



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel  
primaria, Huaura 2015

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Magíster en administración de la educación**

**AUTOR:**

Br. Aqise Guillen Amelia Toribia

**ASESOR:**

Dr. José Víctor Quispe Atúncar

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ – 2017**

Dra. Isabel Menacho Vargas

**Presidente**

Dr. Joaquín Vertiz Osores

**Secretario**

Dr. José Quispe Atúncar

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi honradez, mi empeño, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizarme profesionalmente.

### **Agradecimiento**

A Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento

A mis padres que siempre han estado conmigo dándome fuerzas para seguir adelante profesionalmente.

A mi asesor José Víctor Quispe Atúncar por su ayuda y comprensión en el desarrollo de mi tesis.

A la universidad cesar vallejo y sus docentes por ayudarme en mi desarrollo profesional.

### **Declaración de autenticidad**

yo, Amelia Toribia Aquise Guillen estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo Identificada con DNI 1576751, con la tesis titulada Gestión Administrativa y Desempeño Docente en el nivel primario de la UGEL 09 de la Provincia de Huaura, 2015.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas por tanto, la tesis no ha sido flageada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto flageado es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener un grado académico previo título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificar la falta de fraude (datos falsos), plagios (información sin citar al autor), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo propio que ya hay sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena), o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros.) Asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se debieran sometiéndome a la normatividad vigente de la universidad cesar vallejo.

Huacho, 2015

Lic. Amelia Toribia, Aquise Guillen

DNI: 15761751

## **Presentación**

Señores(as) integrantes del jurado:

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, filial los Olivos presento la tesis titulada: “La gestión administrativa y desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 de la Provincia de Huaura 2015”. En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Magíster en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. en el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. el cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los apéndices correspondientes.

La autora

**Índice**

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica	17
1.3. Justificación	63
1.4. Formulación del problema	67
1.5. Hipótesis	67
1.6. Objetivos	68
<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1. Variables	70
2.2. Operacionalización de variables	71
2.3. Método	72
2.4. Tipo de estudio	73
2.5. Diseño	73
2.6. Población, muestra y muestreo	73
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
2.8. Métodos de análisis de datos	75
2.9. Consideraciones éticas	76

<b>III. Resultados</b>	77
<b>IV. Discusión</b>	90
<b>V. Conclusiones</b>	93
<b>VI. Recomendaciones</b>	95
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	97
<b>Apéndices</b>	101
Apéndice 1. Matriz de consistencia	
Apéndice 2. Encuesta	
Apéndice 3. Validaciones	
Apéndice 4. Ficha	
Apéndice 5. Base de datos	



**Índice de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables gestión administrativa.	71
Tabla 2. Operacionalización de la variable desempeño docente.	72
Tabla 3. Nivel alcanzado en la gestión administrativa.	78
Tabla 4. Nivel alcanzado en la planificación.	79
Tabla 5. Nivel alcanzado en la ejecución.	80
Tabla 6. Nivel alcanzado en la evaluación	81
Tabla 7. Nivel alcanzado en el desempeño docente.	82
Tabla 8. Nivel alcanzado en el aspecto pedagógico.	83
Tabla 9. Nivel alcanzado en el aspecto cultural.	84
Tabla 10. Nivel alcanzado en el aspecto político.	85
Tabla 11. Relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente.	86
Tabla 12. Relación entre la planificación de la gestión administrativa y El desempeño docente.	87
Tabla 13. Relación entre la ejecución de la gestión administrativa y El desempeño docente.	88
Tabla 14. Relación entre la evaluación de la gestión administrativa y El desempeño docente	89

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Gestión administrativa.	78
Figura 2. Nivel alcanzado en la planificación.	79
Figura 3. Nivel alcanzado por la ejecución.	80
Figura 4. Nivel alcanzado por la evaluación.	81
Figura 5. Nivel alcanzado en el desempeño docente.	82
Figura 6. Nivel alcanzado en el aspecto pedagógico	83
Figura 7. Nivel alcanzado en el aspecto cultural	84
Figura 8. Nivel alcanzado en el aspecto político	85

## Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo como problema general ¿De qué manera se relaciona de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en el nivel primario de la UGEL 09 - Huaura, 2015? y como objetivo general Determinar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015.

La investigación es cuantitativa no experimental, se realizó un estudio descriptivo correlacional. La muestra es probabilística aleatoria simple, con una población de 200 docentes de la UGEL 09 Huaura. Con una Rho de Spearman de 0,920 y una significancia estadística de 0,001.

Los resultados indicaron que se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r= 0.485$ , con una  $p=0.000(p<.05)$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

**Palabras claves:** gestión, administrativa, desempeño, docente.

## Abstract

The present research has as general problem How is related to the Administrative and teacher performance at the primary level of UGELs 09 - Huaura, 2015? and as a general objective to determine the relationship between the Administrative and teacher performance at the primary level of Huaura UGELs 09, 2015.

The experimental research is not quantitative, correlational descriptive study. The random probability sample is simple, with a population of 200 teachers from 09 UGELs Huaura. Poll teachers on the Administrative and Teachers' performance was administered and statistical Chi square and Spearman correlation coefficient was used.

The results indicated that a correlation coefficient of  $r = 0.485$ ,  $p = 0.000$  a ( $p < .05$ ) with which the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis was obtained. So you can show statistically that there is a relationship between the administration and teacher performance at the primary level of Huaura UGELs 09, 2015.

It is appreciated that the Spearman's rank correlation coefficient is moderate magnitude.

**Key words:** management, management, performance, teacher.

## **I. Introducción**

La presente tesis trata sobre la gestión administrativa y el desempeño docente en la Ugel 09 de la provincia de Huaura en el 2015. La gestión administrativa es una herramienta que permite optimizar el uso de los recursos financieros, administrativos y humano, con la versatilidad de poder desempeñarse en cualquier área, evaluando, controlando, dirigiendo y corrigiendo algunas desviaciones que pudieran suscitarse en el proceso del proyecto, la tesis se realizó con el propósito de detectar la debilidades de la gestión administrativa nuestro aporte se da a través de investigación realizada en el núcleo de la gestión administrativa y el desempeño docente, si bien se presenta especificidades en el desarrollo de la tesis el contenido de la misma refleja el trabajo de varios autores que han ayudado con la investigaciones.

El propósito de la investigación es abordar a la gestión administrativa y el desempeño docente en la Ugel 09, Huaura con los aportes de los antecedentes recogidos tanto nacionales e internacionales e información del Ministerio de Educación del Perú, en el ámbito del trabajo pedagógico, el cual se desarrolla dentro del aula, la escuela y el entorno, resaltando lo que el docente debe saber y hacer; de tal manera que permita a cada docente de la institución en estudio el establecimiento de metas y objetivos personales de crecimiento profesional y por ende contribuir en las buenas prácticas pedagógicas, propuesto por el Ministerio de Educación del Perú, La tesis está estructurada en ocho partes.

El capítulo I: está referido a la introducción y al planteamiento del problema, el cual contiene a su vez el problema general y los problemas específicos, los objetivos de la investigación, el general como los específicos, la justificación y limitaciones además de los antecedentes, nacionales e internacionales, de la investigación. El capítulo II: Corresponde el marco metodológico en la cual nos muestra las variables y sus dimensiones, la operacionalización de las variables, la metodología de la investigación, el tipo de estudio, el diseño, la población la muestra y el muestreo, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de analices de datos y por último los aspectos éticos. El capítulo III: contiene los resultados que evidencian los objetivos de la investigación así como la interpretación de los mismos. El capítulo IV: en el presente se presenta la discusión con la contratación de las hipótesis de la investigación. El capítulo V: en esta parte trata sobre las conclusiones de la investigación.

El capítulo VI: el presente capítulo detalla la recomendación de la investigación basados en el resultado. El capítulo VII: se menciona las referencias bibliográficas, las cuales han servido para la presente investigación. Finalmente el apéndice que contiene la matriz de consistencia, el instrumento de aplicación, la validación del instrumento, las fichas de monitoreo y por último la base de datos.

## **1.1. Antecedentes**

### **Internacionales**

Colina (2008), en su tesis denominada “*Modelo para la evaluación del desempeño docente en la función docencia universitaria en la universidad de Maracaibo, Venezuela*”, para optar el grado de magister en administración de la educación. Esta investigación se realizó en una población de 500 docentes y con una muestra de 250 docentes se utilizó como instrumento el cuestionario para recoger información para el estudio de investigación, objetivo general describir la relación entre el modelo de evaluación docente y la función que desempeña la docencia universitaria, concluyendo esta investigación en que el deterioro del clima organizacional limita la acción educativa, afecta el proceso enseñanza-aprendizaje

Velasco (2010). en su tesis titulada “*propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la plana docente de la universidades de México*” para optar el grado de magister en administración de la educación ;en una escuela de nivel primario en el área de ciencias sociales, tiene como objetivo general establecer un modelo de gestión administrativa que brinde oportunidades de desarrollo integral de los docentes de tipo de estudio cuasi experimental, la población es de 230 docentes aplicándose un tés para docentes y un cuestionario para directores; se concluyó que una gestión administrativa eficiente para proporcionar un desarrollo integral del personal docente.

Valderrama (2012) en su tesis titulada “*Modelo de la gestión administrativa basada en la eficacia y eficiencia realizado en la institución educativa de simón bolívar para en la universidad de caracas Venezuela*” para optar el grado de magister en ciencias administrativas, tuvo como objetivo dar a conocer la asociación entre variables gestión

administrativa y eficacia, eficiencia; su estudio fue descriptivo correlacional, la muestra es de 120 docentes, luego a la conclusión que el trabajo realizado con eficiencia y eficacia da buenos resultados siempre y cuando sea permanente este proceso, ya que la continuidad del trabajo docente permite que las actividades y los resultados en el accionar educativos sean positivos.

### **Nacional**

Rincón (2005) en su tesis titulada “*correlación significativa entre liderazgo directivo y desempeño de los docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas (Apurímac) en la universidad de san marcos lima*” para optar el grado de magister en mención en administración de la educación, tuvo como objetivo general determinar la relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes se usó una encuesta aplicada a una muestra proporcional. Los resultados indicaron un liderazgo autoritario, anárquico y poco democrático, en correspondencia a un desempeño docente de bajo nivel y autoritario. Además, se dan distintos problemas tales como ruptura de relaciones humanas, malos manejos económicos, formación de grupos y decisiones directivas que no responden a las necesidades de los estudiantes.

Rivera (2008) en su tesis doctoral “*Liderazgo y la gestión administrativa de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín en la universidad alas Peruanas, Junín*” para optar el grado de doctor en gestión educativa afirma que existe una correlación altamente significativa ( $r = .983$ ) entre estos dos aspectos, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión directiva. Este estudio básico con diseño descriptivo correlacional considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir la variable liderazgo y una escala de evaluación en la medición de la gestión. Se consideran una prueba binomial para una proporción y la toma del coeficiente de correlación de spearman en la prueba  $t$  de student. En una conclusión específica, se determina la elevada correlación ( $r = .829$ ) entre el liderazgo directivo y la competencia gerencial.

Domínguez (2010) realizó una investigación titulada. “*El desempeño docente, metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina Universidad Nacional Mayor de*



*San Marcos*”, tesis presentada a la Facultad de Medicina para optar el grado de Magíster en Medicina.” El objetivo general es Analizar la relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú. 39 Las conclusiones del estudio dan cuenta que los factores de desempeño docente y métodos didácticos influyen positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes. Así, el factor desempeño docente incrementa el rendimiento académico de los estudiantes con un peso de 1,42 del mismo modo, el factor métodos didácticos también influye significativamente incrementando el rendimiento académico de los estudiantes en 1,26 y el factor de influencia conjunta del desempeño docente y métodos didácticos no tienen participación significativa en el rendimiento académico de los estudiantes. Nivel de la calidad de la formación profesional de los alumnos.

Quispe ( 2013 ) en su tesis denominada “*El clima organizacional y desempeño de los docente en la institución educativa 31507 Domingo Faustino Sarmiento de la provincia de Huancayo-2011 en la Universidad del Centro Huancayo*” para optar el grado de magister en administración de la educación con una población de 36 directivos y docentes, con una muestra de 36 directivos y docentes se utilizó como instrumento la encuesta estructurada, fichas de resumen, fichas bibliográficas tiene como objetivo la dar a conocer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente concluyendo esta investigación en que existe buen clima institucional, buenas actitudes del docente y un buen desempeño laboral.

## **1.2 Fundamentación científica técnica o humanística**

Palladino (1998) señala que:

El término administración puede tomarse en dos sentidos; como actividad y como ciencia. En cuanto actividad la administración equivale al gobierno, régimen o cuidado de intereses, y se refiere especialmente a intereses públicos. Como ciencia constituye un conjunto de saberes, conocimientos y reglas necesarias para gestionar actividades de negocios, servicios, etc. La comprensión de la administración en su sentido amplio, implica puntualizar algunos aspectos de su desarrollo. La dinámica y las características del proceso

administrativo y la gestión se adecuan a los diferentes momentos del desarrollo de esta ciencia como de los “paradigmas” imperantes. Cada uno de los enfoques o desarrollos de la teoría y práctica de la administración están directamente referidos a un “modelo teórico” o ideología que abarcan a todos y cada uno de los componentes de la administración y gestión. (p. 26)

## **De la Variable 1: Gestión administrativa**

### **Principales escuelas de la teoría administrativa**

En *The Evolution of Management Thought*, Daniel Wren remonta el origen de la administración hasta el año 5000 a. de J.C., cuando los antiguos sumeros usaban tablillas con pictogramas para facilitar las actividades gubernamentales y comerciales. La administración fue importante para la construcción de las pirámides de Egipto, el florecimiento del Imperio Romano y el éxito comercial de la Venecia del siglo XIV. En la época de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, los grandes cambios sociales contribuyeron a impulsar enormemente la fabricación de artículos básicos y bienes de consumo. El cambio industrial se aceleró aún más con las ideas de Adam Smith sobre la producción en masa mediante tareas especializadas y la división del trabajo. En los albores del siglo XX, Henry Ford y otros estaban convirtiendo a la producción en masa en un pilar de la economía moderna. Desde entonces, la ciencia y las prácticas de la administración han seguido un camino de desarrollo rápido y continuo.

Es necesario comprender el legado de esta fecunda historia de la administración ahora que entramos rápidamente a las nuevas condiciones y retos de la administración en el siglo XXI. El marco histórico de la administración se describirá dentro del siguiente esquema:

Los enfoques clásicos que se concentran en desarrollar principios universales para su aplicación en diversas situaciones administrativas.

Los enfoques del comportamiento humano que se concentran en las necesidades humanas, el grupo de trabajo y el papel de los factores sociales en el lugar de trabajo.

Los enfoques cuantitativos o de la ciencia de la administración que se concentran en la aplicación de técnicas matemáticas para solucionar problemas administrativos.

Los enfoques modernos que se concentran en la perspectiva de sistemas de las organizaciones y la teoría de contingencias en un ambiente dinámico y complejo.

Las tendencias actuales que enfatizan la excelencia de la calidad y el desempeño, la conciencia de la globalización y la función de liderazgo para una nueva administración

### **Enfoques clásicos sobre administración**

La visión clásica de administración nos señala que son: 1) la administración científica, 2) la teoría del proceso administrativo, y 3) la organización burocrática. La visión clásica por lo general implica que la gente en el trabajo se comporta de una manera práctica dirigida por sus intereses económicos. Se supone que los trabajadores examinarán racionalmente las oportunidades que se les presenten y que harán cualquier cosa que sea necesaria para lograr el mayor beneficio personal y monetario.

### **La administración científica**

En 1911 Frederick W. Taylor publicó el libro *The Principles of Scientific Management*, en el cual hacía la siguiente declaración: "El objetivo principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para la organización, junto con la máxima prosperidad para el empleado" (p. 23). Taylor, a quien a menudo se le conoce como el "padre de la administración científica", a través de una continua observación dedujo que muchos trabajadores realizaban su trabajo a su manera y sin contar con especificaciones claras y uniformes. En su opinión, esto provocaba deficiencia y que su rendimiento era por debajo de sus verdaderas capacidades. Asimismo, también consideraba que este problema se podía corregir si los supervisores les brindaban la capacitación y ayuda necesarias para desempeñarse en la forma correcta.

Para Aquino (2007) menciona que:

Taylor aplicó el concepto de "estudio de tiempos y movimientos" para analizar los movimientos y tareas requeridas en cualquier puesto de trabajo en el nivel operacional, y así poder desarrollar las formas más eficientes para desempeñarse en ellos. Posteriormente vinculó estos requerimientos del puesto con la capacitación para el trabajador y con un enfoque de administración sistemática en el cual los supervisores de línea ofrecían dirección, apoyo e incentivos monetarios adecuados. Los cuatro principios de Taylor de la administración científica son los siguientes: 1) Desarrollar para cada puesto de trabajo una "ciencia" que incluya reglas de movimiento, herramientas de trabajo

estandarizadas y condiciones laborales apropiadas. 2) Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades correctas para realizar el trabajo. 3) Capacitarlos cuidadosamente para efectuar su trabajo y otorgarles los incentivos adecuados para cooperar con la "ciencia" de su puesto. 4) Apoyarlos mediante una planeación cuidadosa de sus puestos, y preparando el terreno conforme avanzan de un puesto a otro. (p. 86)

Asimismo Aquino (2007) explica que:

Taylor trató de aplicar técnicas científicas para mejorar la productividad de la gente en el trabajo. Las implicaciones de sus esfuerzos, cuando no sus principios exactos de la administración científica, se encuentran hoy en día en muchos escenarios administrativos. Mencionado en el primer principio de Taylor, el estudio de tiempos y movimientos es el proceso mediante el cual se aplica la ciencia para reducir un trabajo o tarea a sus movimientos físicos básicos. (p. 92)

Como contemporáneos de Taylor, Frank y Lillian Gilbreth fueron pioneros en los estudios de tiempos y movimientos como una herramienta administrativa. En un famoso estudio, redujeron el número de movimientos usados por los albañiles y triplicaron la productividad de éstos. La labor de los Gilbreth estableció los cimientos para avances posteriores en las áreas de simplificación de tareas, estándares de trabajo y planes de pago de incentivos, técnicas que todavía se usan en el lugar de trabajo.

### **La teoría del proceso administrativo**

Un segundo enfoque clásico de la administración se basa en los intentos por documentar y comprender las experiencias de los administradores de éxito. Dos autores importantes en esta escuela de pensamiento son Henri Fayol y Mary Parker Follett.

Henri Fayol.- Los primeros trabajos de Henri Fayol, un ejecutivo de carrera, académico y escritor, representan la escuela de la teoría del "proceso administrativo". En 1916, con la experiencia de su trayectoria profesional en la industria francesa, Fayol publicó *Administration Industrielle et Générale*. El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las organizaciones y de las personas dentro de éstas. Identifica

las siguientes cinco "reglas" o "deberes" de la administración, que se parecen mucho a las cuatro funciones de la administración (planeación, organización, dirección y control) tan conocidas hoy en día:

### **Reglas de administración de Fayol.**

Para Aquino (2007) las reglas de la administración de Fayol son las siguientes:

Planeación: Elaborar un plan de acción para el futuro.

Organización: Proporcionar y movilizar recursos para implementar el plan.

Dirección: Dirigir, seleccionar y evaluar a los trabajadores con el fin de lograr el mejor trabajo para el logro del plan.

Coordinación: Integrar todos los esfuerzos y asegurar que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: Garantizar que las cosas suceda» de acuerdo con el plan y emprender la acción correctiva necesaria.

Todavía más importante, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y estableció un cierto número de "principios" para orientar el proceso administrativo. Varios de sus principios originales todavía forman parte del vocabulario administrativo. Entre ellos se incluye el principio de la cadena de mando escalonada: debe existir una línea clara y continua de comunicación desde la jerarquía más alta hasta la más baja en la organización; el principio de la unidad de mando: cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe; y el principio de la unidad de dirección: una persona debe estar a cargo de todas las actividades que tienen el mismo objetivo de desempeño. (p.102)

Mary Parker Follett.-Otra personalidad que contribuyó a la escuela del proceso administrativo fue Mary Parker Follett, quien fue elogiada a su muerte en 1933 como "una de las mujeres más importantes que han existido en Estados Unidos en los campos de la educación cívica y la sociología". En sus escritos sobre negocios y otro tipo de organizaciones, Follett mostró una comprensión de los grupos y un profundo compromiso hacia la colaboración humana, ideas que son muy importantes en la actualidad. Para ella, los grupos eran mecanismos a través de los cuales diversos individuos podían combinar sus

talentos para obtener un bien mayor. Ella consideraba a las organizaciones como "comunidades" en las cuales gerentes y empleados debían trabajar en armonía, sin que una parte dominara a la otra, y con libertad para debatir y reconciliar verdaderamente conflictos y diferencias. Pensaba que la labor del gerente consistía en ayudar a la gente en las organizaciones a cooperar unos con otros y alcanzar una integración de intereses.

Follett pensaba que convertir a cada empleado en propietario del negocio crearía sentimientos de responsabilidad colectiva. Hoy abordamos las mismas cuestiones cuando se discuten temas como la "propiedad del empleado", la "participación de utilidades" y los "planes de participación en las ganancias". Follett creía que los problemas de los negocios incluían una gran diversidad de factores que se deben considerar en relación unos con otros. Hoy hablamos de "sistemas" cuando describimos el mismo fenómeno. Para Follett, los negocios eran servicios y las utilidades privadas siempre se deberían considerar en comparación con el bien público. Hoy se siguen investigando los mismos temas cuando se abordan las cuestiones de la "ética en la administración" y la "responsabilidad social corporativa".

### **La organización burocrática**

Max Weber fue un intelectual alemán de fines del siglo XIX cuyas ideas han tenido un gran impacto en el campo de la administración y la sociología de las organizaciones. Hasta cierto punto, desarrolló sus ideas en reacción a lo que él consideraba deficiencias de desempeño en las organizaciones de su tiempo. Entre otras cosas, a Weber le preocupaba que la gente ocupara puestos de autoridad no por su capacidad para el trabajo, sino por su posición social o status "privilegiado" en la sociedad alemana. Por ésta y otras razones pensaba que las organizaciones en gran parte no lograban alcanzar su potencial de desempeño.

En la esencia del pensamiento de Weber se encontraba una forma específica de organización que, en su opinión, podría corregir los problemas que se acababan de describir: una burocracia. Un tipo ideal de organización, intencionalmente racional y muy eficiente que tiene como base los principios de lógica, orden y autoridad legítima. Las características que definen la organización burocrática de Weber son las siguientes:

División clara del trabajo: Los puestos de trabajo están bien definidos y los trabajadores adquieren una gran especialización para desempeñar sus tareas.

Jerarquía clara de autoridad: La autoridad y la responsabilidad están bien definidas para cada puesto, y cada uno de ellos es responsable ante un nivel más alto.

Reglas y procedimientos formales: Se tienen lineamientos escritos que rigen el comportamiento y las decisiones en los puestos, y se llevan archivos escritos para un registro histórico.

Carácter impersonal: Las reglas y procedimientos se aplican de forma imparcial y uniforme sin que nadie reciba un trato preferencial.

Avance profesional con base en el mérito: Los trabajadores son seleccionados y ascendidos según su capacidad y desempeño; y los gerentes son empleados que tienen una trayectoria profesional dentro de la organización.

Weber pensaba que las organizaciones se desempeñarían bien como burocracias. Contarían con las ventajas de la eficiencia en la utilización de recursos, y de la igualdad o equidad en el tratamiento a los empleados y clientes. En sus propias palabras: La organización administrativa puramente burocrática... es, desde un punto de vista meramente técnico, capaz de alcanzar el grado más elevado de eficiencia...

Superior a cualquier otra en precisión, estabilidad, severidad de su disciplina y en su confiabilidad. Por lo tanto, permite calcular con una precisión particularmente elevada los resultados para los directores de la organización y para quienes actúan en relación con ella. Finalmente, es superior tanto en eficiencia intensiva como en el alcance de sus operaciones, y puede aplicarse formalmente a todos los tipos de tareas administrativas.

Este es el aspecto ideal de la burocracia. Sin embargo, en la actualidad los términos burocracia y burócrata tienen una connotación negativa. Entre las posibles desventajas de la burocracia se incluyen: papeleo excesivo, lentitud para resolver problemas, rigidez ante las necesidades cambiantes del cliente, resistencia al cambio y apatía del empleado. Estas desventajas tienden a causar problemas para las organizaciones que tienen que ser muy flexibles y rápidas para adaptarse a las circunstancias cambiantes, lo cual es una característica de los retos en los ambientes organizacionales dinámicos de la actualidad. Las tendencias actuales de la administración se incluyen muchas formas organizacionales

innovadoras que persiguen las mismas metas que Weber, pero con diferentes enfoques para estructurar a las organizaciones.

### **Evolución histórica**

Woodrow Wilson fue quien expuso las primeras ideas para profesionalizar la administración y expone sus ideas en el famoso libro “The Study of Administration” (El Estudio de la Administración), publicado en 1887.

Wilson estaba convencido de que la mejora de las técnicas administrativas dependía de los estudios, investigaciones y aprendizajes en el campo de la administración. El objeto de estudio administrativo es “rescatar los métodos ejecutivos de la confusión y alto precio del estudio empírico y hacerlos descansar sobre cimientos que se apoyen en principios estables”. Esta propuesta era muy avanzada en aquella época, ya que proponía formalmente la inclusión de los estudios administrativos en la universidad. Es curioso destacar que pasaron cuarenta años antes de que se publicara el primer libro de texto, recién en 1927 se difunden los principios de la administración pública que él pregonó. La búsqueda y elaboración de principios fue un momento fundamental para el desarrollo de la ciencia administrativa concebida como algo diferente a la costumbre o creencias administrativas.

En el siglo XIX en los Estados Unidos la palabra ‘administración’ se empleaba asimismo en el sentido de gobierno, y lo que esto representaba, por esa razón se puso en marcha el desarrollo de la administración pública. La revolución industrial trae un impacto sobre este campo, porque los grandes beneficios consistían en reducir al máximo el costo por unidad de las mercancías.

Un medio para conseguirlo, fue establecer la producción en serie como lo era la cadena de montaje. Empresas como la de Henry Ford se destacan en este alumbramiento tecnológico. Los individuos claves de aquella época de expansión industrial fueron los ingenieros y los científicos orientados a los problemas tecnológicos.



## **Funciones de la gestión administrativa**

Según Bernal (2000):

El proceso administrativo implica las siguientes funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Todos los administradores son responsables por las cuatro funciones, aunque la investigación indica que el énfasis relativo que se hace en cada una puede variar un poco según el nivel administrativo. Los altos ejecutivos pueden dedicar relativamente más tiempo a las funciones de planeación y organización, mientras que los supervisores de primer nivel pueden ocupar más tiempo en el control. El tiempo dedicado a la dirección parece relativamente consistente en todos los niveles administrativos. (p. 87)

### **Planeación**

La planeación es el proceso de establecimiento de los objetivos de desempeño y de la determinación de las acciones que deberán realizarse para lograrlos. A través de la planeación un administrador identifica los resultados de trabajo deseados e identifica los medios para alcanzarlos.

### **Organización**

La organización es el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.

### **Dirección**

La dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

### **Control**

El control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el

control, los administradores mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos. (p. 45)

### **Planes en la gestión administrativa**

Los administradores enfrentan diferentes retos de planeación en el flujo de actividad en las organizaciones. En algunos casos el ambiente de la planeación es estable y muy predecible; en otros, es más dinámico e incierto. En todos los casos los administradores deben comprender los diferentes tipos de planes y ser capaces de aplicarlos eficazmente.

### **Planes a corto y largo plazos**

Las organizaciones requieren planes que cubran diferentes horizontes de tiempo. Una regla práctica es que los planes a corto plazo cubran 1 año o menos, los planes a mediano plazo cubran de 1 a 2 años, y los planes a largo plazo cubran 3 años o más hacia el futuro. Es muy probable que la alta gerencia deba establecer los planes y el rumbo a largo plazo para la organización en su conjunto, mientras que los niveles inferiores de la administración se concentran más en actividades a corto plazo que sirven para alcanzar los objetivos generales a largo plazo. Sin embargo, todos los niveles deberán conocer estos últimos y tratar de trabajar en beneficio de los mismos. En ausencia de una jerarquía integrada de objetivos y un plan a largo plazo un gran riesgo de que las presiones de los eventos diarios puedan crear confusión y distraer la atención de las tareas importantes. En otras palabras, podemos estar trabajando arduamente pero sin resultados sustentables y claros a largo plazo.

La importancia del largo plazo en nuestros horizontes de planeación es un asunto de interés especial. Estudios indican que las personas difieren en su aptitud para pensar, organizar y trabajar con los diferentes horizontes de planes.

### **Organización y administración**

Entre la organización y la administración existen sólo diferencias de énfasis o matiz. Son dos momentos de un mismo proceso teórico-práctico, cognoscitivo-pragmático. La organización corresponde al momento analítico, es decir, fundamentalmente pensante, proyectado al análisis de las exigencias de una situación de interacción humana concreta.

Por lo general la organización precede a la toma de decisiones que es la esencia del acto administrativo. La organización relaciona conceptos y hechos, establece causas y efectos y sobretodo, determina fines y medios dentro de la estructura racional de un plan. Al hacer la organización de una determinada institución (sea esta pública o privada) se pregunta constantemente por la razón de ser fundamental, esencial: ¿por qué y para qué existe?, ¿qué necesidades fundamentales está llamada a satisfacer?, ¿qué forma o estructura funcional es la más adecuada a los objetivos concretos que persigue?, ¿qué funciones o tareas específicas debe incluir cada parte de la organización?

En el momento de la organización se determinan fines, cometidos esenciales y causas. En base a éstas se definen y deciden las estructuras formales y funcionales, instrumentos, medios, equipos, y edificaciones, personal requerido, etc. Se trata de la constitución de la máquina organizativa, de su diseño, de su elaboración o creación. En el momento de la organización es menester encontrar la respuesta que las ciencias naturales y humanas ofrecen a las posibles interrogantes planteadas por la situación de interacción y verterlas en moldes y estructuras operativas que induzcan la acción individual y colectiva de la manera adecuada y correcta, más inteligente y eficaz, para la prosecución de los objetivos y fines específicos. La administración corresponde al momento volitivo, dinámico, activo. Es la cotidiana toma de decisiones dentro de una organización ya constituida. Consiste en guiar, conducir la estructura organizativa de que se trate, de manera continuada, regular, uniforme, a la velocidad y al ritmo deseado, a través de decisiones coherentes con el cumplimiento de los objetivos y fines propuestos. En el momento organizativo se acentúa el énfasis en el planteamiento creador y en la búsqueda de la solución cognoscitiva y científica acertada al problema planteado por las necesidades de determinada institución o grupo humano.

En el momento administrativo se acentúa el énfasis en el arte de dirigir, de tomar decisiones y motivar a los hombres, de escogerlos, de inspirar altos niveles de confianza, satisfacción, seguridad, sin pérdida de la velocidad y del ritmo en la acción realizadora de los fines perseguidos. Rara vez se combinan en una sola persona las cualidades de promotor y organizador con las de buen administrador. En el primero prima el entusiasmo, el arranque, la energía creadora, el vigor y la audacia cognoscitiva; en el segundo, las cualidades de prudencia, paciencia, pensamiento crítico, tenacidad, continuidad en el

esfuerzo, arte de comunicarse, motivar, generar confianza y lealtad a la vez que empeño. Ambos deben saber tomar decisiones correctas. El organizador debe en sus decisiones acertar en las soluciones técnico-científicas que definan la estructura funcional de la organización. El administrador debe conducir sagazmente la estructura organizativa sin separarla de la persecución de sus fines fundamentales evitando los peligros de la duplicidad de esfuerzos o distracción de esfuerzos en otras direcciones.

El organizador debe tener alta capacidad de descubrimiento cognoscitivo, habilidad para establecer relaciones acertadas entre necesidades que él llega a definir y soluciones científicas y técnicas adecuadas, aptitud para diseñar estructuras organizativas que permitan lograr la solución inteligente. El administrador debe saber guiar y dirigir a la gente, conocerla y seleccionarla, motivarla, evaluarla y coordinarla teniendo en cuenta las exigencias circunstanciales planteadas por el equipo, los procedimientos técnicos y los recursos financieros. Lo ideal es poder llegar a sumar en una individualidad las virtudes del organizador y del administrador sin que se contradigan o entorpezcan en la acción.

### **Administración de la educación**

Es en tiempos muy recientes que la generalidad de los hombres ha adquirido plena conciencia del valor decisivo que tiene la educación para el desarrollo del individuo y, también, de los pueblos y naciones. Las realizaciones colectivas de reconstrucción nacional surgidas como reacción a guerras y crisis económicas, han puesto de manifiesto que el poder militar y económico de la colectividad, depende de la capacitación del individuo y del grupo. La eficiencia en la acción demostrada por obreros, gerentes, soldados y jefes militares; gobernantes y gobernados, depende fundamentalmente de la forma como unos y otros han sido adiestrados y educados.

La capacitación y educación de la élite social es antigua. Los egipcios y los incas sabían que para subsistir tenían que capacitar funcionarios que fungieran a la vez como sacerdotes, dada la necesaria identificación entre el poder estatal y poder religiosos característico de las teocracias. Lo que es reciente es el haber tomado conciencia de la necesidad de la “educación para todos”. Es esencial a la concepción de la democracia el derecho que todos y cada uno de los miembros de la comunidad tiene para educarse. Es decir, a ser ayudados formalmente a desplegar las posibilidades en la propia individualidad

e idiosincrasia. Si democracia es el sistema jurídico político del gobierno por la comunidad, todos y cada uno de sus miembros deben educarse para poder ejercer este poder de decisión necesaria de la democracia. Esta podría definirse como el derecho a la educación de todos los miembros de una comunidad en la habilidad de ejercer controles públicos. El fenómeno de la educación masiva universal sólo se produce en épocas recientes y coincide con las grandes guerras mundiales. Ellas hicieron necesaria la movilización general que ponía de manifiesto los defectos de capacitación de los ciudadanos para actuar coordinadamente dentro de un comando militar organizado.

La necesidad de reestructurar las economías mediante la industrialización y la mecanización de la agricultura, ha impuesto como perentoria la educación universal primaria, secundaria y técnica. En la actualidad, a base de la experiencia de los países avanzados, los países en vías de desarrollo están comenzando a comprender que sólo mediante esfuerzos de educación masiva universales les será posible alcanzar el desarrollo económico; imposible sin obreros calificados, sin mandos intermedios, sin supervisores, sin gerencia media y sin gerencia máxima.

Una educación suficiente a todos los niveles, hará posible alcanzar las metas nacionales de mecanización de la agricultura e industrialización. Estas a su vez son necesarias para alcanzar las metas del Producto Bruto Nacional y el número de empleos necesarios para la creciente población y para la expansión de mercados de consumo interno. Es quehacer primordial de la sociedad contemporánea educar a la juventud y a los adultos, es decir, llevar a cabo un esfuerzo educativo universal, extenso y continuado. Ello plantea problemas específicos de organización y administración de la tarea educativa.

La educación es hoy reconocida como necesidad de máxima prioridad por su jerarquía valiosa intrínseca y por su importancia decisiva para el desarrollo del sector público y del sector privado. Educar es ayudar a otro ser humano a que actualice sus potencialidades intelectuales, psicológicas, físicas y prácticas. Sin la organización y administración eficientes, el esfuerzo educativo de los países puede frustrarse. Se requieren líderes que organicen y administren la educación con criterio de eficacia equivalentes, aunque diferentes intrínsecamente, a lo que persigue la administración pública y la administración de empresas. Las instituciones educativas no pueden abstenerse de resolver

inteligentemente los problemas que plantea la interacción de investigadores, maestros, alumnos y comunidad.

La educación es tarea necesaria para mantener los niveles de civilización alcanzados y sentar las bases para superarlos, alcanzando expresiones culturales más altas. Si cesara la acción educativa, o, si por deficiencias de índole organizativa y administrativa se despilfarrase los recursos humanos, económicos y tecnológicos, que se aplican a los servicios educativos, se producirían regresiones masivas a estadios anteriores de evolución humana.

### **Problemas de la administración de la educación**

La organización y la administración de la educación plantean problemas relativos a la manera de definir los objetivos educativos y a la manera de alcanzarlos. ¿Cómo definir las funciones y responsabilidades de los líderes de la educación, que ocupan la dirección de las instituciones educativas? ¿Cómo definir las funciones de asesoramiento y guía de los alumnos? ¿Cómo hacer la selección y admisión? ¿Cómo cuidar de la salud psicológica y mental de los alumnos? ¿Cómo definir criterios para evaluar el aprendizaje? ¿Cómo organizar y administrar las actividades extracurriculares de los estudiantes? ¿Cómo obtener la máxima utilización de los recursos económicos disponibles? ¿Cómo elaborar los presupuestos y los sistemas de registros y control de costos y control presupuestal? ¿Qué proporciones deben existir entre los gastos educativos y los gastos dedicados a la administración de la educación?

La administración de la educación es la dirección de la interacción humana que tiene por objeto hacer y transmitir la cultura, y capacitar seres humanos. La educación consiste en la ayuda que seres maduros brindan a niños, jóvenes y adultos, a fin de que realicen y desplieguen por sí mismos sus particulares potencialidades. La educación tiene importancia decisiva para la consolidación y perfeccionamiento del proceso de integración social. La educación organiza y perfecciona sistemas de comunicación, de información y técnicas operativas, en las que reside la clave de la supervivencia, del desarrollo y del predominio de los países, los pueblos y las civilizaciones. La administración de la educación aplica los principios de administración a la dirección de los esfuerzos educativos. Gracias a la educación los conocimientos alcanzados en el pasado son

reactualizados en las mentes de los hombres de la siguiente generación, quienes a su vez hacen aportes originales. La educación hace para cada generación el trabajo intelectual de síntesis de la cultura del pasado, incorporándola objetividad a los puntos de vista, logros y avances vigentes. La educación, en casi todos los países del mundo se administra a través de una organización en cuatro grandes niveles: educación inicial, educación primaria, educación secundaria y educación superior o universitaria. En todos estos niveles de la educación se requiere buena administración de esfuerzo educativo.

En sentido estricto administración de la educación es el uso más inteligente y el empleo óptimo de los recursos humanos, financieros y técnicos a disposición para alcanzar niveles de excelencia en la enseñanza, el aprendizaje y la búsqueda de nuevos conocimientos. La administración de la educación consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales, económicas, que faciliten y ayuden las tareas de investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y alumnos.

### **Fin de las instituciones educativas**

En las instituciones educativas, el fin primordial es la enseñanza y el aprendizaje. La administración de la educación existe no como un fin en sí misma sino al servicio de los objetivos académicos y pedagógicos; es buena práctica de la administración de la educación tener presente que los fines educativos son la razón de ser de las instituciones educativas y que a facilitar cumplirlos se endereza todo lo que hace la administración.

La administración de la educación es asistencia y ayuda a los investigadores, profesores y alumnos. Las instituciones educativas deben tener su propia administración en el sentido de que deben de elaborar sus criterios rectores y sus prácticas de autocontrol a tono con las exigencias de las finalidades propias de la institución, es decir, de la enseñanza y el aprendizaje. El problema inmediato que presentan las instituciones educativas es que ignoran las necesidades que en materia de administración educativa poseen. A lo más se acierta a comprender que todo colegio debe tener un Director y un económico, pero por lo general este Director desconoce las reglas y práctica de la administración en general y de la administración educativa en especial. La expansión considerable de los sistemas educativos en los últimos años, obligó a la administración educativa a asumir funciones de gran complejidad y metodologías de dirección y de

gestión propios de las grandes empresas. En la mayoría de los países es una de las ‘empresas’ más grandes por el número de personas que intervienen (empleados y beneficiarios) y por la cantidad de recursos materiales que maneja. Las funciones principales pueden resumirse: formulación de proyectos a niveles regionales, provinciales, distritales, escolares, etc.; organización de niveles de responsabilidad, coordinación y evaluación de los sistemas o instituciones. La administración en materia educativa no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficacia de la educación como tal: en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, saber hacer y ser).

La gestión (acción y efecto de administrar), tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etc. La gestión también se refiere a la previsión de las acciones que permitan que una institución cumpla con los objetivos que se propone. Las organizaciones fueron definidas por Harry Leibenstein como “grupos algo duraderos de individuos que realizan ciertas actividades, de las que, por los menos alguna de ellas se dirige a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo”.

En la administración educativa se deben incluir órganos consultivos que aporten las perspectivas de la sociedad, los sectores económicos, la familia e incluir en la composición de su personal docentes de los distintos niveles y modalidades educativas, economistas, sociólogos, psicólogos, licenciados en administración, licenciados en ciencias de la educación, especialistas en supervisión entre otros. Los sistemas de administración educacional responden a las características y formas de organización del estado. En este sentido existen países donde el intervencionismo del estado es total; en otros la iniciativa privada tiene un amplísimo margen. Ejemplo de los primeros es Cuba que responde al modelo socialista; de los segundos, determinados países anglosajones. En algunos países predomina una administración centralista, en otros una descentralización total. En los primeros la formulación de políticas educativas, elaboración del currículo, el financiamiento, la evaluación de resultados educativos, etc., se realiza desde organismos centrales o por servicios directamente dependiente de éstos con escasos márgenes de autonomía. En los de régimen descentralizados, cuya concreción más auténtica, se encuentra en los países de régimen federal, buena parte de dichas funciones se confía a los



estados que integran la Nación. Ejemplos representativos de este enfoque son la República Federal Alemana, Estados Unidos y Argentina. Nivel central, provincial y municipal constituyen los estamentos fundamentales de la administración educacional en su marco geográfico y más general. En la organización interna de los “ministerios de educación” puede predominar el criterio de organización por niveles educativos o el de grandes servicios, personal, programación, etc.

En la educación las tareas administrativas han alcanzado en los últimos tiempos un gran desarrollo, no solamente en los ministerios centrales o delegaciones administrativas provinciales, sino también en las escuelas mismas. Las causas principales de estas tendencias actuales al aumento de tareas burocráticas, son: creciente tamaño de la educación, sobre todo de elementos personales docentes y alumnos principalmente; la creciente complejidad de la organización educativa, incidencia de la legislación escolar, necesidad de evaluación y control, etc. La burocracia implica una jerarquía graduada de funcionarios, cada uno de los cuales es responsable ante su superior. Se aplica a la administración pública y a la privada. Algunos autores denominan burocratismo porque existe un apego a la rutina, por la aplicación de normas inflexibles, las dilaciones, el cumplimiento de muchos trámites que obstaculizan el logro de los propósitos y su resistencia a introducir innovaciones.

### **Dimensiones de la variable1: gestión administrativa**

Las dimensiones de la gestión administrativa son la planeación, ejecución y evaluación del proceso administrativo.

#### **Dimensión 1: planificación**

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones, esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, la planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. La planificación, además de ser un proceso exigente, requiere reflexión, conocimiento, estimaciones.

Según Fernández. (2010) afirma:

Planificar es programar, establecer acciones en base a tiempos precisos en los cuales cada actividad tiene un objetivo concreto a cumplir, ciertamente la planificación es una de las primeras tareas a realizarse en la institución educativa ya que deberá organizar el trabajo que realizara durante el año, la planificación queda concebida como una función administrativa a partir del siglo xix con los aportes de Frederick Taylor y Henry Fayol, y con el transcurso del tiempo se la crea como una guía que el administrador no puede dejar de lado durante sus procesos de gestión. (p. 35)

Para Fernández (2010) los indicadores de la planificación son:

#### Organización

La organización la ubicamos en el segundo paso dentro del proceso administrativo que se realiza en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la organización puede ser abordada desde dos ópticas como orgánica y como la acción de organizar la que se denomina función de organización la cual podemos definir como un logro del mayor potencial y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de las mejor de las individuales . Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer corregir las acciones coordinadas de un conjunto de personas en tiempos y costos efectivos de modo que se aprovechen mejor los esfuerzos.

#### Coordinación

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito, es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que esta pueda cumplir su misión en forma segura, así mismo es responsable de impulsar, coordinar y articular con todos los niveles de gestión administrativa , los procesos integrales de formulación de política pública y de planificación, realizados sobre la base de un análisis estratégico ajustado a los objetivos. Coordinar son las actividades correspondientes a la planificación, ejecución, avances y planes de contingencia de los proyectos ubicados con los fines de proveer con suficiente antelación la dotación de los recursos requeridos para el cumplimiento de las especificaciones y tiempos establecidos.

## Dirección

El direccionamiento organizacional es la tercera fase del proceso administrativo, establece con claridad la misión y visión organizacional, con la finalidad de generar a partir de los resultados de la planeación, objetivos organizacionales que alineados a la filosofía organizacional se genera empoderamiento por parte de los colaboradores de la organización. Se puede establecer que un sistema de dirección empresarial es un proceso dinámico que focaliza las acciones en variables cualitativas y cuantitativas cuya aplicación a través de indicadores de gestión permiten determinar el alcance de los objetivos y otorga al empresario herramientas para una adecuada toma de decisiones.

## Control

La globalización de la economía, la alta competitividad organizacional, la aparición de las TICs ha generado alta preocupación a los administradores, los cuales en la constante búsqueda del alcance de los objetivos, acuden a sistemas de control y gestión administrativa que respondan a sus necesidades, con la finalidad de canalizar esfuerzos, validar el trabajo en equipo de sus colaboradores y sobre todo medir el alcance de los objetivos propuestos previamente en la fase de planeación, de tal forma que se encuentren trazados en el marco de la misión y visión empresarial, la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de los objetivos, y la estructura organizacional se han establecido elementos de carácter cualitativo y cuantitativo, que al formar parte de un sistema de control efectivo apoyan la gestión permite conocer el estado de la empresa, diagnosticar la situación real, evaluar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, de allí que el concepto de sistema de control para la gestión es un instrumento gerencial, integral, sistemático y estratégico, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, que permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. (p. 76)

## **Dimensión 2: Ejecución**

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. La ejecución trata exclusivamente con personas el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. La ejecución, es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren

lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema. Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos, en síntesis significa poner en acción o actuar.

García J (2009) señala que:

La ejecución es una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, la cual se encarga de ejecutar las tareas encomendadas como tal, la ejecución es la parte del proceso que implica la realización de un conjunto de tareas y operaciones, en este sentido, supone realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo, la ejecución se encuentra, generalmente, dirigida por un supervisor, quien se encarga de conducir, orientar y ayudar a los empleados en sus labores. Podríamos decir que la ejecución es muy primordial en el proceso ya que sin ello podemos ver la ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. Al respecto decimos que en la práctica, muchos gerentes creen que la ejecución es la verdadera esencia de la administración, la ejecución trata exclusivamente con personas. La motivación de la voluntad del ser humano está relacionada con sus impulsos, mediante sus aspiraciones en la vida (p. 99).

Los indicadores de la ejecución según García J (2009) son:

#### Monitoreo

Es una actividad gerencial diseñada para dar información continua, oportuna y de calidad, verifica el proceso en la provisión de servicios. Identifica problemas oportunamente y sugiera posibles soluciones, el monitorea consta de actividades operativas y administrativas (administraciones, resultados costos).El monitoreo tiene por objeto orientar la ejecución de un proyecto hacia su finalidad y detectar cualquier problema que haga probable que el proyecto no logre los resultados previstos. Esta tarea supone un seguimiento periódico del avance técnico y los gastos financieros correspondientes, por medio del cual se comparan el desempeño y los resultados efectivos con los planes

## Capacitación

Es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, proceso de enseñanza de las actitudes básicas de los nuevos empleados que necesitan para realizar su trabajo, la capacitación mejora los niveles de desempeño y las actitudes del personal produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. (p 132)

## **Dimensión 3: Evaluación**

Al evaluar un sistema de información consiste en medir su comportamiento y que para ello se debe partir de la delimitación del sistema y del componente o de los componentes que se quieren estudiar y la relación entre componentes, de forma tal que se pueda medir la influencia que tiene un componente en el otro y en el sistema como un todo es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. se aplica antes de, durante, y después, de las actividades desarrolla establecer de manera clara y cuantitativa el nivel actual de evolución de la organización evaluada, en comparación con los estándares que sustentan el desempeño de la empresa.

Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores la evaluación le permite sacar partido de lo realizado en un periodo más largo de tiempo al poder conocer cuáles son sus puntos débiles y sus fortalezas y lo principal para verificar si se cumplieron los objetivos .

Para Colomba (2007):

La evaluación es un proceso reflexivo sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad que entiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto lo explícito como lo implícito y se rige a principios de validez, participación y ética se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores. El proceso administrativo es el que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario con el objetivo de retroalimentar la formulación e instrumentación. asimismo considero que la evaluación es el proceso de medir el cual se aplica antes, durante y después de las actividades desarrolladas, esto con el fin de evaluar rápidamente la capacidad administrativa de una organización con el fin de identificar áreas que requieran fortalecimiento. (p. 65)

Los indicadores de la evaluación según Colomba (2007) son:

#### Observación

Es la acción o efecto de observar Examinar con atención, mirara con recato, se trata de una actividad realizada por los seres vivos para detectar y asimilar información, el termino también hace referencia al registro de ciertos hechos mediante la utilización de instrumentos, la observación como parte de método científico ya que junto a la experimentación permita realizar la verificación empírica de los fenómenos, la mayoría de las ciencias utiliza la observación y la experimentación de manera completa Entre las funciones analizadas considera el control y la evaluación como sus campos específicos que permiten garantizar los derechos del niño a una educación de calidad y mejorar la calidad educativa del sistema. Por tanto la observación se considera que la inspección debe avalar la calidad del sistema juntamente con la dirección.

#### Supervisión

La supervisión es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria la supervisión se utiliza sobre todo en el ámbito de las empresas donde

suele existir el puesto de supervisor la supervisión es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización radical de los factores productivos, el supervisor se encarga de controlar que los trabajadores la materia prima las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la institución educativa o empresa, la supervisión como puente entre la Administración y el centro docente basando en su correcto y ágil funcionamiento la adecuación rápida del sistema a los requerimientos de la sociedad. (p. 72)

## **Variable 2: desempeño docente**

### **Teorías del desempeño docente.**

El docente es un profesional de la educación es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso, se fundamenta en una concepción de enseñanza como una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas en la cual la capacidad de los profesores crece continuamente mientras se enfrentan nuevos cambios. Con el propósito de mejorar la educación en nuestro país no es solo contar con las teorías que describan la metodología eficaz en la enseñanza sino que permita identificar a los profesores que logren objetivos de calidad.

### **Teoría de autoeficacia**

Esta teoría de autoeficacia ha pasado por distintas etapas conceptuales y metodológicas. Desde sus comienzos hasta la actualidad, esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia.

Bandura (1977) citado por el marco de un buen desempeño docente (2012):

Su máximo impulsor, preocupado por elevar a ciencia la Psicología y validar sus postulados, buscó un método eficaz que resolviera problemas humanos. A partir de este planteamiento, Bandura trasladó el foco de interés de la psicología del objeto al sujeto; esclareció el conocimiento de cómo opera la motivación; recalcó la importancia de los juicios personales y evidenció que la autoeficacia, con un papel central en los comportamientos de miedo y evitación, puede favorecer o entorpecer, la motivación y acción humana.

Con todo el bagaje investigativo, incluidos los avances y los retrocesos, Bandura vio aceptadas sus hipótesis por la comunidad científica, y conformó la teoría del Aprendizaje Social, la que años más tarde, se rebautizó como teoría Socio-Cognitiva. Dicho cambio, se vincula con la confirmación de la tesis de autoeficacia, en la que el funcionamiento humano está regido por la mente, que es capaz de conocer y discernir en un contexto determinado. El objetivo principal de este vuelco estriba en que Bandura intentó no sólo relevar los procesos cognitivos, sino también, poner límites teóricos a un concepto que se solapaba con otras teorías del aprendizaje social, es así como el constructor de autoeficacia tomó la forma y la consistencia suficiente para propiciar la creación de una teoría. Una teoría, cuyo eje central, el pensamiento autorreferente, actúa mediando la conducta y la motivación en las personas, No obstante, para que el pensamiento autorreferente sea convergente y coherente con el pensar, sentir y actuar, requiere de la calidad del autoconocimiento y la opinión de eficacia personal que se tenga. De ahí que cambio y adaptación serán las consignas del funcionamiento humano bajo la perspectiva socio-cognitiva; donde la capacidad de autorreflexión y de autorregulación dependen de los factores conductuales. (p.32).

### **Marco del buen desempeño docente**

El marco de un buen desempeño docente es fundamental e incorporara la información formativa que brinde a los docentes retroalimentándolos para conocer sus fortalezas y debilidades e ir mejorando progresivamente, implica la formación crítica sobre la práctica para lo cual la formación inicial y continua debe incluir fundamentación teórica y procedimientos viables, un buen desempeño debe ser contextualizado según las características socioculturales, económicas y políticas donde se ubica la escuela debe de responder a las expectativas de los estudiantes y de sus familiares también tener en cuenta la etapa de la carrera que se encuentra el docente.

Se considera que el marco de buen desempeño docente es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación, en el plan estratégico sectorial multi anual se propone para el ámbito de la gestión: “que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la



institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados así, el marco de buen desempeño del docente se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

También es la primera vez que en el Perú se produce un documento con este objetivo, pues los criterios para referirse a un buen desempeño docente no estaban consensuados. Ahora, los maestros podrán identificar los aspectos en los que destacan, así como aquellos en los que todavía pueden seguir mejorando; los padres de familia podrán identificar con mayor claridad qué caracteriza a un buen maestro; y las universidades e institutos superiores pedagógicos. El marco se produce como parte de la política integral de desarrollo docente, que impulsa políticas, programas y actividades que ayuden a promover la innovación y el desarrollo del conocimiento pedagógico, así como a generar el compromiso de los docentes con su propio desarrollo profesional. es necesario movilizar una cultura de nueva docencia para redefinir las prácticas docentes, con miras a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del país, tendrán un material de referencia para el proceso de formación de los maestros y maestras del Perú

Minedu (2012), menciona:

De modo recurrente, se ha exigido al estado precisar las políticas, estrategias y mecanismos que garanticen el derecho a una educación de calidad para todos, en esta exigencia se ha hecho presente la interrogación por la calidad, la pertinencia y la eficacia del trabajo docente, por su formación y las condiciones del ejercicio de su labor. Responder a esta demanda específica sobre la función del magisterio nos confronta con un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir, en su identidad profesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas. Los motivos del cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano, (p.5).

La construcción de un marco de buen desempeño docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

### **Estándares del desempeño docente**

Los estándares del desempeño docente tienen como propósito acompañar al maestro en un proceso de reflexión y autoevaluación con base a elementos comunes sobre algunos asuntos centrales de su práctica algunos de sus objetivos son motivar procesos individuales y colectivos de reflexión y evaluación identificar necesidades reales y comunes de formación y sobre todo de estándares procesos de la mejora continua de la práctica docente y de la escuela, los estándares del desempeño docente no pueden detenerse de las labores de los docentes para quienes están en ejercicio y también para los que están en formación, estableciendo una relación entre un desempeño efectivo y de calidad.

Se considera que los estándares de desempeño docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que los estudiantes alcancen los perfiles o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la educación general básica. Además, los estándares de desempeño profesional docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad. Visualizando la intervención de práctica en el aula, desde una perspectiva educacional, se puede establecer que los estándares de desempeño docente son esenciales. Al realizar una clase, ya que nos permiten observar nuestra preparación profesional y fortalecer las áreas débiles en nuestra formación con tal de trabajar y mejorar nuestra incorporación al campo de la educación. es así como este portafolio ha permitido mostrar nuestro desempeño al acudir al aula, mostrando ciertos criterios que se construyeron o se fueron cumpliendo a medida que se fueron realizando ciertas actividades al interior del aula, con el grupo de estudiantes de enseñanza básica, con el propósito de

fortalecer el área cultural y contenido disciplinario De lo anterior, podemos formular algunas observaciones preliminares que nos son útiles para ubicarnos en el ámbito en que se sitúan de los estándares.

Reyes (2006), menciona:

Estándares es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la educación, que si bien apareció hace algunos años en el mundo hoy comienza a instalarse progresivamente en la evaluación de los profesores, particularmente en el caso de Chile, a partir de la definición de los estándares de desempeño para la formación inicial de docentes definidos el año 2000. Es necesario precisar que el profesor o profesora ya no es únicamente el servidor de un estado-nación que educa a unos y deja fuera a otros, su trabajo se dirige a una sociedad crecientemente diversa y plural, que demanda para todos sus jóvenes un tipo de educación que los prepare, no sólo para su participación ciudadana, sino también para su participación productiva (p. 3).

### **Los estándares en educación**

Según Cassasus (1997):

Los estándares de educación son construcciones de referencia que nos son útiles para llevar adelante acciones en algún ámbito determinado. Estos constructos son elaborados y acordados entre personas con el conocimiento y la autoridad para hacerlo. Son informaciones sistematizadas y disponibles que nos dan una sensación de seguridad en nuestro accionar cotidiano, en el sentido de que tenemos confianza de que lo que esperamos que vaya a ocurrir, efectivamente ocurrirá, el quehacer cotidiano para que esto sea posible es necesario que los estándares de educación sean conocidos y aplicables. (p 10)

Asimismo Cassasus (1997) señala:

Se considera que los estándares en educación son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo en tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad, así por ejemplo, cuando los estándares

se aplican a estudiantes se refieren a lo que estos deberían saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje. Cuando los estándares se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. Finalmente, cuando los estándares se aplican a las escuelas, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados. (p. 35).

Los estándares de desempeño docente, son indispensables y es interesante constatar que en educación, el término “estándar” significa distintas cosas para diferentes personas. Algunas veces, por una falta de precisión se cree tener estándares cuando lo que en realidad se tiene son estímulos o confusas afirmaciones sobre aspiraciones prácticamente inmensurables, en otras ocasiones, se usan términos como estándares, resultados y metas alternativamente, sin definir ningún significado en particular, representa para este sector la obligación de fijarse metas de desempeño y la posibilidad de crecer social e institucionalmente para brindar un mejor servicio a la nación.

### **Estándares de contenido (o estándares curriculares)**

Estos estándares describen lo que los profesores debieran enseñar y lo que se espera que los estudiantes aprendan. Ellos proporcionan descripciones claras y específicas de las destrezas y conocimientos que debieran enseñarse a los estudiantes, todos los involucrados en el proceso debieran tener fácil acceso a un programa con estándares de contenido, de tal modo que las expectativas sean bien comprendidas, un estándar de contenido debiera, además, ser medible para que los estudiantes puedan demostrar su dominio de destrezas o conocimientos. Un estándar es un criterio para evaluar la calidad de lo que los estudiantes deben conocer, entender y ser capaces de hacer.

Minedu (2007), menciona:

Estándares de contenido y expectativas de grado además, sirve como indicador de la calidad de los programas diseñados para aprender ciencia, de la implementación de la enseñanza de la ciencia, del sistema que apoya a los maestros y a los programas, así como, de las prácticas y políticas aplicables, usado para evaluar el aprendizaje, los estándares proveen criterios para evaluar

el progreso del sistema educativo hacia una visión amplia del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ciencia, promoviendo la excelencia y reforzando los movimientos de reforma educativa. Establecen criterios para que el personal, desde el nivel central hasta la escuela, emita juicio acerca del currículo, de las actividades de desarrollo profesional y de los programas de más apropiados para atender las necesidades educativas. (p. 63).

Estimulan el desarrollo de políticas para dar coordinación, consistencia y coherencia al proceso de enseñanza. Permiten que los componentes del sistema vayan en la misma dirección en la búsqueda del mejoramiento de la enseñanza de la ciencia, apoyados por sus propias políticas y prácticas. Los estándares reflejan la calidad del producto educativo obtenido a través de la implementación de los programas de enseñanza. Establecer estándares de contenido son para la enseñanza de las ciencias, garantiza que el sistema educativo tenga un control de la educación donde en conjunto con los maestros, se tomen decisiones acerca de lo que los estudiantes deben aprender a través de sus años de estudio. En este sentido, es un documento de gran valor para todos los componentes de la comunidad. (p. 27)

### **Los estándares de desempeño docente en el aula**

Los estándares de desempeño docente en el aula buscan, particularmente, acercarse al aula como lugar social donde se espera que algunos de los saberes socialmente construidos sean aprendidos por los y las alumnas. Esta aproximación se realiza en complementariedad con los estándares curriculares que marcan lo que los alumnos han de aprender y los maestros enseñar y los de gestión de escuela, que hacen referencia a cómo se organiza la escuela para constituirse en plataforma del aprendizaje de los alumnos. De tal forma, los estándares de desempeño docente son referentes del quehacer del maestro en el nivel del aula.

Se considera que los estándares del desempeño docente en el aula son creciente interés por los factores que hacen a una organización eficiente se ha trasladado a las organizaciones sociales y en particular a la escuela. esta nueva situación implica una adecuada atención a las diferencias individuales y a las necesidades básicas de aprendizaje, donde los niños y la niñas aprenderán y los maestros enseñar de acuerdo a las necesidades de cada lugar, además se harán videntes los logros obtenidos a la comunidad nuevas

exigencias que a su vez desafían los procesos de formación y la calidad del desempeño docente sentimos que vamos avanzando en esta línea de involucrar con acogida y esperanza a la familia en el servicio educativo, desde una experiencia realmente humana y enriquecedora.

Ministerio de Educación del Ecuador (2011) señala:

Los estándares del desempeño docente en el aula explicitan lo que el docente hace en el salón de clases y las maneras como lo hace durante el proceso de construcción del conocimiento con sus alumnas y alumnos, por lo que a su vez se erigen en referentes para la reflexión y la mejora continua. Los estándares de gestión escolar hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal. Ante la gran complejidad de esta profesión, Los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente; es decir, de las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes. Nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en que dé las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genera contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país. Los estándares de desempeño docente hacen un acercamiento estrictamente al aula para llegar en forma segura, debido a varias razones (p. 34).

El aula es un lugar intencionalmente dispuesto para el aprendizaje. Hay muchos ámbitos donde se aprende; no obstante, desde lo social, lo cultural y lo histórico, el aula se presenta como el espacio que han dispuesto las sociedades modernas, específicamente, para desarrollar los aprendizajes que nos permitirán actuar en distintos roles.

Que el aprendizaje ocurra es la principal responsabilidad social de los docentes. Los maestros enseñan a los alumnos en diversas formas, espacios y momentos, pero es en el aula donde su profesión se realiza de manera intensa.

El quehacer de los maestros en el aula se materializa en su desempeño en cuanto a habilidades, actitudes, saberes y valores. No basta que sepa; es preciso que ese

conocimiento esté dispuesto en el salón de clases de tal manera que permita el aprendizaje de los estudiantes. p.23)

Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2011) menciona:

Que los estándares del desempeño docente en el aula son unidades de información que aluden a una serie de acciones recurrentes, críticas y observables que los docentes realizan durante su trabajo en el aula. Su finalidad es contribuir, mediante un proceso de evaluación reflexiva y colaborativa entre colectivos docentes, a desarrollar juicios evaluativos que promuevan la mejora continua de la práctica pedagógica en el aula, y ver con claridad los aprendizajes básicos comunes que deberían conseguir todos los estudiantes. El país del Ecuador ha tenido definiciones explícitas y accesibles a la comunidad educativa acerca qué es una educación de calidad y cómo avanzar hacia ella. (p. 26)

### **Funciones del desempeño docente**

Las funciones del desempeño docente como acto público está definida y reconocida en el marco de los estados modernos como una profesión con todo lo que esto implica en el contexto del ámbito sociocultural y sociopolítico, la profesión docente es una práctica que se expresa como correlato de los imaginarios y las comprensiones que las sociedades y comunidades nacionales y regionales tienen de la educación, no se puede entender la profesión docente, por fuera de esas comprensiones, que además caracterizan primordialmente su naturaleza dentro de este orden de ideas, se sugiere que un adecuado desempeño docente debe cumplirse las funciones.

Se considera que las funciones del desempeño docente son los cambios educativos, parten de la necesidad de tener verdaderos educadores dentro de los cuales ejerzan sus funciones con vocación que vayan más allá de la entrega de información, es decir que eduquen. Esto se aprende; existen diferentes métodos y técnicas de enseñar; sin embargo, otros aspectos como la vocación del docente para que siembre en sus estudiantes la semilla del amor y el cariño por lo que hacen. Esto significa que cualquiera no es educador, llega a serlo

verdaderamente aquel que tiene el don, la vocación, el gusto y en interés por enseñar, por cultivar, por formar buenos educandos.

Minedu (2012), menciona:

Las funciones del desempeño docente es responder a la demanda del magisterio nos confronta con un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir, en su identidad profesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas. Los motivos del cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano. Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad, algunas de las funciones del desempeño docente (p.23).

Función de diagnóstico: la evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, a los jefes de departamentos y de las cátedras correspondientes, y al mismo profesor evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

Función educativa: cuando el proceso del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el profesor percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador, por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor conoce el cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y alumnos, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias a él señaladas.



Función desarrolladora: esta función de la evaluación del desempeño docente, se percibe como la de mayor importancia para los profesores evaluados, esta función desarrolladora se cumple, cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente, se incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente; y en consecuencia, reduce el temor a sus propios errores y límites; sino, que aprende de ellos, y adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo.

### **La evaluación del desempeño docente.**

Según Valdez (2009) señala que:

La evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad la evaluación del desempeño docente cual quiera que sea el método es compleja y difícil hay distintos enfoques y modalidades cada uno con sus ventajas y desventajas en donde todos coinciden en la observación. (p 13)

Se considera que la evaluación del desempeño docente debe centrar su atención en dos nociones básicas: apreciación del desenvolvimiento de un individuo en un cargo dentro de un contexto determinado e identificación de su potencial de desarrollo, en el caso del docente, uno de los objetivos es obtener información sobre su práctica con la intención de buscar mecanismos para transformarla, ya sea mejorarla, consolidarla o cambiarla, en este sentido, la evaluación del desempeño docente no es un fin en sí misma sino que constituye un instrumento, medio o herramienta para mejorar el trabajo docente.

Montenegro (2003), menciona:

El marco de un buen desempeño docente (2012), menciona que la evaluación del desempeño docente es el juicio valorativo que cada docente debe de tener para el cumplimiento de sus funciones de enseñanza aprendizaje de los niños y

niñas también se refiere que evaluar no solo en aprendizaje sino también en formación moral cultural de los mismos. La evaluación del desempeño de los docentes y enriquece igualmente la evaluación institucional teniendo en cuenta el cumplimiento de sus funciones. Una buena evaluación institucional que involucre análisis cuidadosos sobre el desempeño de sus docentes y directivos, le permite a la institución educativa ofrecer a las demás instituciones experiencias exitosas, a partir de las cuales se pueden diseñar planes de mejoramiento de la institución (p.16).

### **Fines de la evaluación del desempeño docente**

Existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador, en la aplicación práctica de sistemas de evaluación del desempeño de los maestros y en la literatura que trata este importante tema, podemos identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación. Los esfuerzos del profesorado tienden a tener una mayor influencia cuando persiguen un objetivo tan deseado que estimule la imaginación y dé a la gente algo en lo que desee trabajar, algo que todavía no sepa hacer, algo de lo que pueda enorgullecerse cuando lo consiga. Se considera que los fines de la evaluación del desempeño docente, cuando un profesional es incapaz de reconocer o de dar respuesta a un problema planteado está potencialmente insatisfecho con su propio proceso de formación, así pues, la formación docente ha de ser lo suficientemente pertinente con la realidad, de tal manera que ese individuo pueda responder a las exigencias de la misma de acuerdo a los diferentes fines que como docente deben de seguir. dicha satisfacción está directamente relacionada con la pertinencia del plan de estudios y orientado en los objetivos de los programas es por eso, que los esfuerzos que realiza el personal docente tienden a tener una mayor influencia, cuando persiguen un objetivo con todo su ser, más allá de intereses inmediatos, tan deseado que estimule la imaginación y las capacidades creativas; y puedan ofrecer a los demás razones y metas por las cuales la valga la pena trabajar, para conocer algo que todavía está por descubrir, algo de lo que pueda estar orgulloso como docente cuando lo consiga, en resumidas cuentas, el desarrollo personal y profesional de los educadores y de los alumnos, se favorece cuando el profesor asume como sus propias metas, los objetivos de la institución educativa donde labora.

Estrada (2003) citado por marco de un buen desempeño docente (2012):

El desempeño docente y sus fines, en atención a este aspecto, existe consenso en considerar que la razón de ser de un proceso de evaluación del desempeño docente, consiste en determinar las cualidades profesionales y personales, que facilitan el desarrollo de estrategias de formación adecuadas para el personal docente dentro de este marco de ideas, se puede señalar posibles metas de este tipo de evaluación del desempeño docente, dentro del sistema educativo; entre dichos fines figura el mejoramiento de la institución educativa y del proceso de enseñanza en el aula, cuando se logra integrar eficazmente la evaluación del desempeño docente con la mejora de la institución educativa, lo cual favorece una mayor eficacia en el crecimiento personal del educador y del rendimiento académico de los alumnos.

Visto de esta forma, resulta especialmente adecuado, integrar la evaluación del desempeño docente y la mejora de la institución educativa en aquellos sistemas de educación que funcionan en torno a objetivos programados, de allí pues, que se pueda elaborar, como resultado de la evaluación, un perfil ideal del docente, en donde los objetivos de la institución educativa se asuman como metas de su propio crecimiento personal; es decir, los objetivos de la institución educativa, se convierten en horizontes y metas del crecimiento personal del educador. Entre las cualidades distinguimos los siguientes fines del desempeño docente, (p. 15).

### **Autoevaluación del desempeño docente**

Evaluar el desempeño pedagógico de los maestros se ha convertido en un asunto de trascendental importancia desde que se empezó a comprender que no basta con ser un conocedor de contenidos para poder ejercer la docencia. De esta manera, gran parte de los sistemas educativos de Latinoamérica han venido desplegando importantes recursos para capacitar y acreditar pedagógicamente a sus profesores en ejercicio con miras a desarrollar repertorios que posibiliten aprendizajes significativos. Sin embargo, aún es un asunto polémico el determinar el cómo tenemos que apreciar y ponderar el desempeño pedagógico de un profesor. Esto se agrava más cuando no hay estudios que respalden de manera categórica la existencia de correlaciones positivas constantes entre el ostentar grados avanzados (maestría o doctorado) o los años de experiencia con el accionar docente. Vemos así que la categoría de profesor o maestro es compleja, y exige ante todo, una

definición multidimensional en donde cada aspecto de su perfil debería ser considerado por separado. Por ejemplo, si un docente es considerado como deficiente en el plano pedagógico a pesar de contar con una trayectoria profesional reconocida y el grado de doctor, posiblemente sea necesario ofrecerle asistencia formativa a fin de que mejore su manera de enseñar.

Cabe destacar que si bien todos los aspectos son importantes en el perfil del docente, es probable que el desempeño pedagógico y el dominio de los contenidos tengan una gran repercusión para alcanzar las metas formativas planteadas en cada área de desarrollo. En otras palabras, no bastaría solamente con enseñar bien, sino también, tener qué enseñar a los alumnos. Sin embargo, los problemas surgen al momento de evaluar este desempeño. Al respecto, tenemos diversas alternativas:

#### Considerar los calificativos de los alumnos

Este aspecto ha sido considerado en algunos sistemas educativos para evaluar las notas de los alumnos en las diferentes asignaturas como indicadores del desempeño docente. De todas formas, hay segmentos importantes del profesorado que se inclinan más en atribuir el bajo rendimiento como algo de exclusiva responsabilidad de los alumnos (Ahumada, 1989). En este caso, son muy pocos los profesores que asocian los resultados o que se verían dispuestos a considerar los calificativos como indicadores fiables. De todas maneras, si bien puede ser cuestionada esta vía como el camino único, no podemos olvidar que la conquista de aprendizajes o resultados (Modelo de Consecución de Metas de Tyler) es una necesidad imperiosa de toda entidad educativa. Sin embargo, debemos de comprender que son muchos factores (y no sólo el docente) los que se asocian con los niveles de logro alcanzados al final de un semestre o año de estudios.

#### Observación por agentes externos de las prácticas docentes

Esto consiste en la visita (programada o imprevista) de expertos, delegados de las instancias académicas o de las mismas autoridades que tienen a su cargo el desarrollo pedagógico del profesorado. En nuestro país esta práctica de observación es mayormente empleada para supervisar el desempeño de los profesores de la educación básica, y por lo general, son los coordinadores quienes ingresan a las aulas para observar el desenvolvimiento del docente. Estos sistemas se sustentan en los históricos métodos para

valorar el clima de la clase de Withall o en análisis de interacción de Flanders (Villar y Marcelo, 1988). Asimismo, para Villar y Marcelo (1998) este sistema sobre la evaluación del desempeño docente se sustenta en la observación conductual, precisa observadores externos a los procesos de comunicación didáctica y necesita categorizar los eventos a través de variables de baja inferencia. Añaden, además, que el observador externo con una sola visita no podría contar con ese "insight" de la actuación del docente. Condición que si lo tienen los alumnos por estar presentes en los acontecimientos cotidianos que transcurren en las relaciones pedagógicas. A estas apreciaciones podríamos añadir que siempre la observación de personas externas influyen de manera importante (en mayor o menor medida) en la conducta tanto de los profesores como de los alumnos. Viendo las cosas de este modo, se podría afirmar que la participación de observadores externos si bien puede ofrecer determinados insumos, no se constituye como el medio más pertinente para determinar la manera cómo el docente despliega su rol como educador dentro de un aula.

#### La autoevaluación

Si revisamos cada una de las opciones señaladas anteriormente podemos vislumbrar que, ante todo, plantean una visión más sumativa y no tanto formativa en cuanto al desempeño docente. Es más, se podría pensar que un subdirector académico podría conversar con el profesor para analizar su desempeño, pero al final nada garantiza que el profesor optimizará su quehacer. Más aún, difícilmente cambiará si la demanda por autoevaluarse viene por una norma interna o externa (por obligación). De esta manera vemos que ninguna de las opciones señaladas anteriormente tendría un impacto positivo en la calidad si es que no hay un pleno convencimiento del propio docente de que puede mejorar su desempeño. De esta manera, la autoevaluación, más que el llenar formatos o redactar informes, podría ser entendida como: "Una disposición permanente por reflexionar con respecto a sus procesos de enseñanza y los resultados de aprendizaje que va obteniendo con sus estudiantes. De esta manera, esta reflexión implica fundamentalmente un darse cuenta y en tomar una o más decisiones en pro de un mejor desempeño". Tomando en consideración lo anterior se podría decir que un profesor que se autoevalúa permanentemente considera que puede y debe de mejorar. Considera además que es susceptible de equivocarse y que no se ha estancado como enseñante. Asimismo, un enseñante con estas disposiciones sabe muy bien que la excelencia es posible así tenga que transitar por un camino largo y difícil. Contrario a esto, un profesor que no se autoevalúa

(con o sin instrumentos) por lo general es visto como una persona reacia al cambio, que comete con frecuencia los mismos errores o que considera que ya no se puede hacer nada por cambiar su desempeño (el famoso: ¡así soy yo y no voy a cambiar!). Al fin y al cabo, estas disposiciones hacia la autoevaluación se sustentan en pensamientos saludables que nos hablan de una aceptación a nosotros mismos como educadores que constantemente podemos mejorar y superar nuestros errores sin que esto signifique el concebirnos como malos profesionales.

### **Supervisión al desempeño docente orientado hacia la calidad**

Actualmente, en todas las organizaciones que han asumido que la calidad pasa por la eficiencia en el producto o servicio que se brinda, la Evaluación al Desempeño es considerada como una técnica de dirección imprescindible en la administración, debido a que la observación de los procesos cobra una mayor relevancia que la observación de los productos en sí. La Evaluación al Desempeño responde a la necesidad de brindar al usuario, las suficientes garantías para cumplir con “la promesa de la marca”, es decir, el cumplimiento de los fines que persigue la institución y que se traduce en los beneficios que se ofrecen al usuario por la adquisición del producto o el perfil que se desea alcanzar con la prestación de un servicio, en nuestro caso, el educativo. De esta manera, en la medida que se satisfacen las expectativas del usuario, hablaremos de un servicio de calidad. Por tanto, la supervisión al desempeño docente es uno de los recursos considerados en una institución, para verificar si los niveles de calidad del servicio pedagógico que el alumno recibe son los esperados según la propuesta pedagógica de la institución.

Diremos entonces que, la Evaluación al Desempeño, es un proceso sistemático, adaptado a cada institución educativa según sus características particulares, que permite monitorear la adecuación de un docente al perfil de las exigencias de su puesto y a las metas planteadas para su rol en un período dado.

Mayores precisiones:

El objetivo central de la Evaluación del Desempeño es observar el proceso pedagógico para optimizar los resultados que se vienen obteniendo o para clarificar los problemas y así buscar soluciones a los mismos.

No constituye una actividad aislada que se realiza una vez anualmente; sino que se ubica dentro de un sistema de dirección apoyado en la evaluación continua.

No intenta ser un trámite burocrático de llenar una Guía de Observación; sino que implica un diálogo permanente entre supervisor y docente que permite establecer una relación de trabajo efectiva.

Dista de ser un juicio y más bien procura ser un diálogo donde se destaque el progreso profesional del evaluado, alcanzarle algunos elementos para mejorar su actuación, en caso necesario, y reforzar sus puntos fuertes.

Es un sistema flexible, porque va adaptándose a las necesidades derivadas de la evolución de la institución educativa y para continuar reflejando los progresos de los docentes.

Componentes de confiabilidad a la evaluación del desempeño docente:

Pertinencia: Si los procesos, el tiempo y el espacio son los más adecuados para la misión de evaluar el desempeño.

Eficacia: El nivel de cumplimiento de los objetivos y metas previstas.

Eficiencia: Si los recursos que han sido utilizados son los más favorables.

De impacto: Los efectos positivos o negativos derivados de la acción de supervisar.

Intervención de los sujetos: Análisis del comportamiento de las personas en la evaluación al desempeño docente. Se sugiere elevar los niveles de seguridad, confianza, etc., y disminuir la ansiedad y el temor.

Mediante la evaluación podemos encontrar problemas sobre:

El desempeño del recurso humano.

La integración docente a la institución educativa.

El desenvolvimiento de potenciales menores que los exigidos para el rol que desempeña.

La motivación en el desempeño docente.

En la institución educativa, la Gestión Curricular asume la Evaluación al Desempeño desde diversos acercamientos, por ejemplo: análisis documentario de los programas anuales, de unidad, sesiones de clase, etc., entrevistas y la supervisión del desempeño docente en un aula de clase. Queremos ahondar en este último por la relevancia que tiene, para ello conviene enmarcar la perspectiva desde la cual la abordamos. Consideramos principalmente tres fuentes de sustento:

El marco teórico que da solidez a los criterios que se colocarán en la Guía de Observación.

La axiología institucional que muestra la orientación y proyecta la trascendencia de la evaluación.

El soporte técnico que asegura la validez del proceso.

Veamos primero el marco teórico que nos respalda. La perspectiva de Gestión Curricular que propugnamos tiene una “visión multifocal” pues no situamos entre los paradigmas interpretativo-simbólico y socio-crítico. Así consideramos, como elemento nuclear de la Supervisión, a las personas: maestros y alumnos. La orientación se dirige hacia la eficiencia en la consecución de las capacidades-destrezas y valores-actitudes establecidos en la programación curricular.

El estilo directivo de la Gestión en la conducción de la Supervisión, se sugiere que permita un análisis de los puntos fuertes que el evaluado puede y debe desarrollar en su trabajo, y centrar su atención en las competencias útiles en su carrera profesional: reforzando sus fortalezas y potenciando sus debilidades. Así también tiene un carácter bidireccional, pues el docente debe expresar su opinión sobre sí mismo (autoevaluación) y sobre el apoyo que está recibiendo de su supervisor. La supervisión debe llevar a concebir, que la labor docente ha de hacerse en base a equipos de trabajo y con proyectos que alcancen objetivos organizacionales. Por último, el éxito está concebido en función de la obtención de metas en un clima colaborativo y de autonomía.

Completa nuestro marco teórico el liderazgo transformacional, por el cual postulamos que la persuasión, el idealismo y el entusiasmo intelectual son estrategias que pueden permitir, a los actores educativos, motivarlos a través de valores, símbolos y metas compartidas en su labor. Conviene indicar que es una buena oportunidad para transmitir expectativas de alto rendimiento en el desempeño docente, creando para ello redes de comunicación con el fin de promover la retroalimentación y coordinación. Un punto en que queremos hacer relevancia es el liderazgo compartido, pues estamos convencidos que promover una cultura participativa donde todos se sientan involucrados en la marcha y éxito de la institución, constituyen un aliciente y estímulo para seguir obteniendo mayores logros.



La otra fuente que inspira a la evaluación del desempeño docente en aula a través de la supervisión es el PEI, como vector de toda acción que se realiza dentro de la institución escolar. De él analizamos los aspectos medulares: la finalidad como escuela, los principios que la sustentan y los valores que propugna. Por ejemplo, tomemos dos finalidades: La primera puede referirse a la situación como Escuela de calidad. La supervisión que aplicamos se proyecta a optimizar los estándares de calidad, perfeccionando el desempeño docente en las sesiones de clase. Así, el principio orientador e impulsor es la participación activa de los docentes. La gestión curricular establece la democratización en las relaciones interpersonales orientadas hacia una permanente mejora académica. Por tanto, en el rol de observado y observador, la participación del profesor se llevará a cabo de manera dinámica. Consideramos que la supervisión nos brinda el momento de proyectarnos hacia la búsqueda constante de los valores de eficiencia y eficacia en el desempeño docente, como la acreditación de un trabajo profesional de calidad.

En cuanto al soporte teórico se sugiere elaborar un Programa de Evaluación del desempeño docente. Veamos los momentos más relevantes:

Como primer momento, informar sobre los objetivos del programa de evaluación a toda la organización tanto a directivos como a docentes. Este paso es fundamental para que todos participen y se sientan involucrados. A continuación algunos objetivos:

Acompañar y asesorar al docente en su desempeño en el aula.

Fomentar redes de comunicación entre profesores que permitan un intercambio de experiencias hacia una mejora de la calidad en el desempeño docente.

Establecer equipos de trabajo competitivos, como interacción colectiva, para optimizar los logros en el desempeño docente.

Involucrar al personal docente como actores protagónicos en la gestión curricular de los diferentes niveles.

Estimular intelectualmente las potencialidades de los profesores en su rol de observadores, como de observados.

Como segundo momento, revisar y actualizar los perfiles de puesto para asumirlo como referente. Hoy está en boga la Gestión por Competencias, que coloca como perfiles, las características del docente “top”.

El tercer momento, definir criterios de la evaluación, determinando qué se va a medir y cómo se va a registrar la información.

Se sugiere que la modalidad de trabajo sea compartida y participativa. Por ejemplo para la supervisión de una sesión de clase, se iniciara con la elaboración de la guía de Observación que se aplicará en la visita al aula. Este trabajo se realizará durante las reuniones de los docentes y su revisión está sujeta a cambios, modificaciones y ajustes que consideren pertinentes. Los criterios seleccionados deben ser explicados detalladamente a los docentes para que se informen sobre lo que se va a observar. No se trata de sorprender; sino de brindar la mayor seguridad y objetividad en la observación a los evaluados.

La comprensión de los criterios permite al docente ir evaluándose y corrigiendo algunos puntos que considere pertinente antes que la visita a su sesión de clase se haya dado. Este es un punto a favor muy valioso para un servicio pedagógico eficiente. En un cuarto momento deben definirse los instrumentos que se utilizarán para la evaluación. Como quinto y último momento conviene elaborar el Manual de Evaluación cuya estructura comprende dos partes.

La introducción que expresa los objetivos y beneficios que aporta a la organización la Evaluación al Desempeño, la justificación de la implantación del sistema, quiénes realizan la evaluación del desempeño, las características del programa de evaluación y un resumen de las fases que comprende.

El proceso de Evaluación, que explica el proceso indicando las actividades que se llevaran a cabo a lo largo del año así como la forma en que se llevará a cada momento.

Conviene señalar que la supervisión no debe ser una paréntesis en el clima institucional del centro educativo, que paraliza todo, creando un ambiente de zozobra y temor, sino que debe constituirse dentro de la cotidianidad, de lo contrario, estaremos observando actuaciones montadas. El rol que cumple el supervisor es relevante en este sentido. El manejo de la información que se obtenga de la observación de la clase, como de la conversación entre los profesores, tendrá dos alcances:

Los aspectos positivos que se observen del profesor podrán ser difundidos a sus colegas,  
Las limitaciones y sugerencias quedan en estricta reserva, haciendo uso de la ética profesional.

Si en caso se observara en el desarrollo del desempeño docente en el aula una actitud o postura que atente contra los principios de la axiología de la institución, el profesor será llamado en privado por el supervisor para las observaciones correspondientes.

Beneficios de la Evaluación del desempeño docente

...para el profesor evaluado

Conocer las expectativas de su supervisor con respecto a su desempeño.

Conocer las medidas que su supervisor tomará en cuenta para mejorar su desempeño y las que personalmente asumirá por iniciativa.

Atender con prontitud los problemas y conflictos.

...el supervisor tiene la oportunidad para

Tomar medidas para mejorar el desempeño de las personas.

Alcanzar una mejor comunicación transmitiendo la intención y desarrollo de la evaluación.

Evaluar mejor el desempeño contando con un sistema de medidas capaz de neutralizar la subjetividad.

Para la institución educativa

Evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada profesor.

Señalar con claridad a los profesores sus obligaciones y lo que se espera de ellos.

Identificar el tipo de capacitación que requiere el personal.

Seleccionar al personal que tiene condiciones de promoción.

Razones principales por las que fallan las evaluaciones de desempeño:

El supervisor considera que el beneficio que obtiene del tiempo y la energía que invierte en el proceso es poco o nulo.

El supervisor carece de información respecto al desempeño real del docente.

Normas de la evaluación del desempeño poco claras.

El supervisor no es lo suficientemente diestro para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

El docente no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.

Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.

Existe un análisis ineficaz del desarrollo del docente.

El supervisor utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Quizás una de las principales preocupaciones de los supervisados es la justicia del sistema de evaluación del desempeño, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de administración de recursos humanos. Quienes creen que el sistema es injusto pueden considerar el proceso como una pérdida de tiempo y asumirlo con sentimientos de ansiedad o frustración. Asimismo, tal vez perciban la adhesión al sistema de evaluación como algo mecánico y, por tanto, sólo desempeñan un papel pasivo durante la supervisión. Conviene que la organización maneje las preocupaciones de los empleados durante el proceso de supervisión para el logro de las metas propuestas.

## **Dimensiones del desempeño docente**

### **Dimensión 1: Pedagógica**

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol, alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación, en esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales.

Para Montero (2001):

La escuela rural modalidades y prioridades, el maestro, en tanto promotor y agente del desarrollo humano, debe participar y contribuir con el proyecto educativo local, regional y nacional, en ese sentido, la propuesta nueva docencia sostiene que los maestros deben desarrollar nuevas competencias, para generar

competencias en sus alumnos, que estén a la altura de los retos globales, sin embargo, debido a que los enfoques constructivistas a menudo no son asimilados a cabalidad durante la formación profesional, la aplicación de las propuestas pedagógicas no aseguran necesariamente un mejor desempeño del maestro como motivador del proceso de enseñanza-aprendizaje, de hecho para muchos docentes, e inclusive para algunas autoridades, la nueva propuesta educativa representa poco más que un cambio de nombre a los distintos aspectos del quehacer en el aula así, muchos docentes programan siguiendo un esquema de lo que creen que el ministerio demanda, pero trabajan de manera tradicional. (p. 134)

### **Dimensión 2: Cultural**

Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes, para delinear el perfil cultural de los docentes, habría que destacar que las prácticas de estudio y las prácticas docentes pertenecen a un conjunto de elementos que se reproducen en el sistema escolar peruano.

Según MINEDU (2012):

Señala que no debe desconfiarse del potencial de la interculturalidad para enriquecer la identidad cultural de los educandos. La ley general de educación señala a la interculturalidad como uno de los principios de la educación integral, definida como el principio que “asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo, Los países más desarrollados así lo entendieron en su momento e hicieron grandes esfuerzos para garantizar el acceso universal de su población a una educación de calidad. Seguir esta misma senda y, para ello, requiere desarrollar políticas que permitan resolver los múltiples problemas que aquejan al sistema educativo nacional en todos sus niveles. (p. 13)

### **Dimensión 3: Política**

Es el compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

MINEDU (2012) señala:

El marco de un buen desempeño docente no es un mero objeto normativo e instrumental, sino, y sobre todo, una herramienta que permite formar para la docencia, evaluar su ejercicio de modo riguroso, reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza y promover, en suma, el permanente desarrollo profesional docente. Respecto a la dimensión política, el acuerdo no hace referencia a un rol particular del docente, sino que lo enmarca dentro de una reforma descentralizadora del estado. Para ello, se deben propiciar modelos flexibles de organización y promocionar liderazgos, dotando de capacidades y herramientas de gestión legal y presupuestaria. Dicha descentralización debe efectuarse con amplia participación y con transparencia, requiere promover mecanismos permanentes de acreditación y evaluación institucional, así como el ejercicio de actitudes positivas frente al cambio. (p. 33)

La ley general de educación es más concisa, ratificando el derecho a asociarse libremente y al ejercicio de los derechos establecidos en la ley del profesorado. El SUTEP plantea una serie de discursos sobre el rol político del docente que iremos evaluando más adelante por su parte, el enfoque de nueva docencia planteado por el ministerio de educación, señala las siguientes demandas y necesidades a las que debe responder el nuevo docente, en la dimensión institucional y social, ciudadana, fortalecer la escuela como unidad del sistema educativo, autonomía y responsabilidad.

Hacer de la escuela un espacio de convivencia democrática y de aprendizaje ciudadano.

Recuperar la dimensión ciudadana de los maestros como sujetos y promotores de derechos.

Superar la relación utilitaria con padres de familia, e involucrarlos en el proceso educativo de sus hijos y de su comunidad.

Potenciar los recursos locales, articulando esfuerzos a favor de proyectos educativos locales.

La posición del suted, y el enfoque de nueva docencia, si bien señalan ámbitos similares de acción de los docentes, tienen marcadas diferencias, por lo que conviene profundizar algunos aspectos de la relación entre la escuela, el estado y la sociedad; y el papel del maestro en esta dinámica, especialmente en procesos de cambio social. sosteniendo que la calidad de la enseñanza depende no sólo de las características efectivas generales de un sistema educativo, sino que a la vez, es consecuencia y causa de la calidad global de la vida colectiva y además, que todo pensar e interpretación es ideológica, se plantea que toda decisión asumida para la formación del profesorado, responde a una realidad, espacio y tiempo determinado que incluye intencionalidades y condicionamientos culturales, sociales e históricos de las ideas, medios y valores que se sostienen en ese contexto particular. En efecto, el concepto de educación no puede ser pensado sin referirlo a la noción de poder político y económico, así como no se puede pensar el acto político, sin referirlo al acto educacional, en este sentido, la educación es considerada como sinónimo de ideología en cuanto a su postura y cosmovisión del mundo social, una forma de conciencia de una concreta práctica social. En cualquier caso, entendemos que una propuesta de formación del profesorado está configurada por discursos probables, en la que debe ser posible reconocer un hecho social y por ello susceptible de una constante fluctuación como consecuencia de las diversas formas de acción que sobre ella ejerce la misma sociedad y la ideología que opera como criterio de convicción y como interés de equilibrio social.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se justifica ya que en los tiempos actuales existe una serie de problemas que muchas veces no son tomados en cuenta como es el caso de la gestión administrativa en donde los directivos pasan por alto muchos aspectos que para los docentes son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, pensando que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos

que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma, el mejoramiento de la gestión administrativa tiene un impacto positivo para la institución ya que alienta a los docentes a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados en el proceso enseñanza aprendizaje, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los docentes que impactan significativamente en su relación docentes , directores a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

### **Epistemológica**

El propósito de la investigación es llegar a indagar y comprender sobre las concepciones anteriores produciendo nuevos conocimientos para conocer el manejo la gestión administrativa y a su vez llegar a un buen desempeño de los docentes del nivel primario.

Watts (1716) manifiesta:

Que destaca la escritura, la aritmética, la contabilidad, y fundamentalmente las matemáticas (geometría y mecánica) así como la geografía y el lenguaje como las técnicas imprescindibles para el administrador. tomemos por ejemplo, la visión de Taylor que se relaciona con ciertas premisas relativas al comportamiento hedonista del ser humano (tanto trabajadores como empresarios y capitalistas) y con ciertos objetivos como la organización de la actividad para alcanzar la máxima eficiencia, basada en un conjunto de procedimientos operativos, inicios de la tercera revolución del capitalismo industrial, consolidación del proceso de acumulación financiera acelerada, nuevos mercados emergentes en territorios en desarrollo, una visión basada en la urgencia de hacer y después corregir, de concepciones mecanicistas que derivaban en metodologías determinísticas y rigurosas. (p. 33)

### **Teórico**

El presente trabajo de investigación teóricamente de este proyecto se justifica ya que es necesario conocer que la gestión administraba es básica en la formación de los docentes y sobre todo en los directivos de una institución educativa por eso este proyecto se justifica en el sentido de que daremos a conocer información importante respecto a cada una de las



variables lo cual nos servirá de utilidad para entender con claridad de que hablamos cuando nos referimos a la gestión administrativa y el desempeño docente, es positivo porque propondrá, reflexiones y análisis en torno a la concepción de la gestión administrativa, los tipos de clima y factores que inciden, tales como el enfoque de liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales, así como también aspectos inherentes al desempeño laboral de docentes, enfocándose en sus habilidades y estrategias.; destacando algunos de sus roles, al ampliar los conocimientos del equipo directivo y docente de la institución en estudio, sobre todo si se aplican los contenidos expuesto

MINEDU (2012) señala:

El desempeño docente cumple un acuerdo técnico y social entre el estado y los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen los profesores y profesoras en sucesivas etapas de su carrera profesional con el propósito de lograr el aprendizaje de los estudiantes que trata de una herramienta estratégica en una política integral del desarrollo docente. Resolución ministerial del marco del buen desempeño docente (p. 16)

### **Práctica**

Al elaborar la presente investigación encontramos una serie de dificultades presentes en la instituciones educativas de la Ugel 09 de la provincia de Huaura,2015 que nos ha servido de población y la muestra por lo que con los resultados obtenidos brindamos un diagnóstico y al mismo tiempo aportes con sugerencias, hechos que contribuyen y dan la posibilidad de llegar a conclusiones lógicas para contrarrestar estas diferencias teniendo en cuenta que la gestión administrativas es importantes en las instituciones educativas y mucho más cuando se relaciona con el desempeño docente, es conveniente que los directores de los planteles educativos asuman la gestión administrativa como un reto para hacer que los docentes se motiven por su trabajo, en consecuencia es necesario que propicien un ambiente estimulante, pues se agilizaría la actividad escolar y sería más productiva para todos los integrantes de dicha institución permitiendo además, establecer procedimientos para la mejora educativa de la labor docente, reduciendo el fracaso, la deserción, permitiendo acabar con los métodos didácticos que exigen esfuerzos inútiles

tanto a estudiantes como a profesores y por último elevar los niveles de excelencia académica.

### **Pedagógica**

Tiene importancia porque los resultados pueden ser útiles para los docentes que buscan mejorar su institución educativa. por otro lado, la valoración de la práctica docente ofrece ventajas al profesorado, se puede decir que es totalmente individualizada porque permite un desarrollo profesional del docente, proporcionando mecanismos fundamentales en la toma de decisiones válidas y oportunas para valorar su labor educativa, y en definitiva, apreciar todas las tareas que el profesorado realiza en la institución, los necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad. Ese es el desafío que el estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. en esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia.

### **Metodológica**

La justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto pone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable, su estudio se pone a buscar nuevos métodos o técnica para generar conocimientos.

Kerlinger (2002) precisa:

El presente trabajo de investigación utiliza métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen validez y confiabilidad logradas a través de una revisión de expertos los cuales corroboran si el instrumento es confiable por de esta forma tener la certeza de que los datos que obtengamos con la aplicación de los instrumentos sean confiable, el proceso investigativo dará lugar a un material escrito, que podrá ser utilizado como antecedente para otros trabajos de investigación que aborden el tópico expuesto, así como de material de apoyo para diversos estudios porque contiene, además, un instrumento de recolección de información validado por expertos en el área. (p. 10)

## **1.4 Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo se relaciona la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 de Huaura, 2015?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo es la relación entre la planificación y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 de Huaura, 2015?

#### **Problema específico 2**

¿Cómo es la relación entre la ejecución de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015?

#### **Problema específico 3**

¿Cómo es la relación entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015?

## **1.5. Hipótesis**

Hernández Fernández y Batista (2010) define hipótesis como “aquello que nos indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.

### **Hipótesis general**

Ha: Existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 de Huaura, 2015

H.o: No existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 de Huaura, 2015?

**Hipótesis específicas****Hipótesis específica 1**

Existe relación entre la planificación y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 de Huaura, 2015

**Hipótesis específica 2**

Existe relación entre la ejecución y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

**Hipótesis específica 3**

Existe relación entre la evaluación y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

**1.6. Objetivos****Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015

**Objetivos específicos****Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la planificación y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre la ejecución de la gestión administrativas y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

## **II. Marco metodológico**

El siguiente capítulo detalla los principales aspectos metodológicos que guían la investigación desarrollada en este sentido, el objetivo del siguiente apartado es dar cuenta de la forma en cómo los objetivos de investigación se llevarán a cabo, teniendo en cuenta los antecedentes desarrollados y el marco conceptual construido. Para ello, en un primer momento se describirá el tipo de estudio a desarrollar, en un segundo momento se detallará el enfoque metodológico de la investigación, dando cuenta del enfoque a partir del cual esta se desarrollará, a partir de esto, en un tercer momento se detallarán las principales técnicas de recolección de información, lo que permitirá posteriormente describir la unidad de observación y la unidad de análisis, en quinto lugar, se definirá la muestra, distinguiendo entre la muestra ideal y la muestra realizada. Finalmente, se detallará la operacionalización, que estructura las principales dimensiones a estudiar.

## **2.1. Identificación de variables**

### **Variable 1: Gestión administrativa**

Aquino (2007) dice que:

La gestión administrativa constituye disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos inherentes al funcionamiento de las entidades para lograr un buen clima entre las personas que laboran en ella y a su vez satisfacer las necesidades de las personas que confían en ella, la gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar el desempeño para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. La Gestión Administrativa busca fortalecer y desarrollar las capacidades de los servidores públicos que cumplen funciones de coordinación administrativa en las diversas unidades orgánicas del Ministerio de Educación, mediante el abordaje y apropiación de teorías, marcos normativos y procedimientos concernientes a la administración pública con la finalidad de posibilitar un desempeño laboral efectivo. (p. 46)

### **Variable 2: Desempeño docente**

El desempeño docente se le concibe como actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es

decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor por eso en la propuesta de la nueva carrera pública magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.

Para el MINEDU (2007):

La creación de las condiciones necesarias para garantizar un desempeño docente profesional y eficaz, especialmente en contextos de pobreza y exclusión, en el marco de la revaloración de la carrera pública magisterial”, además de señalar acciones futuras con respecto a la mejora de la calidad del sistema educativo. (p 12)

## 2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

*Matriz de Operacionalización de la Variable Gestión administrativa*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N ítems</b>	<b>Categorías</b>	<b>Intervalos</b>
<b>Planificación</b>	Organización	8	Deficiente	8 -18
	Coordinación		Regular	19 -29
	Dirección		Eficiente	30 -40
<b>Ejecución</b>	Control	9	Deficiente	9 -20
	Monitoreo		Regular	21 -32
	Capacitación		Eficiente	33 -45
<b>Evaluación</b>	Observación	8	Deficiente	8 -18
	Supervisión		Regular	19 -29
	Aplicación		Eficiente	30 -40
La gestión administrativa		25	Deficiente	25 -57
			Regular	58 -90
			Eficiente	91 -125

Tabla 2

*Matriz de Operacionalización de la variable Desempeño docente*

Dimensiones	Indicadores	N ítems	Categorías	Intervalos
<b>Pedagógico</b>	Dominio de contenidos	8	Bajo	8 -18
	Selección de estrategias		Medio	19 -29
	Procesos pedagógicos		Alto	30 -40
<b>Cultura</b>	Contribuye con el proyecto educ	9	Bajo	9 -20
	Espacio social		Medio	21 -32
	Identidad cultural		Alto	33 -45
	Fomenta espacio Democrático			
<b>Político</b>	Actitud política ante el ejercicio de su profesión	8	Bajo	8 -18
	participación		Medio	19 -29
	democrática		Alto	30 -40
	Desempeño docente			
		25	Bajo	25 -57
			Medio	58 -90
			Alto	91 -125

Escala para la correlación de Spearman (según Dr. José Supo 2013)

- |    |             |                      |
|----|-------------|----------------------|
| 2. | 0.00 a 0.19 | Muy baja correlación |
| 3. | 0.20 a 0.39 | Baja correlación     |
| 4. | 0.40 a 0.59 | Moderada             |
| 5. | 0.60 a 0.79 | Buena                |
| 6. | 0.80 a 1.00 | Muy buena            |

### 2.3. Metodología

La metodología de la investigación es cuantitativa por que se ha realizado la medición de las variables y se ha expresado los resultados de la medición en valores numéricos.

Al respecto Hernández at.Al (2010,) afirma que los enfoques cuantitativos usa la recolección de datos para probar las hipótesis, con base en medición numérica y el análisis estadísticos. (p. 49)

Cada una de las varillas y dimensiones son agrupadas por niveles con sus correspondientes baremos o intervalos, se realizaron las contrastaciones de las variables



con sus correspondiente análisis descriptivo de cada una de las variables y dimensiones de la investigación.

#### **2.4. Tipo de estudio**

El tipo de estudio que realizare es principalmente correlacional básico descriptivo. Según Hernández *et al* (2010) estas investigaciones se llevan a cabo cuando el objetivo es describir situaciones específicas, es decir, la manera en que se manifiesta un fenómeno en particular. Debido a que el tema que estudiaremos pretende identificar en qué medida ciertas variables de la gestión administrativa influyen en los resultados del desempeño docente, consideramos pertinente utilizar este tipo de estudio. a su vez, tal como plantean los autores, estos estudios se caracterizan por medir las variables para “decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, lo cual coincide con el sentido del objetivo de investigación planteado, (p.34.).

#### **2.5. Diseño**

No experimental como señala kerlinger (1979) la investigación no experimental, correlacional transversal cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones.

Descriptivo por que busca especificar y describir las características y rasgos importantes de los elementos de la muestra también es correlacional dado que se establece correlaciones entre las variables que lo estructuran y comparación entre los elementos de la muestra (p. 116).

#### **2.6. Población, muestra y muestreo**

##### **Población**

La población que hemos tomado para el trabajo de investigación está compuesta por 200 docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015.

## **Muestra**

Hernández, (2008), La muestra por conveniencia de la investigación se ha tomado a los 200 docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015, a quien se aplicó los instrumentos de recolección de datos. (p.563)

## **Muestreo**

Parra (2003) El muestreo es no pro balístico, es la técnica de muestreo en la que todos los docentes que forman la población y que, por lo tanto, están descritos en el marco maestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra (p. 142)

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

Grasso, (2006) La técnica empleada en el desarrollo del presente trabajo fue la encuesta, el instrumento aplicado fue el cuestionario, Es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas (p. 13).

### **Instrumento**

Casas, (2003) El instrumento que se utilizó fue el cuestionario., Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo. La encuesta se les aplicará a los docentes de la Ugel 09 Huaura contendrá preguntas abiertas y cerradas, para obtener información básica relacionada al tema de investigación (p.528).

Para medir la gestión administrativa se consideró la siguiente escala de Likert

Nunca	(1)
Casi nunca	(2)
A veces	(3)
Casi siempre	(4)
Siempre	(5)

Para medir el desempeño docente se consideró la siguiente escala de Likert

Nunca	(1)
Casi nunca	(2)
A veces	(3)
Casi siempre	(4)
Siempre	(5)

## **2.8. Método de análisis de datos**

Hernández, Fernández y Batista, (2010) El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. A Todas estas operaciones no pueden definirse de antemano de manera rígida. La recolección de datos y ciertos análisis preliminares pueden revelar problemas y dificultades que desactualizarán la planificación inicial del análisis de los datos sea válida y confiable. Se utilizó dos métodos, tales como: (p.587).

### **Método descriptivo**

Porque Permite recopilar, clasificar analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados a los docentes de las instituciones educativas de la Ugel 09 de la provincia de Huaura, constituyeron la muestra de la población. Luego de la recolección de datos se procedió al procedimiento de la información con la elaboración de los cuadros y gráficos estadísticos se usó para ello el programa SPSS, para hallar los resultados de la aplicación de los cuestionarios.

### **Método inferencial**

Proporciona las teorías necesarias para inferir o estimular la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas, la estadística inferencial comprende aspectos importantes: la toma de muestra o muestreo que se refiere a la forma adecuada de considerar una muestra que permita obtener conclusiones estadísticamente válidas. la estadística inferencial es una parte de la estadística que comprende los métodos y procedimientos que por medio de la inducción determina propiedades de una población estadística a partir de una pequeña parte de la misma, la estadística inferencias comprende como aspectos importantes la toma de

muestra o muestreo que se refiere a la forma adecuada de considerar una muestra que permita obtener conclusiones estadísticamente válidas y significativas. Según Dank (1989) citado por Hernández, Fernández y Batista, (2003, p.117)

## **2.9. Aspectos éticos**

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajó con estudiantes. La investigación contó con la autorización correspondiente de los directores de la institución educativa, como de los docentes de las aulas investigadas. asimismo, guardaremos el anonimato de los sujetos investigados, el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas brindadas, en ningún momento se juzgará si sus respuestas fueron las más acertadas o no. los criterios e ideas de los encuestados solo es para el proceso de investigación no tiene ninguna otra finalidad la de ser solamente parte de datos que se tienen que procesar para la veracidad y autenticidad del trabajo que se está realizando con fines de estudio para optar el grado de magister en la universidad cesar vallejo de lima en el presente año.

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivos

#### Descripción de la variable gestión administrativa

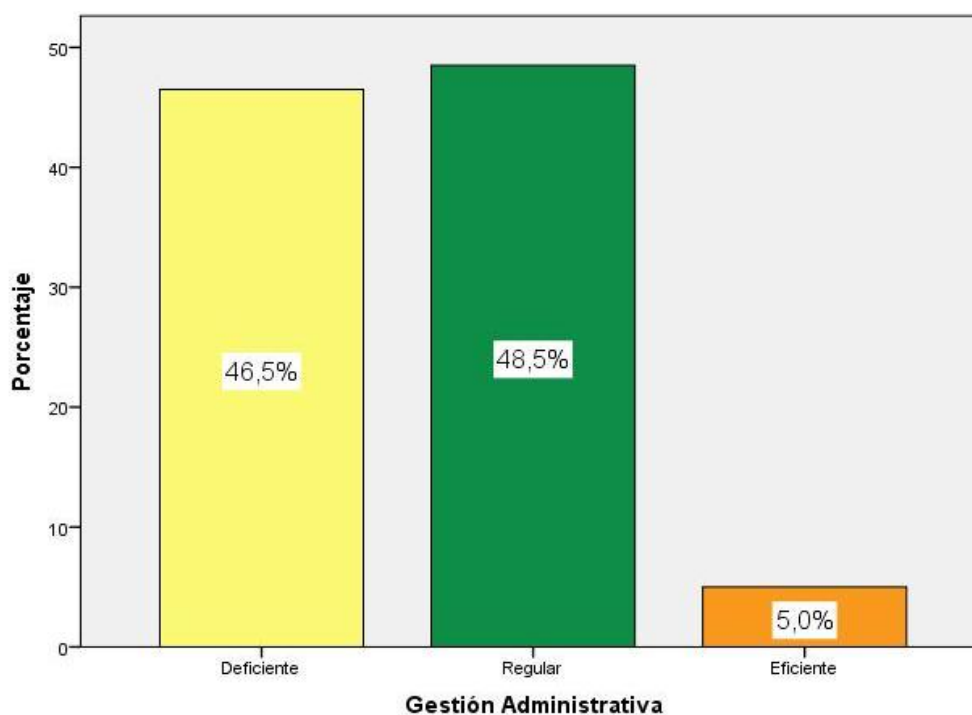
Tabla 3

*Nivel alcanzado en la gestión administrativa*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	93	46,5
Regular	97	48,5
Eficiente	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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



*Figura 1. Gestión administrativa*

De la fig. 1, un 48,5% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015, afirman que la gestión administrativa alcanzó un nivel regular, un 46,5% que sostienen un nivel deficiente y un 5,0% que alcanzaron un nivel eficiente.

Tabla 4

*Nivel alcanzado en la planificación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	102	51,0
Regular	88	44,0
Eficiente	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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

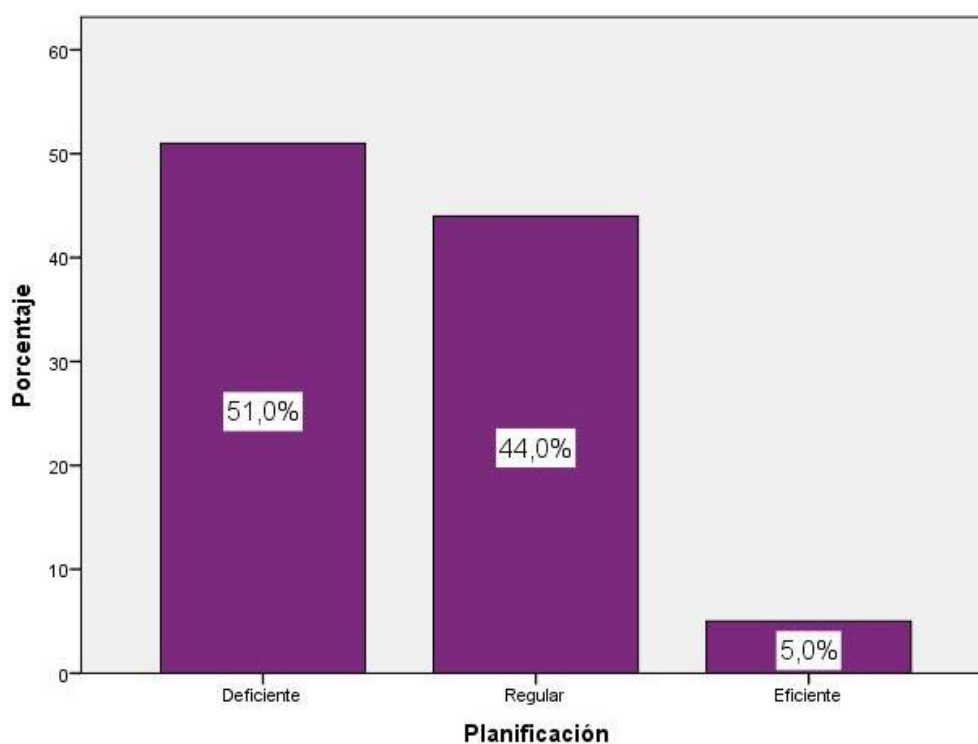


Figura 2. Nivel alcanzado en la planificación

De la fig. 2, un 51,0% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015, afirman que la planificación de la gestión administrativa alcanzó un nivel deficiente, un 44,0% que mantienen un nivel regular y un 5,0% que alcanzaron un nivel eficiente.

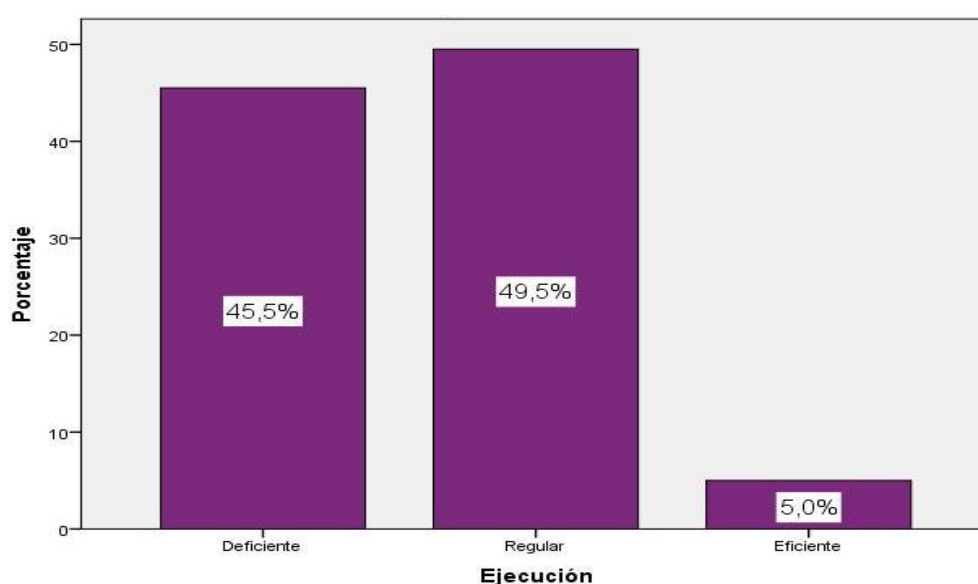
Tabla 5

*Nivel alcanzado en la ejecución*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	91	45,5
Regular	99	49,5
Eficiente	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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



*Figura 3.* Nivel alcanzado en la ejecución

De la fig. 3, un 49,5% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ugel09, Huaura, 2015, afirman que la ejecución de la gestión administrativa alcanzo un nivel regular, un 45,5% que mantienen un nivel deficiente y un 5,0% que alcanzaron un nivel eficiente.



Tabla 6

*Nivel alcanzado en la evaluación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	75	37,5
Regular	115	57,5
Eficiente	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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

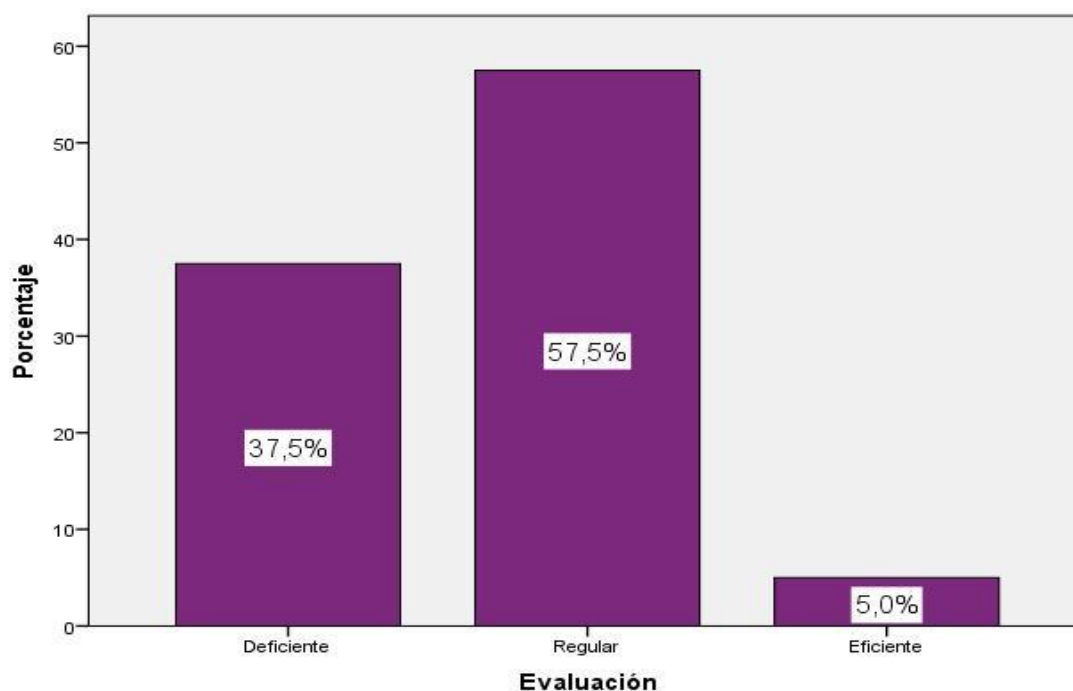


Figura 4. Nivel alcanzado en la evaluación.

De la fig. 4, un 57,5% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ugel09, Huaura, 2015, afirman que la evaluación de la gestión administrativa alcanzo un nivel regular, un 37,5% que mantienen un nivel deficiente y un 5,0% que alcanzaron un nivel eficiente.

## Descripción de la variable desempeño docente

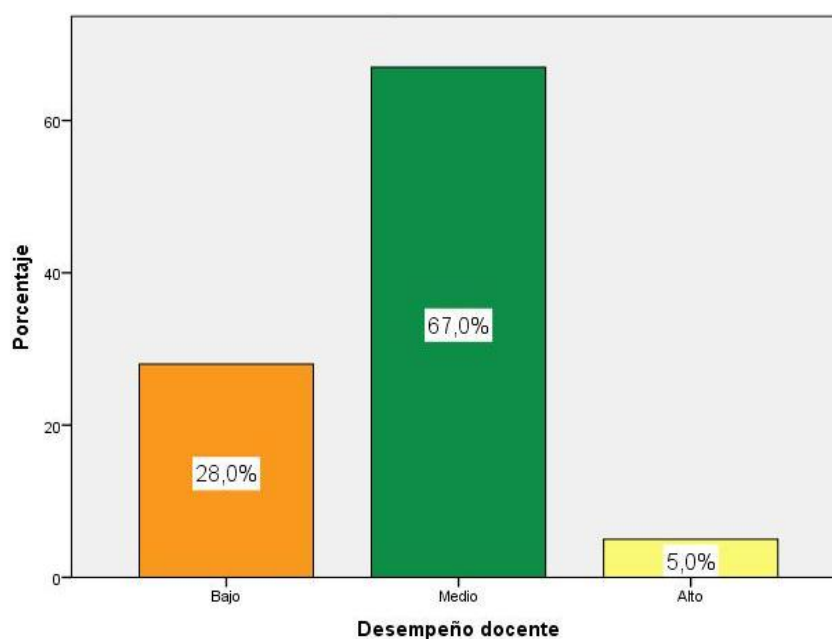
Tabla 7

*Nivel alcanzado en el desempeño docente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	56	28,0
Medio	134	67,0
Alto	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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



*Figura 5. Nivel alcanzado en el desempeño docente*

De la fig. 5, un 67,0% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ugel09, Huaura, 2015, afirman que el desempeño docente alcanzó un nivel medio, un 28,0% que sostienen un nivel bajo y un 5,0% que alcanzaron un nivel alto.

Tabla 8

*Nivel alcanzado en el aspecto pedagógico*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	70	35,0
Medio	120	60,0
Alto	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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

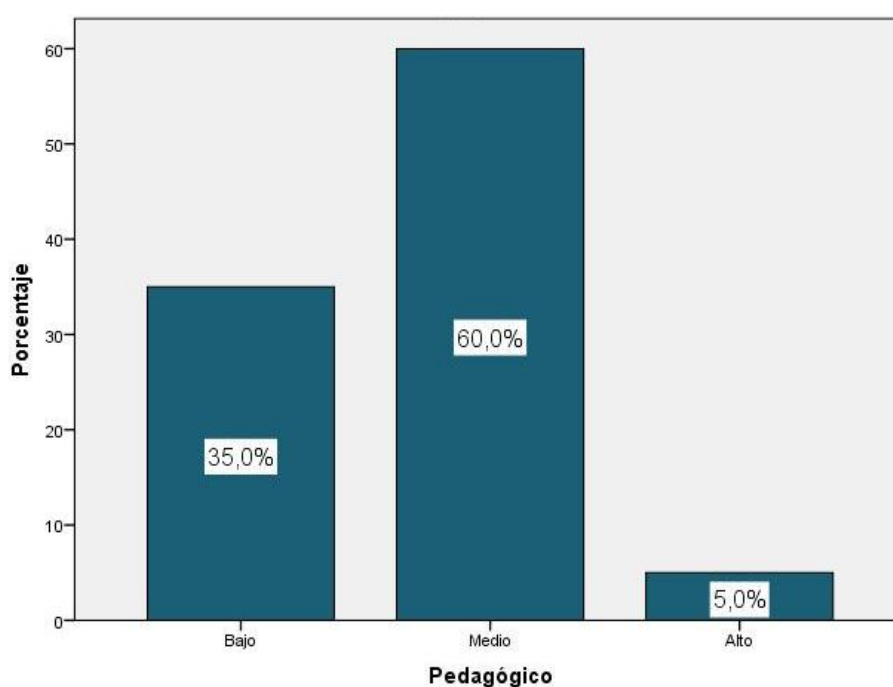


Figura 6. Nivel alcanzado en el nivel pedagógico

De la fig. 6, un 60,0% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ugel09, Huaura, 2015, afirman que en el aspecto pedagógico del desempeño docente se alcanzó un nivel medio, un 35,0% que sostienen un nivel bajo y un 5,0% que alcanzaron un nivel alto.

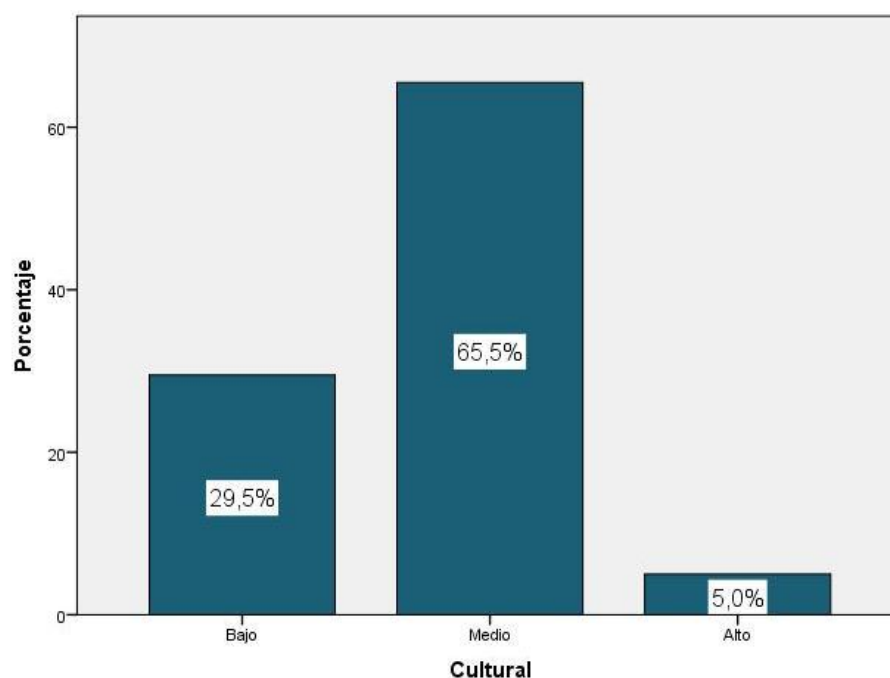
Tabla 9

*Nivel alcanzado en el aspecto cultural*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	59	29,5
Medio	131	65,5
Alto	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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



*Figura 7.* Nivel alcanzado en el aspecto cultural.

De la fig. 7, un 65,5% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ugel09, Huaura, 2015, afirman que en el aspecto cultural del desempeño docente se alcanzó un nivel medio, un 29,5% que sostienen un nivel bajo y un 5,0% que alcanzaron un nivel alto.

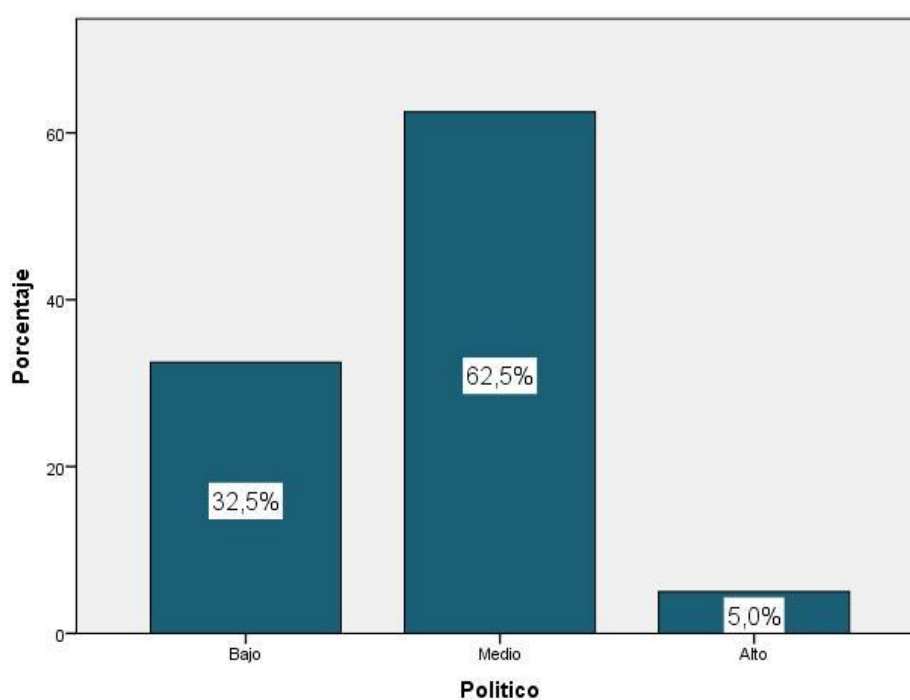
Tabla 10

*Nivel alcanzado en el aspecto político*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	65	32,5
Medio	125	62,5
Alto	10	5,0
Total	200	100,0

Fuente. Cuestionario aplicado a docentes de las I. E del nivel primario de la Ugel 09 Huaura, 2015

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



*Figura 8.* Nivel alcanzado en el aspecto político

De la fig. 8, un 62,5% de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de la ugel09, Huaura, 2015, afirman que en el aspecto político del desempeño docente se alcanzó un nivel medio, un 32,5% que sostienen un nivel bajo y un 5,0% que alcanzaron un nivel alto.

## De las hipótesis

### Hipótesis general

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

Tabla 11

*Relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente*

<b>Correlaciones</b>				
			Gestión Administrativa	Desempeño docente
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,485**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,485**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

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

Como se muestra en la tabla 12 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0.485$ , con una  $p = 0.000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación de Spearman es de una magnitud moderada.

### Hipótesis específica 1

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la planificación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la planificación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

Tabla 12

*Relación entre la planificación de la gestión administrativa y el desempeño docente*

<b>Correlaciones</b>				
			Planificación	Desempeño docente
Rho de Spearman	Planificación	Coeficiente de correlación	1,000	,230**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	200	200
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,230**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	200	200

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

Como se muestra en la tabla 13 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0.230$ , con una  $p = 0.000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación significativa entre la planificación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

Se puede apreciar que el coeficiente de correlación de Spearman es de una magnitud **baja**.

### **Hipótesis específica 2**

**H<sub>2</sub>:** Existe relación significativa entre la ejecución de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la ejecución de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

Tabla 13

*Relación entre la ejecución de la gestión administrativa y el desempeño docente*

<b>Correlaciones</b>				
			Ejecución	Desempeño docente
Rho de Spearman	Ejecución	Coeficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

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

Como se muestra en la tabla 14 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0.507$ , con una  $p = 0.000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación significativa entre la ejecución de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015. Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud moderada.

### **Hipótesis específica 3**

**H3:** Existe relación significativa entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.

**H0:** No existe relación significativa entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.



Tabla 14

*Relación entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente*

		<b>Correlaciones</b>	
		Evaluación	Desempeño docente
Rho de Spearman	Evaluación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,380**
		N	200
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,380**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	200

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

Como se muestra en la tabla 15 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0.380$ , con una  $p = 0.000$  ( $p < .05$ ) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación significativa entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015. Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud baja.

## **IV. Discusión**

En cuanto a la hipótesis general se puede afirmar que existe suficiente evidencia para concluir que existen una relación moderada y positiva ( $Rho=0.552$ - valor =  $000 < 0.5$ ) entre la variable gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Ugel 09 de la provincia de Huaura 2015, aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula.

Con respecto Velasco, R. (2010). En su tesis titulada propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la plan docente para optar el grado de Magister en administración de la educación de la universidades de México, en una escuela de nivel primario en el área de ciencias sociales, concluyo que una gestión administrativa. Los docentes no perciben la realización de las actividades de supervisión por parte de los especialistas eficiente para proporcionar un desarrollo integral del personal docente, aparte de los planes y programas de capacitación también se deben contemplar otros aspectos que si bien no son esenciales si son relevantes para que se cumplan con los objetivos propuestos de manera satisfactoria.

En relación a la primera hipótesis existe una relación baja y positiva Como se muestra en la tabla 12 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r= 0.485$ , con una  $p=0.000(p<.05)$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.por tanto rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna.

Colina, Y. (2008) en su tesis denominada “Modelo para la evaluación del desempeño docente en la función docencia universitaria en la universidad de Maracaibo”, para optar el grado de Magister en Administración de la Educación. Esta investigación se realizó en Venezuela, en una población de 500 docentes y con una muestra de 250 docentes se utilizó como instrumento el cuestionario para recoger información para el estudio de investigación, objetivo general describir la relación entre el modelo de evaluación docente y la función que desempeña la docencia universitaria, concluyo esta investigación en que el deterioro del clima organizacional limita la acción educativa, afecta el proceso enseñanza-aprendizaje, asesoran en el desarrollo de las sesiones de clase además el 70%

de los encuestados aseguran que la evaluación del desempeño docente permitirá mejorar las actividades educativas.

En la segunda hipótesis existe una relación baja Como se muestra en la tabla 14 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r= 0.507$ , con una  $p=0.000(p<.05)$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación significativa entre la ejecución de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015, por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Quispe , H. ( 2013 )en su tesis denominada “El Clima organizacional y desempeño de los docente en la institución educativa 31507 Domingo Faustino Sarmiento de la provincia de Huancayo-2011 “ para optar el grado de magister en administración de la educación en la universidad del centro con una población de 36 directivos y docentes ,con una muestra de 36 directivos y docentes se utilizó como instrumento la encuesta estructurada, fichas de resumen, fichas bibliográficas tiene como objetivo la dar a conocer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente concluyendo esta investigación en que existe buen clima institucional, buenas actitudes del docente y un buen desempeño laboral, además el 70% de los encuestados menciona que la gestión administrativa afecta en el desempeño docente lo que finalmente definimos como planificación estratégica fundamental entre cualquier institución y en la cual el diagnóstico es el punto de partida hacia cualquier otro paso que quiera iniciar ese e para mejorar el desempeño docente.

Finalmente la tercera hipótesis Como se muestra en la tabla 15 se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r= 0.380$ , con una  $p=0.000(p<.05)$  con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que existe relación significativa entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015. Por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Existe una relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.485, representando una moderada asociación.

**Segunda:** Existe relación significativa entre la planificación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.230, representando una baja asociación.

**Tercera:** Existe relación significativa entre la ejecución de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015, ya que la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.507, representando moderada asociación.

**Cuarta:** Existe relación significativa entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015, porque la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.380, representando una baja asociación.

## **VI. Recomendaciones**

**Primero:** Los directores deben plantear estrategias institucionales para mejorar la gestión administrativa y por ende el desempeño docente a fin de que mejore el proceso enseñanza aprendizaje en las instituciones educativas de la Ugel 09 de la provincia de Huaura.

**Segundo:** Desarrollar capacitaciones para el personal docente en dos áreas específicas y estrategias de enseñanza, lo cual redundará en mejor desempeño docente y la elevación de la calidad educativa.

**Tercero:** Desarrollar capacitaciones para el personal directivo, sobre aspectos relacionados con la planificación administrativa, ejecución administrativa y evaluación administrativa habilidades de gerencia asertividad y sobre todo de liderazgo.

**Cuarto:** Trabajar en la coordinación, consenso y toma de decisiones, con los directores y subdirectores de las instituciones educativas de la Ugel 09 de la provincia de Huaura y así mismo con los docentes a fin de dotar a la institución con recursos necesarios para mejorar la calidad de enseñanza.

**Quinto:** Que el presente trabajo de investigación sirva como antecedentes para futuros investigadores. Y que den motivo de investigación de otros factores que afecten al desempeño docente.



## **VII. Referencias bibliográficas**

- Ander, M. (2001) *Planificación administrativa de las instituciones educativas*, vol. 2 editorial Palomares. Lima – Perú.
- Aquino, K. (2007) *Gestión administrativa conceptos generales*. Editorial Mc GrawHill.
- Bernal, C. (2000) *Metodología de la investigación origen de la gestión administrativa y economía*, Editorial Pearson, Bogotá Colombia.
- Cassasus, G. (1997) *Estándares de educación*, (Vol. 2 p. 10) Unesco.
- Colina, Y. (2008) *Modelo para la evaluación del desempeño docente desde su función a la docencia universitaria*, (Tesis de maestría) Universidad de Maracaibo, Venesuela.
- Colomba, M (2001) *Aprendizaje cooperativo*. Investigación en la escuela. p.66,29,42.
- Estándares del desempeño docente. (2009) *Estándares para la educación básica en México*. Etapa piloto. Segunda fase. Informes con base en registros de actividades”, México.
- Fernández, L (2010) *Gestión administrativa y pedagógica*, (Vol. 3,p. 16, 35,56) Editorial Federico Villarreal, Facultad de Administración, Lima- Perú.
- García, J. (2008) *La calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente en la unidad de pos grado* (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
- Guarro, A. (2008), *Los procesos administrativos*.(Vol.3 p.65, 68) Editorial áspelas, México.
- Hernández, Fernández y Batista, (2010). *Metodología de la investigación* Mexico:McGraw Hill
- Ministerio de Educación Ecuador (2011) *Estándares del desempeño docente* Recuperado de:<http://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>
- MINEDU (2007, p.2) *Estándares de contenido y expectativas de grado* Recuperado de:<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-estructuralista-de-la-administracion.htm>
- MINEDU (2000) *Estado del desempeño docente por la forma inicial del docente*. Lima, Perú.

- MINEDU (2012) *Marco de un buen desempeño docente*. Lima Perú.
- Montenegro, I. (2003), *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. (Vol. 8, p. 16,18) Bogotá: Cooperativa editorial del magisterio.
- Muñoz, L. (2008) *Como implementar un sistema de control en la gestión* 3ra edición.  
Recuperado de: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/control-degestion.html>
- Madrid, L. (1999) *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado* p.49. Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos55/docentesuniversitarios/docentes-universitarios.shtml#ixzz3kqfck6jl>
- Quispe, H. (2013) *Clima organización y desempeño docente en la I.E.31507 domingo Faustino en la provincia de Huancayo*, (Tesis de maestría) Universidad del Centro, Huancayo Perú .
- Oliveira, R (2003) *Teorías de la administración*, S.A. de C.V. editorial Thomson learning
- Palladino, E. (1998) *Administración, organización, calidad, capacitación, evaluación*. Argentina: Espacio
- Rincón, P. (2005) *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente*.
- Rivera, M. (2008) *El liderazgo y la gestión de los directores de la unidad de gestión educativa local de la región Junín*, (Tesis doctoral) Universidad Alas Peruanas
- Steiner, G. (1998, p. 16). *Planificación estratégica*, lo que todo director debe saber. Editorial Cecsá
- Taylor, M. (1987) *Origen y evolución de la gestión administrativa*.
- Valdés, H. (2009). *Manual de Buenas Practicas de Evaluación del Desempeño Profesional de los Docentes*. Ministerio de educación. Peru: Minedu.
- Valdés, V. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación, la habana*: ed. Pueblo y educación.
- Valderrama, T. (2012) *Modelo de la gestión administrativa basado en la eficiencia y eficacia en la I.E simón bolívar*, (Tesis de Maestría) Universidad de Venezuela, Caracas. Recuperadode:<http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-f>

Wren, D. (1972) *The Evolution of Management Thought*. Edit. Ronald press Company.  
New York

## **Apéndice**

**Apéndice 1**
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**
**TÍTULO:** La Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015

**AUTOR:** AQUISE GUILLEN AMELIA TORIBIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema principal:</b> ¿De qué manera se relaciona de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en el nivel primario de la UGEL 09 - Huaura, 2015</p> <p><b>Problemas secundarios:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la planificación de la Gestión Administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución La Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> ¿Identificar la relación que existe entre la planificación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 de Huaura, 2015?</p> <p>¿Identificar la relación que existe entre la ejecución de la Gestión Administrativas y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015?</p> <p>¿Identificar la relación que existe entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la Huaura, 2015?</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación significativa entre la planificación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre la ejecución de la la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre la evaluación de la gestión administrativa y el desempeño docente en el nivel primario de la UGEL 09 Huaura, 2015.</p>	Variable 1: Gestión Administrativa			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o Rango
			Planeación	Organización estrategias de trabajo	01 al 08	N CN AV CS S
			Ejecución	coordinación monitoreo capacitación		
			Evaluación	asesoramiento observación supervisión aplicación de los instrumentos de evaluación	9 al 17	
					18 al 25	
Variable 2. Desempeño Docente						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o Rango			
Pedagógica	Dominio de contenidos Selección de estrategias Diseña creativa procesos pedagógico	01 al 08	N CN AV CS S			
		9 al 17				
Cultural	Contribuye con el proyecto educativo local, regional y nacional. el aula como un espacio social Desarrolla estilos de aprendizaje e identidad cultural. Actitud política ante el ejercicio de su profesión	18 al 25				
Política	Fomenta la creación de un espacio Democrático					
	Comunicación y participación democrática en la comunidad					

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
TIPO: correlacional descriptivo  DISEÑO: no experimental  MÉTODO: descriptivo Inferencial	POBLACIÓN: 200 docentes de la UGEL 09, Huaura  TIPO DE MUESTRA: censal  TAMAÑO DE MUESTRA: 200 docentes de la UGEL 09, Huaura.	Variable 1: gestión Administrativa  Técnicas: la encuesta Instrumentos: el cuestionario Autor: Aquisé Guillen Amelia Toribia. Año: 2015 Monitoreo: Ámbito de Aplicación, UGEL 09, Huaura. Forma de Administración directa.  Variable 2: desempeño docente Técnicas: la encuesta. Instrumentos: el cuestionario Autor: Aquisé Guillen Amelia Toribia Año: 2015 Monitoreo Ámbito de aplicación: UGEL 09, Huaura Forma de Administración: Directa	<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPTIVA</b></p> <p>La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población permite recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítem referidos en los cuestionarios aplicados a los profesores que constituyeron la muestra de población. Se emplea la medida de tendencia central y de dispersión. Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren con la observación de situaciones controladas</p> <p style="text-align: center;"><b>INFERENCIAL</b></p> <p>Proporciona las teorías necesarias para inferir o estimular la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. La estadística inferencial comprende aspectos importantes: la toma de muestra o muestreo que se refiere a la forma adecuada de considerar una muestra que permita obtener conclusiones estadísticamente válidas. La estadística inferencial es una parte de la estadística que comprende los métodos y procedimientos que por medio de la inducción determina propiedades de una población estadística a partir de una pequeña parte de la misma.</p>

**Apéndice 2**

**Encuesta**

**Encuesta de gestión administrativa**

I.E. .... fecha.....

Instrucciones.

Estimado colega la presente ficha de criterios trata sobre la gestión administrativa teniendo como propósito recoger información para detectar las dificultades que se presentan tanto en la gestión que realizan los directores de las instituciones educativas públicas de la Ugel 09 Huaura 2015. es de carácter anónimo, por lo que le solicito ser lo más sincero y realista posible.

nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

<b>Gestión administrativa</b>						
<b>Planificación</b>						
		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	Forma equipos de trabajo para el proceso de elaboración o implementación de los documentos de gestión					
2	Coordina con los docentes los días de reunión de trabajo					
3	Coordina las actividades a realizarse antes, durante y al final del año escolar					
4	Organiza concursos escolares para evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes					
5	Elabora el diagnóstico foda con los docentes en forma externa e interna					
6	Elabora proyectos de innovación para fortalecer la institución educativa					
7	Elabora y hace cumplir el reglamento interno de la institución educativa					
8	Utiliza instrumentos de evaluación durante el monitoreo					
<b>Ejecución</b>						
		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
9	Capacita a los docentes brindando alternativas de mejora de las sesiones de aprendizaje					
10	Ejecuta y verifica la actualización de registros, fichas y documentos técnicos en la institución en forma oportuna					
11	Asesora e informa respecto al mejor uso de los materiales educativos					
12	Provee de recursos tecnológicos con la finalidad de asesorar a los docentes					
13	Apacita respecto a los puntos débiles a afianzar en las sesiones de clase					
14	Realiza talleres para la elaboración de sesión de aprendizaje innovadoras					
15	Participa con los docentes en la realización de actividades internas del centro educativo.					
16	Participa con los docentes y alumnos en las actividades cívicas de la localidad					
17	Capacita a los docentes tanto nombrados como contratados respecto a la documentación requerida en la supervisión					
<b>Evaluación</b>						
		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
18	Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna					
19	Observa las sesiones de aprendizaje antes que estas sean puestas en ejecución con los estudiantes					
20	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje					
21	Establece criterios de evaluación teniendo en cuenta lo actitudinal y lo					



	conceptual de cada docente.					
22	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones institucionales					
23	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna					
24	Respeto criterios de los docentes durante el monitoreo de la observación de clase					
25	Proporciona información para realizar adecuadamente actividad de evaluación					

## Encuesta de desempeño docente

I.E..... fecha.....

### Instrucciones.

Estimado colega la presente ficha de criterios trata sobre el desempeño docente teniendo como propósito recoger información para detectar las dificultades que se presentan en el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de la Ugel 09, Huaura 2015. Es de carácter anónimo, por lo que le solicito ser lo más sincero y realista posible. Muchas gracias.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

<b>Pedagógico</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>S</b>
01	Muestra dominio en el aula en el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes.					
02	Desarrolla las actividades de aprendizaje de manera entretenida e interesante					
03	Propicia el dialogo entre los estudiantes, a nivel de grupo de trabajo.					
04	plantea las estrategias de aprendizaje interrelacionando procesos cognitivos con pedagógico					
05	Desarrolla las actividades de aprendizaje teniendo en cuenta el contenido planteado en la matriz de consistencia					
06	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos					
07	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula					
08	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña					
<b>Cultural</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
09	Genera espacios de reflexión con los estudiantes para valorar los saberes e iconos locales de diversidad cultural					
10	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno					
11	Propicia talleres de danzas típicas para que los alumnos tengan conciencia de identidad					
12	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente					
13	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso					
14	Integra en las prácticas de enseñanza generando respeto por las costumbres de la Comunidad					
15	Incorpora en los planes de enseñanza información relevante referida al contexto geográfico, económico y sociocultural					
16	Propicia un clima de respeto por las diferencias de género, culturales					
17	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
<b>político</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>

18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.					
19	Promueve el desarrollo del valor ético y personales entre sus estudiantes generando un clima democrático					
20	Existe clima favorable, entre docentes estudiantes en el aula demostrando dinamismo					
21	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos normativos de la vida escolar en base a ellos					
22	Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes					
23	Demuestra un trato justo y equitativo en relación con la comunidad educativa					
24	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales entre los y las Estudiantes					
25	Participa en actividades programadas por el sutep					

## Apéndice 3

## VALIDACIONES

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 PEDAGOGICA</b>							
1	Muestra dominio en el aula en el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla las actividades de aprendizaje de manera entretenida e interesante.	✓		✓		✓		
3	Propicia el dialogo entre los estudiantes, a nivel de grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
4	plantea las estrategias de aprendizaje interrelacionando procesos cognitivos con pedagógico	✓		✓		✓		
5	Desarrolla las actividades de aprendizaje teniendo en cuenta el contenido planteado en la matriz de consistencia	✓		✓		✓		
6	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	✓		✓		✓		
7	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula	✓		✓		✓		
8	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2 CULTURAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Genera espacios de reflexión con los estudiantes para valorar los saberes e iconos locales de diversidad cultural	✓		✓		✓		

10	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	✓		✓		✓		
11	Propicia talleres danzas típicas para que los alumnos tengan conciencia de identidad.	✓		✓		✓		
12	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente	✓		✓		✓		
13	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso	✓		✓		✓		
14	Integra en las prácticas de enseñanza generando respeto por las costumbres de la comunidad	✓		✓		✓		
15	Incorpora en los planes de enseñanza información relevante referida al contexto geográfico, económico y sociocultural	✓		✓		✓		
16	Propicia un clima de respeto por las diferencias de género, culturales Y la diversidad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 POLITICA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	✓		✓		✓		
19	Promueve el desarrollo del valor ético y personales entre sus estudiantes generando un clima democrático	✓		✓		✓		
20	Existe clima favorable, entre docentes estudiantes en el aula demostrando dinamismo	✓		✓		✓		
21	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos normativos de la vida escolar en base a ellos.	✓		✓		✓		

	escolar en base a ellos.							
22	Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes							
23	Demuestra un trato justo y equitativo en relación con la comunidad educativa.							
24	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales entre los y las estudiantes							
25	Participa en actividades programadas por el SUTEP							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. RIVERA RUPAY ROSE ISABEL  
 DNI: 08511155

Especialidad del validador: Temáticas

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Octubre del 2015



**Dra. Rosa I. Rivera Rupay**  
 DOCENTE UNIVERSITARIA

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DOCENTES QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 PLANIFICACION</b>							
1	Forma equipos de trabajo para el proceso de elaboración o implementación de los documentos de gestión.	✓		✓		✓		
2	Coordina con los docentes los días de reunión de trabajo	✓		✓		✓		
3	Coordina las actividades a realizarse antes, durante y al final del año escolar	✓		✓		✓		
4	Organiza concursos escolares para evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes	✓		✓		✓		
5	Elabora el diagnostico FODA con los docentes en forma externa e interna	✓		✓		✓		
6	Elabora proyectos de innovación para fortalecer la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Elabora y hace cumplir el reglamento interno de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
8	Utiliza instrumentos de evaluación durante el monitoreo	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 EJECUCIÓN</b>							
9	Asesora a los docentes brindando alternativas de mejora de las sesiones de aprendizaje	✓		✓		✓		
10	Ejecuta y verifica la actualización de registros, fichas y documentos técnicos en la Institución en forma oportuna.	✓		✓		✓		

11	Asesora e informa respecto al mejor uso de los materiales educativos	✓		✓		✓		
12	Provee de recursos tecnológicos con la finalidad de asesorar a los docentes	✓		✓		✓		
13	Capacita respecto a los puntos débiles a afianzar en las sesiones de clase	✓		✓		✓		
14	Realiza talleres para la elaboración de sesión de aprendizaje innovadoras.	✓		✓		✓		
15	Participa con los docentes en la realización de actividades internas del centro educativo.	✓		✓		✓		
16	Participa con los docentes y alumnos en las actividades cívicas de la localidad	✓		✓		✓		
17	Capacita a los docentes tanto nombrados como contratados respecto a la documentación requerida en la supervisión	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 EVALUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18	Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna	✓		✓		✓		
19	Observa las sesiones de aprendizaje antes que estas sean puestas en ejecución con los estudiantes	✓		✓		✓		
20	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje	✓		✓		✓		
21	Establece criterios de evaluación teniendo en cuenta lo actitudinal y lo conceptual de cada docente.	✓		✓		✓		
22	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones institucionales	✓		✓		✓		
23	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna	✓		✓		✓		



24	Respeto criterios de los docentes durante el monitoreo de la observación de clase	✓		✓		✓	
25	Proporciona información para realizar adecuadamente las actividades de evaluación	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay

Suficiencia): Suficiente  
 Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [✓]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Rivea Ruyay Rose Inabel  
 DNI: 085 11155

Especialidad del validador: Temáticos

07 de Octubre del 2015

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Dra. Rosa I. Rivera Ruyay**  
**DOCENTE UNIVERSITARIA**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 PEDAGOGICA</b>							
1	Muestra dominio en el aula en el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla las actividades de aprendizaje de manera entretenida e interesante.	✓		✓		✓		
3	Propicia el dialogo entre los estudiantes, a nivel de grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
4	plantea las estrategias de aprendizaje interrelacionando procesos cognitivos con pedagógico	✓		✓		✓		
5	Desarrolla las actividades de aprendizaje teniendo en cuenta el contenido planteado en la matriz de consistencia	✓		✓		✓		
6	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	✓		✓		✓		
7	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula	✓		✓		✓		
8	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña			✓		✓		
	<b>DIMENSION 2 CULTURAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Genera espacios de reflexión con los estudiantes para valorar los saberes e iconos locales de diversidad cultural	✓		✓		✓		

10	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	✓		✓		✓		
11	Propicia talleres danzas típicas para que los alumnos tengan conciencia de identidad.	✓		✓		✓		
12	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente	✓		✓		✓		
13	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso	✓		✓		✓		
14	Integra en las prácticas de enseñanza generando respeto por las costumbres de la comunidad	✓		✓		✓		
15	Incorpora en los planes de enseñanza información relevante referida al contexto geográfico, económico y sociocultural	✓		✓		✓		
16	Propicia un clima de respeto por las diferencias de género, culturales Y la diversidad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 POLITICA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	✓		✓		✓		
19	Promueve el desarrollo del valor ético y personales entre sus estudiantes generando un clima democrático	✓		✓		✓		
20	Existe clima favorable, entre docentes estudiantes en el aula demostrando dinamismo	✓		✓		✓		
21	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos normativos de la vida escolar en base a ellos.	✓		✓		✓		

24	Respeto criterios de los docentes durante el monitoreo de la observación de clase	✓		✓		✓	
25	Proporciona información para realizar adecuadamente las actividades de evaluación	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay

Suficiencia): Suficiente  
 Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [✓]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Ayala Quintana Magna  
 DNI: 10616893

Especialidad del validador: Temáticos

02 de Octubre del 2015

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DOCENTES QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 PLANIFICACION</b>							
1	Forma equipos de trabajo para el proceso de elaboración o implementación de los documentos de gestión.	✓		✓		✓		
2	Coordina con los docentes los días de reunión de trabajo	✓		✓		✓		
3	Coordina las actividades a realizarse antes, durante y al final del año escolar	✓		✓		✓		
4	Organiza concursos escolares para evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes	✓		✓		✓		
5	Elabora el diagnostico FODA con los docentes en forma externa e interna	✓		✓		✓		
6	Elabora proyectos de innovación para fortalecer la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Elabora y hace cumplir el reglamento interno de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
8	Utiliza instrumentos de evaluación durante el monitoreo	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 EJECUCIÓN</b>							
9	Asesora a los docentes brindando alternativas de mejora de las sesiones de aprendizaje	✓		✓		✓		
10	Ejecuta y verifica la actualización de registros, fichas y documentos técnicos en la Institución en forma oportuna.	✓		✓		✓		

11	Asesora e informa respecto al mejor uso de los materiales educativos	✓		✓		✓	
12	Provee de recursos tecnológicos con la finalidad de asesorar a los docentes	✓		✓		✓	
13	Capacita respecto a los puntos débiles a afianzar en las sesiones de clase	✓		✓		✓	
14	Realiza talleres para la elaboración de sesión de aprendizaje innovadoras.	✓		✓		✓	
15	Participa con los docentes en la realización de actividades internas del centro educativo.	✓		✓		✓	
16	Participa con los docentes y alumnos en las actividades cívicas de la localidad	✓		✓		✓	
17	Capacita a los docentes tanto nombrados como contratados respecto a la documentación requerida en la supervisión	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3 EVALUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
18	Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna	✓		✓		✓	
19	Observa las sesiones de aprendizaje antes que estas sean puestas en ejecución con los estudiantes	✓		✓		✓	
20	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje	✓		✓		✓	
21	Establece criterios de evaluación teniendo en cuenta lo actitudinal y lo conceptual de cada docente.	✓		✓		✓	
22	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones institucionales	✓		✓		✓	
23	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna	✓		✓		✓	

	escolar en base a ellos.						
22	Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes	✓		✓		✓	
23	Demuestra un trato justo y equitativo en relación con la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
24	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales entre los y las estudiantes	✓		✓		✓	
25	Participa en actividades programadas por el SUTEP	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Ayola Quintero Magna  
 DNI: 10.6.16893

Especialidad del validador: Temáticas

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

02 de Octubre del 2015



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DOCENTES QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 PLANIFICACION</b>							
1	Forma equipos de trabajo para el proceso de elaboración o implementación de los documentos de gestión.	✓		✓		✓		
2	Coordina con los docentes los días de reunión de trabajo	✓		✓		✓		
3	Coordina las actividades a realizarse antes, durante y al final del año escolar	✓		✓		✓		
4	Organiza concursos escolares para evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes	✓		✓		✓		
5	Elabora el diagnostico FODA con los docentes en forma externa e interna	✓		✓		✓		
6	Elabora proyectos de innovación para fortalecer la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Elabora y hace cumplir el reglamento interno de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
8	Utiliza instrumentos de evaluación durante el monitoreo	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 EJECUCIÓN</b>							
9	Asesora a los docentes brindando alternativas de mejora de las sesiones de aprendizaje	✓		✓		✓		
10	Ejecuta y verifica la actualización de registros, fichas y documentos técnicos en la Institución en forma oportuna.	✓		✓		✓		



11	Asesora e informa respecto al mejor uso de los materiales educativos	/		/		/		
12	Provee de recursos tecnológicos con la finalidad de asesorar a los docentes	/		/		/		
13	Capacita respecto a los puntos débiles a afianzar en las sesiones de clase	/		/		/		
14	Realiza talleres para la elaboración de sesión de aprendizaje innovadoras.	/		/		/		
15	Participa con los docentes en la realización de actividades internas del centro educativo.	/		/		/		
16	Participa con los docentes y alumnos en las actividades cívicas de la localidad	/		/		/		
17	Capacita a los docentes tanto nombrados como contratados respecto a la documentación requerida en la supervisión	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 EVALUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18	Evalúa los aprendizajes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna	/		/		/		
19	Observa las sesiones de aprendizaje antes que estas sean puestas en ejecución con los estudiantes	/		/		/		
20	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje	/		/		/		
21	Establece criterios de evaluación teniendo en cuenta lo actitudinal y lo conceptual de cada docente.	/		/		/		
22	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones institucionales	/		/		/		
23	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna	/		/		/		

24	Respeto criterios de los docentes durante el monitoreo de la observación de clase	/		/		/	
25	Proporciona información para realizar adecuadamente las actividades de evaluación	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay

Suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable            Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Quispe Atuncar, José Víctor  
 DNI: 08560838

Especialidad del validador: Metodólogo

02 de Octubre .....del 2015

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dr José Quispe Atuncar  
 Docente Universitario

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 PEDAGOGICA</b>							
1	Muestra dominio en el aula en el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla las actividades de aprendizaje de manera entretenida e interesante.	✓		✓		✓		
3	Propicia el dialogo entre los estudiantes, a nivel de grupo de trabajo.	✓		✓		✓		
4	plantea las estrategias de aprendizaje interrelacionando procesos cognitivos con pedagógico	✓		✓		✓		
5	Desarrolla las actividades de aprendizaje teniendo en cuenta el contenido planteado en la matriz de consistencia	✓		✓		✓		
6	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	✓		✓		✓		
7	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula	✓		✓		✓		
8	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2 CULTURAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Genera espacios de reflexión con los estudiantes para valorar los saberes e iconos locales de diversidad cultural	✓		✓		✓		

10	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	/		/		/		
11	Propicia talleres danzas típicas para que los alumnos tengan conciencia de identidad.	/		/		/		
12	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente	/		/		/		
13	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso	/		/		/		
14	Integra en las prácticas de enseñanza generando respeto por las costumbres de la comunidad	/		/		/		
15	Incorpora en los planes de enseñanza información relevante referida al contexto geográfico, económico y sociocultural	/		/		/		
16	Propicia un clima de respeto por las diferencias de género, culturales Y la diversidad de los estudiantes.	/		/		/		
17	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 POLITICA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	/		/		/		
19	Promueve el desarrollo del valor ético y personales entre sus estudiantes generando un clima democrático	/		/		/		
20	Existe clima favorable, entre docentes estudiantes en el aula demostrando dinamismo	/		/		/		
21	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos normativos de la vida escolar en base a ellos.	/		/		/		

	escolar en base a ellos.						
22	Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes	/		/		/	
23	Demuestra un trato justo y equitativo en relación con la comunidad educativa.	/		/		/	
24	Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales entre los y las estudiantes	/		/		/	
25	Participa en actividades programadas por el SUTEP	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Quispe Atúnca José Víctor  
 DNI: 08560838

Especialidad del validador: Metodólogo

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

02 de Octubre del 2015

  
 Dr. José Quispe Atúnca  
 Docente Universitario

**Apéndice 4**

**FICHA**



**FICHA N° 01.1**  
**FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**  
Para uso interno en la Institución Educativa

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria ( )	DRE:

Datos del docente autoevaluado →	
3.- Apellidos y Nombres:	4.Especialidad

5. Nivel educativo:	Inicial ( )	Primaria ( )	Secund. ( )	6. Grado(s) o año(s) en el aula:	7. Sección:	
8. Turno	Mañana ( )	Tarde ( )				

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1

Inicio	En proceso	Logrado
16	17-32	33-48

## I. SOBRE EL DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

<b>COMPROMISO 4: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados sobre el desempeño en aula y la revisión del documento de planificación, según corresponda:</b>				
<b>Complete los ítems 01 - 03 sobre el desempeño en el aula.</b>		<b>Valoración</b>		
<b>01</b>	Utilizo mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en mis estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
<b>02</b>	Dosifico el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3
<b>03</b>	Cumplo y respeto el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de mi I.E. (Inicial y Primaria) y respeto el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria).	1	2	3
<b>Complete el ítem 04 referido a la planificación.</b>		<b>Valoración</b>		
<b>04</b>	Planifico mis actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
<b>Sub total</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

<b>COMPROMISO 5: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados sobre el desempeño en el aula y la revisión del documento de planificación.</b>				
<b>Complete los ítems 05 – 10 sobre el desempeño en el aula.</b>		<b>Valoración</b>		
<b>05</b>	Problemático y/o planteo el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
<b>06</b>	Comunico con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
<b>07</b>	Desarrollo estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
<b>08</b>	Acompaño a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
<b>09</b>	Teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuto procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
<b>10</b>	Adecúo, si es necesario, las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
<b>Complete los ítems 11 – 12, se revisa el documento de planificación.</b>		<b>Valoración</b>		
<b>11</b>	Cuento con la planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluyo actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
<b>12</b>	Presenta en la planificación curricular criterios que responden al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
<b>Sub total</b>		<b>8</b>	<b>16</b>	<b>24</b>

<b>COMPROMISO 6: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje</b> → <i>Datos a ser registrados sobre el desempeño en el aula y la revisión del documento de planificación, según corresponda</i>				
<b>Complete los ítems 13 - 15 sobre el desempeño en el aula.</b>		<b>Valoración</b>		
<b>13</b>	Utilizo materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3
<b>14</b>	Acompaño y oriento a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales, en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
<b>15</b>	Uso materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
<b>Complete el ítem 16, se revisa el documento de planificación.</b>		<b>En inicio</b>	<b>En proceso</b>	<b>Logrado</b>
<b>16</b>	Presento la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.	1	2	3
Sub total		4	8	12
<b>Total Final</b>		<b>16</b>	<b>32</b>	<b>48</b>

<b>(*) COMPROMISO 7: Gestión del clima escolar en la Institución Educativa</b> → <i>Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.</i>				
<b>Complete los ítems 01-03 sobre el desempeño en el aula.</b>		<b>Valoración</b>		
<b>01</b>	Escucho y dialogo con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	1	2	3
<b>02</b>	Reconozco el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva ( <i>mediante palabras o gestos motivadores</i> ).	1	2	3
<b>03</b>	Promuevo relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	1	2	3
Sub total				

(\*): Los datos que resulten de ésta tabla, no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo de los compromisos 4,5 y 6 que corresponde a la segunda parte del Aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

### Comentarios

---



---



---



---



---



---

### Compromisos

---



---



---



---



---



---



---



---

<b>Encargado(a) del monitoreo</b>

<b>Docente monitoreado(a)</b>

<b>Compromisos</b>	<b>Puntaje</b>		
	<b>En inicio</b>	<b>En proceso</b>	<b>Logrado</b>
Compromiso 4:	4	8	12
Compromiso 5:	8	16	24
Compromiso 6:	4	8	12
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>48</b>



GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA  
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

**Programa Estratégico por Resultados “Logros de Aprendizaje al Finalizar el III ciclo”**

**FICHA DE MONITOREO DE PROCESO EDUCATIVO PRIMARIA III CICLO – EBR**

**DATOS INFORMATIVOS:**

UGEL:..... FECHA:.....

I.E.:..... LUGAR:..... TIPO:.....

DIRECTOR:.....

DOCENTE:.....

GRADO:..... SECCIÓN:.....

Nº ALUMNO:..... H:..... M:.....

<b>I. DOCUMENTOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL AULA (Verificación)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Verificación</b>
a. Programación Curricular de aula actualizada y diversificada.			
b. Cuaderno con Unidades Didácticas pertinentes (carpeta pedagógica) que evidencia: . Calendarización del Aula real y efectiva. . Perfil del ciclo/Logros Básicos de aprendizaje del grado que lo trabaja. . Actividades/sesiones de Aprendizaje ejecutándose y evidencia productos. . Se prevé el uso de materiales educativos y textos de la biblioteca en el proceso educativo. . Cuadro de inteligencias múltiples que contribuyen en el aprendizaje de cada niño.			
c. Cuadro de Rendimiento Escolar orientando al trabajo pedagógico.			
d. Registro Auxiliar/oficial del docente adecuadamente trabajado.			
<b>II. RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS NIÑOS (Obs. En el aula)</b>			
a. Niños alegres y comunicativos.			
b. Niños que trabajan en equipo y entretenidos.			
c. Docentes que conocen a sus niños por sus nombres.			
d. Niños que practican valores, gerencian su autonomía y se autogobiernan en su trabajo en el aula.			
e. Docentes que conocen y ayudan a desarrollar las inteligencias múltiples en los niños.			
f. Normas de aula que ayudan a trabajar hábitos, valores y afianzar el proceso de logro de aprendizaje.			
g. El docente evidencia predisposición y entusiasmo en su labor educativa.			
<b>III. CONSTRUCCIÓN DEL APRENDIZAJE (Observación)</b>			
a. Aula organizada con sectores funcionales y que ayuda en construir aprendizajes.			
b. La actividad/sesión de aprendizaje motiva y cautiva el interés de los niños.			
c. La sesión de aprendizaje desarrolla contenidos significativos para el estudiante.			
d. El docente utiliza estrategias adecuadas para recuperar los saberes previos.			
e. El docente usa adecuadamente los conocimientos previos para construir aprendizaje.			
f. Docente que fortalece los procesos pedagógicos con estrategias de aprendizaje innovadoras.			
g. Niños que construyen sus aprendizajes con el enfoque comunicativo textual.			
h. Niños que conocen textos de la Biblioteca y del MED, los usan para afianzar y complementar sus aprendizajes.			
i. Niños que leen y producen textos producto de las actividades de aprendizaje.			
j. Niños que en el trabajo de matemática utilizan material estructurado, no estructurado y el juego para aprender.			

k. El docente prevé y organiza el desarrollo de actividades propuestas en los cuadernos de trabajo del MED para afianzar aprendizajes.			
l. Se evidencia el trabajo individual y en equipo de los niños.			
m. Docente que considera ritmos y estilos de aprendizajes de los niños y los utiliza para ayudarlos.			
n. El docente trabaja adecuadamente el proceso de evaluación del educando.			
o. Involucra a los padres de familia y comunidad en las actividades educativas.			
p. El docente demuestra dominio y conocimiento de las Áreas de Comunicación Integral, Lógico Matemática y demás áreas.			
q. Las estrategias aplicadas están, orientadas al logro de perfiles y logros básicos de aprendizaje del grado.			
r. Docentes que informan a los padres de familia de los logros de aprendizaje parcial y final de sus hijos.			
<b>IV. DESEMPEÑO DOCENTE</b>			
4.1 El docente conoce los logros básicos de aprendizaje de su grado y los tiene como meta a lograr y los explica comprensivamente.			
4.2 El docente indica en porcentajes y en relación a Línea Base de C.I. y L.M. cuanto avanzó en aprendizajes (anote porcentajes y compare).			
4.3 El docente indica algunas teorías psicopedagógicas que utiliza en su práctica pedagógica (anote) y la fundamentación de las Áreas Curriculares del DCN.			
4.4 El docente reconoce contenidos curriculares que plantea el DCN en C.I. y L.M. y otras áreas de su grado.			
4.5 El docente esta conforme con el avance de aprendizajes de sus niños y/o que propone para mejorarlos desde su condición profesional.			
<b>V. SESIÓN DEMOSTRATIVA DEL SUPERVISOR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre:</li> <li>• Duración:</li> <li>• Material usado:</li> <li>• Indicador:</li> </ul>			
<b>VI. SUGERENCIAS</b>			
<b>6.1 Del docente:</b>			
<b>6.2 Del Monitor:</b>			
<b>VI. Compromisos:</b>			

-----  
Docente

-----  
Director

-----  
Monitor

**Apéndice 5**
**BASE DE DATOS**

N°	Gestión Administrativa																								ST1	V1							
	Planificación										Ejecución										Evaluación												
	1	2	3	4	5	6	7	8	S1	D1	9	10	11	12	13	14	15	16	17	S2	D2	18	19	20			21	22	23	24	25	S3	D3
01	3	2	3	1	2	1	3	1	16	Deficiente	2	1	1	3	2	3	1	2	2	17	Deficiente	2	3	2	2	4	3	3	3	22	Regular	55	Deficiente
02	2	2	3	1	2	1	3	1	15	Deficiente	2	1	2	1	3	3	1	2	2	17	Deficiente	2	1	2	3	2	2	3	2	17	Deficiente	49	Deficiente
03	3	2	2	1	2	1	4	2	17	Deficiente	2	1	2	1	3	3	1	2	2	17	Deficiente	2	1	3	2	2	3	2	2	17	Deficiente	51	Deficiente
04	1	2	3	1	2	3	2	3	17	Deficiente	1	2	1	2	1	1	1	2	2	13	Deficiente	1	3	3	2	2	3	2	3	19	Regular	49	Deficiente
05	1	3	3	1	2	1	4	1	16	Deficiente	2	2	1	2	3	2	1	1	2	16	Deficiente	3	2	1	2	3	1	4	3	19	Regular	51	Deficiente
06	1	3	2	2	3	1	3	1	16	Deficiente	2	2	5	2	2	1	1	1	2	18	Deficiente	2	3	1	2	4	2	4	3	21	Regular	55	Deficiente
07	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
08	3	2	3	1	2	1	4	2	18	Deficiente	2	1	2	3	2	1	2	2	1	16	Deficiente	1	1	3	2	3	3	2	2	17	Deficiente	51	Deficiente
09	2	3	4	1	2	1	4	1	18	Deficiente	2	1	4	2	3	3	2	1	2	20	Deficiente	2	1	2	2	4	2	3	2	18	Deficiente	56	Deficiente
10	3	2	2	1	3	1	3	2	17	Deficiente	1	2	3	1	2	2	2	3	1	17	Deficiente	2	2	1	2	5	2	4	3	21	Regular	55	Deficiente
11	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
12	3	3	4	2	2	1	3	1	19	Regular	3	1	2	2	2	4	3	2	3	22	Regular	2	2	1	4	3	2	3	3	20	Regular	61	Regular
13	1	2	1	1	3	2	3	1	14	Deficiente	3	1	2	2	1	3	2	2	2	18	Deficiente	1	1	2	1	4	3	2	3	17	Deficiente	49	Deficiente
14	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
15	3	2	3	1	2	1	4	1	17	Deficiente	1	3	2	2	3	2	1	3	1	18	Deficiente	2	4	1	2	4	2	4	1	20	Regular	55	Deficiente
16	2	2	2	2	2	2	4	2	18	Deficiente	1	1	3	1	3	4	1	2	2	18	Deficiente	3	3	1	2	4	1	4	1	19	Regular	55	Deficiente
17	1	2	2	1	3	1	3	4	17	Deficiente	2	2	1	1	2	3	1	1	2	15	Deficiente	2	2	2	4	2	1	4	3	20	Regular	52	Deficiente
18	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
19	2	3	4	1	2	1	4	1	18	Deficiente	3	1	2	3	2	2	1	1	2	17	Deficiente	2	1	1	2	1	2	3	2	14	Deficiente	49	Deficiente
20	3	3	4	1	3	2	4	2	22	Regular	2	1	3	4	3	1	2	2	2	20	Deficiente	2	3	1	2	2	1	2	3	16	Deficiente	58	Regular
21	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
22	2	2	3	2	3	1	3	4	20	Regular	1	1	1	2	2	4	3	1	3	18	Deficiente	3	1	3	4	1	2	4	1	19	Regular	57	Deficiente
23	2	2	2	2	2	1	4	1	16	Deficiente	2	1	1	1	1	3	2	2	2	15	Deficiente	2	2	2	4	1	3	4	1	19	Regular	50	Deficiente
24	1	2	2	1	3	1	4	1	15	Deficiente	3	2	3	1	3	2	2	2	2	20	Deficiente	2	3	2	1	2	2	4	3	19	Regular	54	Deficiente
25	2	3	1	1	2	2	2	2	15	Deficiente	3	2	3	2	2	2	1	3	1	19	Deficiente	1	1	2	4	3	2	4	3	20	Regular	54	Deficiente

26	2	3	4	1	2	2	3	3	20	Regular	1	2	4	2	2	1	1	1	3	17	Deficiente	2	1	2	2	1	1	4	3	16	Deficiente	53	Deficiente
27	3	3	3	1	3	1	4	4	22	Regular	1	2	4	2	3	1	2	1	2	18	Deficiente	3	2	3	2	2	1	3	4	20	Regular	60	Regular
28	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
29	3	2	1	1	3	1	2	1	14	Deficiente	3	2	2	1	2	4	3	1	2	20	Deficiente	2	1	1	2	1	2	2	2	13	Deficiente	47	Deficiente
30	2	3	4	1	3	1	2	2	18	Deficiente	3	2	3	2	1	2	2	2	3	20	Deficiente	3	1	2	3	2	3	3	3	20	Regular	58	Regular
31	2	2	3	1	3	1	4	3	19	Regular	1	3	2	3	2	3	1	1	2	18	Deficiente	2	2	3	2	2	2	4	4	21	Regular	58	Regular
32	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
33	2	2	1	1	3	2	4	1	16	Deficiente	1	1	1	3	2	3	2	2	1	16	Deficiente	1	1	1	2	2	2	4	1	14	Deficiente	46	Deficiente
34	1	3	4	1	3	1	3	1	17	Deficiente	1	1	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	2	1	2	1	2	2	4	4	18	Deficiente	51	Deficiente
35	1	3	4	2	2	1	3	2	18	Deficiente	2	2	2	1	1	3	3	1	3	18	Deficiente	3	2	3	2	3	3	3	2	21	Regular	57	Deficiente
36	2	2	3	1	2	1	4	3	18	Deficiente	3	2	3	1	1	3	2	1	3	19	Deficiente	3	3	4	2	3	4	3	3	25	Regular	62	Regular
37	2	2	2	1	3	2	4	4	20	Regular	3	3	2	2	3	1	1	2	2	19	Deficiente	2	1	4	1	2	3	4	2	19	Regular	58	Regular
38	1	2	1	1	3	2	4	1	15	Deficiente	2	1	1	3	2	1	1	3	4	18	Deficiente	3	1	2	1	1	4	4	2	18	Deficiente	51	Deficiente
39	1	2	4	1	3	1	3	1	16	Deficiente	1	1	1	3	2	2	2	2	3	17	Deficiente	3	4	2	2	1	1	3	1	17	Deficiente	50	Deficiente
40	1	3	3	2	3	1	2	2	17	Deficiente	1	1	2	1	1	2	3	1	2	14	Deficiente	3	2	1	2	2	2	4	4	20	Regular	51	Deficiente
41	2	2	2	2	2	2	2	3	17	Deficiente	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14	Deficiente	1	2	2	2	2	1	1	1	12	Deficiente	43	Deficiente
42	1	1	2	2	2	1	2	1	12	Deficiente	2	2	2	1	2	1	1	1	2	14	Deficiente	2	1	1	1	2	2	2	3	14	Deficiente	40	Deficiente
43	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	2	3	3	2	3	3	2	2	2	22	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	55	Deficiente
44	2	2	3	3	3	1	1	2	17	Deficiente	1	1	2	2	3	1	2	1	2	15	Deficiente	2	1	3	2	2	1	2	3	16	Deficiente	48	Deficiente
45	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	2	2	2	2	2	3	3	2	1	19	Deficiente	1	1	2	2	1	2	3	4	16	Deficiente	52	Deficiente
46	3	3	2	2	3	2	3	2	20	Regular	1	3	2	3	2	1	2	1	1	16	Deficiente	2	1	2	2	1	2	2	3	15	Deficiente	51	Deficiente
47	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
48	2	2	2	2	2	3	2	2	17	Deficiente	1	2	2	2	2	1	3	1	2	16	Deficiente	2	2	1	2	1	1	2	2	13	Deficiente	46	Deficiente
49	1	2	3	3	2	3	4	2	20	Regular	1	2	3	2	2	1	2	3	2	18	Deficiente	3	4	2	2	1	1	1	3	17	Deficiente	55	Deficiente
50	1	2	3	1	1	1	2	1	12	Deficiente	3	2	4	1	2	2	3	2	2	21	Regular	4	3	1	1	1	2	1	4	17	Deficiente	50	Deficiente
51	2	1	1	1	1	2	1	2	11	Deficiente	2	3	2	1	2	2	2	3	2	19	Deficiente	5	2	2	4	1	2	2	2	20	Regular	50	Deficiente
52	1	1	2	2	1	2	3	1	13	Deficiente	3	1	4	1	2	3	1	1	2	18	Deficiente	5	2	3	4	1	2	3	2	22	Regular	53	Deficiente
53	1	1	3	2	2	1	4	2	16	Deficiente	1	1	4	1	1	3	1	1	3	16	Deficiente	2	1	2	4	1	3	2	3	18	Deficiente	50	Deficiente
54	3	2	2	3	2	1	2	1	16	Deficiente	2	3	2	2	2	2	3	2	3	21	Regular	1	2	1	2	4	3	3	4	20	Regular	57	Deficiente
55	2	3	1	3	1	3	1	2	16	Deficiente	2	1	2	1	1	2	1	2	1	13	Deficiente	2	1	1	2	3	3	2	3	17	Deficiente	46	Deficiente

56	3	3	1	3	1	3	2	4	20	Regular	2	2	1	1	2	1	2	3	2	16	Deficiente	2	1	2	1	2	1	3	3	15	Deficiente	51	Deficiente
57	1	2	3	2	2	2	4	2	18	Deficiente	1	2	1	3	2	2	1	1	4	17	Deficiente	1	1	2	2	1	1	2	2	12	Deficiente	47	Deficiente
58	2	2	2	1	2	2	3	1	15	Deficiente	1	2	2	2	1	2	2	4	2	18	Deficiente	2	1	2	1	1	1	3	4	15	Deficiente	48	Deficiente
59	2	2	2	2	2	1	3	2	16	Deficiente	3	1	1	3	1	2	4	1	2	18	Deficiente	2	2	3	2	1	2	1	3	16	Deficiente	50	Deficiente
60	1	2	2	1	1	1	2	1	11	Deficiente	2	1	2	3	1	2	1	2	2	16	Deficiente	3	2	2	1	2	2	2	2	16	Deficiente	43	Deficiente
61	1	2	3	4	1	2	1	3	17	Deficiente	2	1	2	2	2	2	3	4	2	20	Deficiente	2	2	2	2	2	1	1	1	13	Deficiente	50	Deficiente
62	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
63	2	2	3	2	1	2	1	2	15	Deficiente	2	1	2	3	3	2	2	2	2	19	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	50	Deficiente
64	2	2	2	3	1	2	1	2	15	Deficiente	2	1	3	2	3	2	2	4	3	22	Regular	2	3	4	2	2	1	1	4	19	Regular	56	Deficiente
65	2	2	1	3	2	2	1	2	15	Deficiente	3	1	1	2	3	2	2	4	2	20	Deficiente	2	3	2	4	2	2	2	2	19	Regular	54	Deficiente
66	3	2	1	2	3	3	2	1	17	Deficiente	3	2	1	2	3	2	2	4	3	22	Regular	2	2	2	4	2	2	2	3	19	Regular	58	Regular
67	2	1	2	3	2	2	2	1	15	Deficiente	1	2	1	2	2	1	2	3	2	16	Deficiente	3	2	2	2	2	3	3	3	20	Regular	51	Deficiente
68	1	1	3	4	2	1	2	1	15	Deficiente	1	1	3	1	2	1	2	2	2	15	Deficiente	3	2	1	2	2	1	2	2	15	Deficiente	45	Deficiente
69	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
70	2	2	4	2	2	1	3	1	17	Deficiente	2	2	4	1	3	1	3	2	3	21	Regular	1	1	3	2	1	3	3	2	16	Deficiente	54	Deficiente
71	2	1	2	1	2	1	3	2	14	Deficiente	3	3	2	2	2	2	3	2	3	22	Regular	2	2	2	2	1	2	2	2	15	Deficiente	51	Deficiente
72	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
73	2	3	1	1	1	2	1	1	12	Deficiente	2	2	3	1	2	1	4	2	1	18	Deficiente	3	2	2	1	1	2	2	3	16	Deficiente	46	Deficiente
74	1	2	2	2	1	2	1	2	13	Deficiente	2	4	3	2	2	1	4	3	2	23	Regular	2	2	2	1	3	2	3	2	17	Deficiente	53	Deficiente
75	1	3	2	2	2	3	1	1	15	Deficiente	2	2	1	2	3	3	3	2	2	20	Deficiente	1	1	2	1	4	3	2	1	15	Deficiente	50	Deficiente
76	2	2	2	3	2	2	2	2	17	Deficiente	1	2	3	2	3	3	2	2	2	20	Deficiente	2	2	2	1	5	4	1	3	20	Regular	57	Deficiente
77	2	3	2	3	3	3	3	2	21	Regular	3	4	2	2	2	2	2	2	1	20	Deficiente	2	2	2	3	3	3	2	2	19	Regular	60	Regular
78	3	3	2	3	2	3	2	2	20	Regular	2	3	3	1	2	1	3	2	3	20	Deficiente	2	3	3	3	4	2	2	3	22	Regular	62	Regular
79	3	2	2	4	2	4	2	2	21	Regular	2	1	3	2	3	1	3	2	2	19	Deficiente	1	2	2	3	2	2	2	3	17	Deficiente	57	Deficiente
80	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
81	2	2	2	1	3	2	2	3	17	Deficiente	3	2	3	2	3	4	3	3	2	25	Regular	2	2	2	2	3	2	2	3	18	Deficiente	60	Regular
82	2	3	2	2	1	2	2	3	17	Deficiente	1	2	4	3	1	3	1	2	2	19	Deficiente	2	3	2	2	3	2	2	3	19	Regular	55	Deficiente
83	2	2	1	2	2	2	2	3	16	Deficiente	3	2	1	2	2	2	2	3	2	19	Deficiente	1	3	2	4	3	2	1	3	19	Regular	54	Deficiente
84	2	1	1	3	2	2	3	3	17	Deficiente	3	3	1	2	2	1	1	2	2	17	Deficiente	2	2	2	2	2	3	1	2	16	Deficiente	50	Deficiente
85	1	1	1	3	4	3	3	3	19	Regular	4	3	2	2	3	2	2	1	1	20	Deficiente	2	2	3	2	2	3	3	2	19	Regular	58	Regular

86	1	2	2	3	2	3	3	3	19	Regular	2	2	3	2	4	3	1	4	1	22	Regular	3	1	4	1	4	4	3	2	22	Regular	63	Regular
87	1	4	2	2	1	2	3	4	19	Regular	2	3	3	4	3	2	2	2	2	23	Regular	2	1	3	2	3	3	3	2	19	Regular	61	Regular
88	2	2	2	2	2	1	1	4	16	Deficiente	3	1	3	1	2	2	2	3	1	18	Deficiente	2	2	1	3	3	3	2	2	18	Deficiente	52	Deficiente
89	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
90	2	2	1	2	3	1	3	1	15	Deficiente	2	2	2	2	3	1	3	2	2	19	Deficiente	3	3	2	3	2	3	2	4	22	Regular	56	Deficiente
91	3	3	3	3	2	1	2	2	19	Regular	4	2	2	2	4	1	3	1	3	22	Regular	3	4	3	3	2	3	2	2	22	Regular	63	Regular
92	1	2	2	4	3	1	2	2	17	Deficiente	3	2	2	2	3	3	2	4	3	24	Regular	2	4	3	2	4		1	2	18	Deficiente	59	Regular
93	2	3	3	3	2	1	4	1	19	Regular	1	1	2	2	4	3	2	3	2	20	Deficiente	2	4	4	2	4	3	1	3	23	Regular	62	Regular
94	3	3	2	3	2	2	2	1	18	Deficiente	2	2	2	2	4	2	3	2	3	22	Regular	4	2	4	2	4	2	1	3	22	Regular	62	Regular
95	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
96	1	2	3	2	2	1	2	4	17	Deficiente	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	Regular	3	2	3	1	3	2	3	2	19	Regular	57	Deficiente
97	1	2	3	2	3	1	2	2	16	Deficiente	3	3	1	2	3	2	2	2	1	19	Deficiente	2	1	2	2	3	2	2	2	16	Deficiente	51	Deficiente
98	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
99	1	3	3	2	1	4	3	1	18	Deficiente	3	2	1	2	3	3	3	2	2	21	Regular	2	1	3	3	3	3	2	2	19	Regular	58	Regular
100	2	3	2	1	3	3	3	3	20	Regular	2	3	3	2	2	3	1	2	2	20	Deficiente	3	1	2	2	2	4	2	3	19	Regular	59	Regular
101	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	3	3	2	2	2	2	2	2	2	20	Deficiente	2	2	3	3	2	2	2	2	18	Deficiente	54	Deficiente
102	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
103	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	49	Deficiente
104	1	1	1	3	2	2	3	2	15	Deficiente	3	2	3	2	3	2	3	3	2	23	Regular	3	3	3	3	3	3	3	2	23	Regular	61	Regular
105	1	3	3	2	2	2	2	3	18	Deficiente	2	2	3	3	2	2	3	2	1	20	Deficiente	1	2	2	2	3	2	2	2	16	Deficiente	54	Deficiente
106	2	3	3	3	2	2	2	2	19	Regular	3	3	3	3	2	2	2	3	2	23	Regular	3	2	3	2	3	3	2	3	21	Regular	63	Regular
107	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Deficiente	3	3	4	1	1	1	2	3	3	21	Regular	3	3	3	2	2	2	2	2	19	Regular	55	Deficiente
108	1	2	2	2	3	2	3	2	17	Deficiente	3	2	3	2	3	2	3	2	3	23	Regular	2	3	2	3	2	2	2	3	19	Regular	59	Regular
109	1	2	3	2	3	3	2	3	19	Regular	2	3	2	3	2	2	1	1	1	17	Deficiente	2	1	2	1	2	3	3	1	15	Deficiente	51	Deficiente
110	3	1	1	2	1	1	1	1	11	Deficiente	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	Deficiente	2	3	3	3	2	2	2	1	18	Deficiente	46	Deficiente
111	1	2	3	3	3	3	2	2	19	Regular	3	2	3	2	1	1	3	2	3	20	Deficiente	2	3	2	3	3	2	2	2	19	Regular	58	Regular
112	1	3	2	3	1	2	3	4	19	Regular	2	4	2	3	2	2	2	2	2	21	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	56	Deficiente
113	2	2	2	2	3	2	3	3	19	Regular	2	3	2	4	3	2	3	3	2	24	Regular	3	1	3	3	2	3	3	3	21	Regular	64	Regular
114	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
115	3	3	2	2	3	2	4	2	21	Regular	2	3	2	3	3	2	3	3	2	23	Regular	3	2	3	2	3	2	3	3	21	Regular	65	Regular

116	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
117	2	2	3	2	3	3	4	4	23	Regular	3	3	4	2	3	1	3	3	2	24	Regular	3	2	2	2	4	2	2	3	20	Regular	67	Regular
118	2	2	2	2	3	2	5	3	21	Regular	2	3	3	3	3	1	2	3	2	22	Regular	3	2	2	2	3	2	2	3	19	Regular	62	Regular
119	2	2	2	2	3	2	3	2	18	Deficiente	2	2	3	2	3	2	3	3	3	23	Regular	3	2	2	3	3	2	1	3	19	Regular	60	Regular
120	2	2	3	3	3	1	2	3	19	Regular	3	3	2	3	4	1	2	2	2	22	Regular	3	3	3	2	4	2	3	3	23	Regular	64	Regular
121	2	2	1	2	3	2	2	3	17	Deficiente	2	2	3	2	3	2	1	2	3	20	Deficiente	2	4	2	3	3	2	2	3	21	Regular	58	Regular
122	1	2	3	3	3	2	3	3	20	Regular	3	3	4	3	2	1	3	1	2	22	Regular	3	2	3	2	4	2	1	3	20	Regular	62	Regular
123	2	1	3	2	4	2	4	3	21	Regular	2	2	3	2	3	3	2	2	3	22	Regular	2	3	2	3	3	2	2	3	20	Regular	63	Regular
124	2	2	4	3	3	3	2	3	22	Regular	2	2	3	4	3	1	3	3	2	23	Regular	3	2	3	2	4	3	2	3	22	Regular	67	Regular
125	2	1	3	2	2	2	2	4	18	Deficiente	2	3	3	3	2	3	1	3	3	23	Regular	2	2	2	3	3	1	2	3	18	Deficiente	59	Regular
126	2	2	3	3	1	2	3	2	18	Deficiente	2	4	2	3	3	1	4	2	2	23	Regular	3	2	3	2	3	3	3	3	22	Regular	63	Regular
127	2	3	2	2	3	4	3	3	22	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	57	Deficiente
128	3	3	2	2	3	4	3	3	23	Regular	3	2	2	2	1	2	2	1	2	17	Deficiente	3	2	2	2	2	2	2	1	16	Deficiente	56	Deficiente
129	2	2	2	2	3	4	3	3	21	Regular	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	Regular	3	2	2	3	3	3	2	3	21	Regular	70	Regular
130	3	3	2	3	2	3	4	4	24	Regular	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25	Regular	2	3	2	3	2	1	2	3	18	Deficiente	67	Regular
131	3	2	2	2	2	3	3	3	20	Regular	4	3	3	3	2	2	3	2	3	25	Regular	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	62	Regular
132	3	3	1	3	3	2	2	4	21	Regular	3	3	3	2	2	3	2	3	2	23	Regular	3	2	3	2	3	2	3	2	20	Regular	64	Regular
133	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
134	2	3	2	3	2	2	3	4	21	Regular	3	2	2	2	2	2	3	2	3	21	Regular	2	3	2	3	3	2	3	2	20	Regular	62	Regular
135	2	1	1	2	4	2	2	3	17	Deficiente	4	3	2	3	2	3	2	3	2	24	Regular	3	2	3	2	3	2	1	1	17	Deficiente	58	Regular
136	2	2	2	3	3	3	3	3	21	Regular	3	1	2	3	4	1	2	3	2	21	Regular	3	3	2	3	2	3	3	2	21	Regular	63	Regular
137	2	3	3	2	4	2	2	2	20	Regular	2	1	3	3	3	2	2	3	2	21	Regular	3	3	3	3	2	3	3	2	22	Regular	63	Regular
138	1	2	1	3	3	1	3	2	16	Deficiente	2	2	2	4	4	1	2	3	3	23	Regular	3	3	3	3	2	3	3	2	22	Regular	61	Regular
139	1	1	2	2	4	1	2	2	15	Deficiente	2	1	3	3	3	2	2	3	2	21	Regular	4	4	2	4	2	2	3	2	23	Regular	59	Regular
140	1	2	3	3	3	2	3	2	19	Regular	2	3	2	4	4	3	1	3	3	25	Regular	3	3	2	3	2	2	3	2	20	Regular	64	Regular
141	2	3	1	2	3	3	3	2	19	Regular	2	1	3	3	3	2	1	3	2	20	Deficiente	3	4	2	4	2	2	2	2	21	Regular	60	Regular
142	2	2	2	3	1	2	2	2	16	Deficiente	3	2	4	4	4	3	2	2	3	27	Regular	2	3	2	3	2	2	2	2	18	Deficiente	61	Regular
143	2	1	1	2	1	3	2	2	14	Deficiente	2	1	3	3	2	2	1	3	2	19	Deficiente	2	4	3	4	2	2	2	2	21	Regular	54	Deficiente
144	2	2	1	3	3	2	1	2	16	Deficiente	2	2	2	4	2	3	2	2	3	22	Regular	3	2	2	3	2	2	3	2	19	Regular	57	Deficiente
145	2	2	3	1	2	3	2	2	17	Deficiente	3	1	2	3	2	2	2	3	2	20	Deficiente	2	2	3	4	1	2	2	3	19	Regular	56	Deficiente



146	3	2	3	2	1	3	2	3	19	Regular	2	2	2	4	2	3	2	2	2	21	Regular	3	1	2	2	1	2	3	1	15	Deficiente	55	Deficiente
147	2	2	2	2	3	2	3	2	18	Deficiente	3	2	2	3	1	2	2	3	2	20	Deficiente	2	2	3	2	1	2	2	1	15	Deficiente	53	Deficiente
148	3	2	2	3	2	3	2	2	19	Regular	2	2	2	4	2	1	2	2	2	19	Deficiente	3	2	2	2	2	2	1	16	Deficiente	54	Deficiente	
149	2	2	2	2	3	2	2	3	18	Deficiente	2	3	3	3	1	2	3	3	2	22	Regular	2	2	3	2	2	2	2	17	Deficiente	57	Deficiente	
150	3	2	2	3	2	3	2	2	19	Regular	2	2	2	4	2	1	2	2	2	19	Deficiente	3	3	2	2	2	2	3	2	19	Regular	57	Deficiente
151	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
152	3	3	3	3	2	2	2	3	21	Regular	1	3	2	2	2	2	2	2	2	18	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	55	Deficiente
153	3	3	2	2	2	3	2	2	19	Regular	1	3	2	2	2	2	2	2	2	18	Deficiente	2	2	2	2	2	2	3	3	18	Deficiente	55	Deficiente
154	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
155	4	4	2	2	2	3	3	1	21	Regular	2	3	2	2	3	3	3	3	2	23	Regular	3	3	3	2	3	2	3	2	21	Regular	65	Regular
156	2	2	2	3	3	2	2	1	17	Deficiente	2	3	2	2	3	3	3	3	4	25	Regular	3	4	3	4	3	4	3	3	27	Regular	69	Regular
157	2	2	2	2	2	3	3	1	17	Deficiente	2	3	4	2	2	2	3	2	3	23	Regular	2	3	2	2	2	2	2	2	17	Deficiente	57	Deficiente
158	2	1	1	3	2	2	2	3	16	Deficiente	1	3	3	2	2	2	2	3	3	21	Regular	2	2	3	3	2	3	2	3	20	Regular	57	Deficiente
159	2	2	2	2	3	2	3	3	19	Regular	2	3	3	2	2	2	3	3	3	23	Regular	2	2	2	3	2	3	2	3	19	Regular	61	Regular
160	2	3	3	3	2	3	2	2	20	Regular	3	3	3	2	1	2	2	2	2	20	Deficiente	2	2	3	3	2	3	2	3	20	Regular	60	Regular
161	2	2	2	2	2	2	3	2	17	Deficiente	3	3	2	1	2	4	2	3	3	23	Regular	2	3	3	2	3	3	2	3	21	Regular	61	Regular
162	2	2	2	3	3	2	2	2	18	Deficiente	3	3	2	2	3	4	2	2	2	23	Regular	3	2	4	1	2	3	2	3	20	Regular	61	Regular
163	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
164	2	2	2	3	3	2	2	2	18	Deficiente	2	4	1	2	2	3	2	4	2	22	Regular	3	2	2	1	3	2	1	3	17	Deficiente	57	Deficiente
165	2	2	2	2	2	2	3	2	17	Deficiente	2	3	1	2	2	3	3	3	3	22	Regular	2	3	2	2	3	2	3	3	20	Regular	59	Regular
166	2	1	2	3	3	2	2	2	17	Deficiente	2	3	1	2	2	2	2	1	2	17	Deficiente	1	2	2	3	2	2	4	3	19	Regular	53	Deficiente
167	2	2	2	2	3	2	3	2	18	Deficiente	3	2	3	2	3	4	2	2	2	23	Regular	4	3	3	4	3	4	3	2	26	Regular	67	Regular
168	2	2	3	2	3	2	3	3	20	Regular	3	3	3	4	4	4	3	3	3	30	Regular	4	3	3	2	2	2	2	3	21	Regular	71	Regular
169	2	2	2	2	3	2	4	2	19	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	24	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Regular	65	Regular
170	3	3	2	3	2	3	2	3	21	Regular	2	3	2	3	2	2	3	3	3	23	Regular	2	3	2	3	2	3	2	3	20	Regular	64	Regular
171	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	2	2	2	3	3	3	2	2	2	21	Regular	2	2	2	2	2	2	2	3	17	Deficiente	54	Deficiente
172	3	2	2	2	2	2	1	2	16	Deficiente	2	2	1	4	2	2	2	2	2	19	Deficiente	1	2	2	2	1	2	2	2	14	Deficiente	49	Deficiente
173	2	3	3	4	3	4	3	4	26	Regular	3	2	2	3	2	3	2	3	2	22	Regular	3	2	3	2	3	2	3	3	21	Regular	69	Regular
174	3	2	2	2	3	2	3	2	19	Regular	3	2	3	2	3	3	1	3	3	23	Regular	4	3	1	3	2	3	4	3	23	Regular	65	Regular
175	2	2	2	3	2	3	2	4	20	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Deficiente	54	Deficiente

<b>176</b>	2	2	3	2	3	2	2	2	<b>18</b>	Deficiente	2	3	2	3	2	3	2	1	1	<b>19</b>	Deficiente	1	2	2	3	2	3	2	3	<b>18</b>	Deficiente	<b>55</b>	Deficiente
<b>177</b>	2	2	2	2	3	2	2	2	<b>17</b>	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>18</b>	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>	Deficiente	<b>51</b>	Deficiente	
<b>178</b>	3	2	3	2	2	2	2	2	<b>18</b>	Deficiente	2	3	3	2	3	2	2	1	1	<b>19</b>	Deficiente	1	3	2	2	2	2	<b>16</b>	Deficiente	<b>53</b>	Deficiente		
<b>179</b>	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>17</b>	Deficiente	3	2	3	2	1	2	1	2	1	<b>17</b>	Deficiente	2	2	2	2	4	4	3	2	<b>21</b>	Regular	<b>55</b>	Deficiente
<b>180</b>	3	2	2	2	2	3	3	3	<b>20</b>	Regular	2	3	2	3	4	3	3	3	4	<b>27</b>	Regular	3	2	2	2	2	3	2	2	<b>18</b>	Deficiente	<b>65</b>	Regular
<b>181</b>	2	2	2	2	3	2	4	2	<b>19</b>	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	<b>24</b>	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	<b>22</b>	Regular	<b>65</b>	Regular
<b>182</b>	3	2	2	2	2	2	1	2	<b>16</b>	Deficiente	2	2	2	3	3	3	3	3	3	<b>24</b>	Regular	2	2	2	2	2	2	3	3	<b>18</b>	Deficiente	<b>58</b>	Regular
<b>183</b>	2	2	2	2	3	3	2	3	<b>19</b>	Regular	1	2	3	4	3	3	4	2	4	<b>26</b>	Regular	1	3	3	3	2	2	2	2	<b>18</b>	Deficiente	<b>63</b>	Regular
<b>184</b>	3	2	2	2	2	3	1	2	<b>17</b>	Deficiente	2	2	2	3	3	2	3	3	3	<b>23</b>	Regular	2	2	2	2	2	2	2	3	<b>17</b>	Deficiente	<b>57</b>	Deficiente
<b>185</b>	2	2	3	2	3	2	2	1	<b>17</b>	Deficiente	2	3	3	2	4	3	3	2	4	<b>26</b>	Regular	1	3	3	2	1	2	1	2	<b>15</b>	Deficiente	<b>58</b>	Regular
<b>186</b>	3	2	2	3	1	2	3	2	<b>18</b>	Deficiente	3	2	2	2	3	2	1	3	1	<b>19</b>	Deficiente	2	2	2	2	2	2	1	3	<b>16</b>	Deficiente	<b>53</b>	Deficiente
<b>187</b>	2	2	2	3	1	2	3	3	<b>18</b>	Deficiente	2	2	3	2	3	3	3	2	2	<b>22</b>	Regular	1	3	2	2	3	2	2	2	<b>17</b>	Deficiente	<b>57</b>	Deficiente
<b>188</b>	3	2	2	3	2	2	2	1	<b>17</b>	Deficiente	1	1	2	2	3	2	1	2	1	<b>15</b>	Deficiente	2	2	2	1	3	2	1	3	<b>16</b>	Deficiente	<b>48</b>	Deficiente
<b>189</b>	2	2	2	3	2	2	2	2	<b>17</b>	Deficiente	2	4	2	2	2	4	3	3	2	<b>24</b>	Regular	2	2	3	2	2	2	2	2	<b>17</b>	Deficiente	<b>58</b>	Regular
<b>190</b>	3	2	2	3	2	2	2	2	<b>18</b>	Deficiente	3	3	3	3	3	1	1	1	1	<b>19</b>	Deficiente	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>	Deficiente	<b>53</b>	Deficiente
<b>191</b>	2	2	2	2	2	2	1	1	<b>14</b>	Deficiente	2	1	2	3	3	3	4	3	4	<b>25</b>	Regular	3	2	2	3	2	2	2	2	<b>18</b>	Deficiente	<b>57</b>	Deficiente
<b>192</b>	3	2	3	2	2	2	3	3	<b>20</b>	Regular	3	2	3	3	4	3	4	4	3	<b>29</b>	Regular	2	3	2	3	3	4	3	2	<b>22</b>	Regular	<b>71</b>	Regular
<b>193</b>	2	2	2	2	3	2	4	2	<b>19</b>	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	<b>24</b>	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	<b>22</b>	Regular	<b>65</b>	Regular
<b>194</b>	3	2	3	2	2	3	2	3	<b>20</b>	Regular	2	3	3	2	2	3	2	3	2	<b>22</b>	Regular	3	2	3	2	3	3	2	2	<b>20</b>	Regular	<b>62</b>	Regular
<b>195</b>	2	3	2	3	2	3	2	3	<b>20</b>	Regular	2	3	2	3	4	3	4	3	3	<b>27</b>	Regular	4	3	2	2	3	2	3	2	<b>21</b>	Regular	<b>68</b>	Regular
<b>196</b>	3	2	2	2	2	2	2	3	<b>18</b>	Deficiente	2	3	2	3	2	3	2	3	2	<b>22</b>	Regular	3	2	3	3	3	2	3	2	<b>21</b>	Regular	<b>61</b>	Regular
<b>197</b>	3	2	2	2	3	3	3	2	<b>20</b>	Regular	2	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>26</b>	Regular	3	3	3	3	2	2	3	3	<b>22</b>	Regular	<b>68</b>	Regular
<b>198</b>	2	2	2	2	3	2	4	2	<b>19</b>	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	<b>24</b>	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	<b>22</b>	Regular	<b>65</b>	Regular
<b>199</b>	3	3	2	2	2	3	1	2	<b>18</b>	Deficiente	2	2	3	2	3	2	2	2	2	<b>20</b>	Deficiente	2	3	2	2	3	3	3	2	<b>20</b>	Regular	<b>58</b>	Regular
<b>200</b>	2	2	2	2	3	2	4	2	<b>19</b>	Regular	3	1	3	3	3	3	3	2	3	<b>24</b>	Regular	2	3	3	3	2	3	3	3	<b>22</b>	Regular	<b>65</b>	Regular

N°	Desempeño docente																										ST2	V2					
	Pedagógico										Cultural										Político												
	1	2	3	4	5	6	7	8	S4	D4	9	10	11	12	13	14	15	16	17	S5	D5	18	19	20	21	22			23	24	25	S6	D6
01	2	3	3	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	3	3	3	4	3	3	3	26	Medio	2	4	2	2	3	1	3	4	21	Medio	65	Medio
02	2	3	3	2	2	3	3	2	20	Medio	2	3	2	1	2	3	4	2	2	21	Medio	2	2	2	2	3	1	2	2	16	Bajo	57	Bajo
03	2	3	3	2	3	3	3	3	22	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Medio	73	Medio
04	2	3	2	2	4	2	1	2	18	Bajo	1	3	4	2	3	2	2	2	3	22	Medio	1	4	2	2	2	2	2	3	18	Bajo	58	Medio
05	2	3	2	3	3	3	3	3	22	Medio	2	2	2	1	1	3	2	2	2	17	Bajo	2	2	3	3	2	3	2	1	18	Bajo	57	Bajo
06	3	3	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	3	2	3	2	1	2	19	Bajo	3	3	2	3	2	2	2	2	19	Medio	56	Bajo
07	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
08	2	2	3	2	2	3	3	1	18	Bajo	1	1	1	2	2	1	1	3	2	14	Bajo	4	3	3	2	3	1	3	1	20	Medio	52	Bajo
09	2	2	3	2	3	3	3	3	21	Medio	3	2	2	2	2	2	2	3	3	21	Medio	3	3	3	3	2	2	2	3	21	Medio	63	Medio
10	3	2	2	3	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bajo	2	2	2	2	2	3	4	3	20	Medio	56	Bajo
11	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
12	2	3	4	2	2	3	1	1	18	Bajo	1	2	2	2	2	3	3	2	2	19	Bajo	4	2	2	3	3	2	2	3	21	Medio	58	Medio
13	2	3	2	2	2	3	3	3	20	Medio	4	4	4	2	2	2	1	1	2	22	Medio	1	1	1	2	3	3	2	2	15	Bajo	57	Bajo
14	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
15	2	2	3	3	2	4	2	3	21	Medio	3	3	3	3	4	3	2	2	2	25	Medio	2	3	3	3	2	2	2	2	19	Medio	65	Medio
16	2	2	4	3	2	3	2	3	21	Medio	3	2	2	2	3	2	2	3	1	20	Bajo	1	2	2	2	1	1	2	1	12	Bajo	53	Bajo
17	2	2	1	3	2	3	2	3	18	Bajo	2	2	2	2	2	3	2	3	2	20	Bajo	1	1	2	1	1	2	3	4	15	Bajo	53	Bajo
18	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
19	2	2	3	2	2	2	3	2	18	Bajo	3	3	3	2	3	2	1	1	1	19	Bajo	3	3	2	3	2	1	1	2	17	Bajo	54	Bajo
20	2	3	2	2	2	2	3	2	18	Bajo	3	2	2	2	3	3	2	2	2	21	Medio	3	2	2	3	2	3	3	2	20	Medio	59	Medio
21	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
22	2	3	3	3	2	2	2	2	19	Medio	2	1	3	4	2	2	2	1	3	20	Bajo	2	3	2	2	4	3	1	2	19	Medio	58	Medio
23	4	3	2	2	2	3	2	3	21	Medio	2	4	3	3	2	2	2	1	3	22	Medio	1	1	3	3	1	2	2	2	15	Bajo	58	Medio
24	2	2	3	2	2	2	3	2	18	Bajo	2	3	1	3	1	2	2	1	2	17	Bajo	3	4	1	1	3	2	2	1	17	Bajo	52	Bajo
25	1	2	4	2	2	4	3	3	21	Medio	2	3	2	3	1	3	3	3	2	22	Medio	2	1	2	2	2	2	2	2	15	Bajo	58	Medio
26	1	2	3	2	3	4	3	1	19	Medio	2	3	2	3	2	1	3	2	1	19	Bajo	1	3	3	3	2	1	1	1	15	Bajo	53	Bajo

27	2	1	1	2	3	4	4	1	18	Bajo	2	3	2	3	1	1	2	1	1	16	Bajo	1	2	1	1	3	3	2	1	14	Bajo	48	Bajo
28	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
29	3	2	4	2	1	3	2	2	19	Medio	2	3	2	3	2	1	2	2	3	20	Bajo	2	1	1	2	2	1	2	2	13	Bajo	52	Bajo
30	2	2	1	3	1	4	2	1	16	Bajo	2	3	2	1	4	1	2	2	2	19	Bajo	2	2	2	2	1	3	3	1	16	Bajo	51	Bajo
31	2	2	1	3	1	5	3	2	19	Medio	2	2	3	2	2	3	2	2	2	20	Bajo	3	2	2	2	3	2	3	2	19	Medio	58	Medio
32	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
33	2	3	2	2	1	4	3	2	19	Medio	2	2	2	3	1	2	3	3	3	21	Medio	3	2	2	1	1	2	3	3	17	Bajo	57	Bajo
34	2	4	3	2	1	3	2	1	18	Bajo	2	2	3	1	2	2	1	3	2	18	Bajo	3	3	3	3	2	3	4	2	23	Medio	59	Medio
35	2	1	3	3	3	4	4	1	21	Medio	2	4	2	2	3	3	1	2	2	21	Medio	3	3	3	1	1	2	4	2	19	Medio	61	Medio
36	2	4	3	3	3	4	2	1	22	Medio	2	4	1	3	1	2	1	3	1	18	Bajo	3	1	2	3	2	4	3	2	20	Medio	60	Medio
37	3	3	3	3	3	3	2	3	23	Medio	2	4	1	1	1	2	1	2	1	15	Bajo	4	2	3	1	4	2	4	2	22	Medio	60	Medio
38	2	3	2	2	2	2	2	3	18	Bajo	2	4	2	1	1	2	2	2	2	18	Bajo	4	2	3	2	1	3	1	1	17	Bajo	53	Bajo
39	2	2	2	2	2	3	2	1	16	Bajo	2	3	1	3	2	3	2	4	2	22	Medio	3	1	1	1	1	1	1	1	10	Bajo	48	Bajo
40	1	2	3	3	2	3	2	2	18	Bajo	2	2	1	2	2	2	2	1	2	16	Bajo	3	2	1	1	2	1	1	2	13	Bajo	47	Bajo
41	4	2	1	2	2	2	2	2	17	Bajo	2	4	2	2	3	2	2	1	2	20	Bajo	4	2	2	2	1	3	1	3	18	Bajo	55	Bajo
42	2	2	1	2	3	3	2	3	18	Bajo	2	1	1	2	2	3	3	3	1	18	Bajo	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Bajo	53	Bajo
43	3	3	2	3	3	3	2	1	20	Medio	2	2	1	4	1	2	3	4	1	20	Bajo	2	1	1	4	4	2	1	4	19	Medio	59	Medio
44	2	3	3	2	3	2	2	2	19	Medio	2	2	1	2	1	1	3	2	2	16	Bajo	2	2	2	3	1	4	2	2	18	Bajo	53	Bajo
45	4	3	4	3	3	2	3	3	25	Medio	2	2	2	2	2	1	2	1	3	17	Bajo	3	2	3	2	4	2	3	3	22	Medio	64	Medio
46	3	2	4	2	3	2	2	2	20	Medio	2	4	1	3	2	2	2	1	2	19	Bajo	3	1	2	3	2	3	4	2	20	Medio	59	Medio
47	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
48	3	2	2	2	3	2	2	2	18	Bajo	2	3	2	2	1	3	2	2	2	19	Bajo	3	2	2	1	1	3	2	2	16	Bajo	53	Bajo
49	2	2	2	2	3	2	2	2	17	Bajo	3	3	1	3	1	3	2	2	2	20	Bajo	2	2	1	3	2	3	2	2	17	Bajo	54	Bajo
50	2	2	1	3	3	2	3	2	18	Bajo	2	3	1	3	1	2	3	3	2	20	Bajo	1	2	2	3	2	4	2	1	17	Bajo	55	Bajo
51	1	3	1	1	3	1	2	1	13	Bajo	2	2	2	3	1	2	3	3	2	20	Bajo	1	2	1	3	2	1	1	1	12	Bajo	45	Bajo
52	2	1	2	3	3	2	3	2	18	Bajo	1	2	3	3	3	3	2	4	1	22	Medio	2	3	2	2	3	2	1	3	18	Bajo	58	Medio
53	3	2	1	2	2	2	1	2	15	Bajo	2	2	1	3	2	3	2	3	1	19	Bajo	3	2	2	2	3	2	2	2	18	Bajo	52	Bajo
54	2	1	1	2	1	3	2	1	13	Bajo	1	2	1	2	2	3	2	3	2	18	Bajo	2	2	1	2	1	2	2	3	15	Bajo	46	Bajo
55	2	1	2	1	2	1	1	2	12	Bajo	1	2	1	2	2	3	2	3	1	17	Bajo	2	2	1	2	1	2	2	1	13	Bajo	42	Bajo
56	1	3	2	2	3	3	2	3	19	Medio	2	2	1	3	3	3	4	3	2	23	Medio	1	2	2	2	3	3	1	3	17	Bajo	59	Medio

<b>57</b>	2	2	2	3	2	3	2	3	<b>19</b>	Medio	1	2	2	2	3	3	2	2	4	<b>21</b>	Medio	3	1	1	1	2	2	3	3	<b>16</b>	Bajo	<b>56</b>	Bajo
<b>58</b>	2	3	2	3	1	1	1	1	<b>14</b>	Bajo	1	1	1	2	4	3	2	2	2	<b>18</b>	Bajo	3	3	3	2	2	2	1	1	<b>17</b>	Bajo	<b>49</b>	Bajo
<b>59</b>	2	2	1	1	3	2	3	2	<b>16</b>	Bajo	3	3	3	1	1	1	2	1	2	<b>17</b>	Bajo	2	1	2	1	2	1	1	2	<b>12</b>	Bajo	<b>45</b>	Bajo
<b>60</b>	2	1	2	1	2	1	2	2	<b>13</b>	Bajo	1	2	1	2	2	3	2	1	4	<b>18</b>	Bajo	2	2	4	4	2	3	3	3	<b>23</b>	Medio	<b>54</b>	Bajo
<b>61</b>	2	2	3	3	2	2	3	2	<b>19</b>	Medio	3	4	2	2	2	2	3	4	3	<b>25</b>	Medio	2	3	2	1	2	1	2	2	<b>15</b>	Bajo	<b>59</b>	Medio
<b>62</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>63</b>	3	2	2	2	3	3	3	3	<b>21</b>	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	2	<b>26</b>	Medio	2	2	3	2	2	3	2	2	<b>18</b>	Bajo	<b>65</b>	Medio
<b>64</b>	4	1	2	3	3	3	2	2	<b>20</b>	Medio	2	2	2	3	4	1	3	1	1	<b>19</b>	Bajo	2	3	2	1	3	2	1	2	<b>16</b>	Bajo	<b>55</b>	Bajo
<b>65</b>	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	3	4	2	4	1	1	3	2	1	<b>21</b>	Medio	4	2	1	4	2	4	2	2	<b>21</b>	Medio	<b>59</b>	Medio
<b>66</b>	3	3	2	3	2	2	3	3	<b>21</b>	Medio	2	1	3	2	3	2	3	2	2	<b>20</b>	Bajo	3	2	3	2	3	2	3	1	<b>19</b>	Medio	<b>60</b>	Medio
<b>67</b>	2	2	2	2	3	4	4	2	<b>21</b>	Medio	2	3	4	4	4	4	4	1	1	<b>27</b>	Medio	3	3	2	3	2	2	1	1	<b>17</b>	Bajo	<b>65</b>	Medio
<b>68</b>	3	3	2	3	1	1	1	1	<b>15</b>	Bajo	2	3	2	2	3	2	2	2	1	<b>19</b>	Bajo	1	2	2	3	2	2	3	2	<b>17</b>	Bajo	<b>51</b>	Bajo
<b>69</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>70</b>	2	2	2	1	2	1	1	1	<b>12</b>	Bajo	2	2	3	1	1	3	1	4	2	<b>19</b>	Bajo	1	2	3	1	2	4	2	3	<b>18</b>	Bajo	<b>49</b>	Bajo
<b>71</b>	2	3	2	3	4	4	2	3	<b>23</b>	Medio	2	2	2	2	1	2	1	2	2	<b>16</b>	Bajo	1	2	1	1	2	1	2	1	<b>11</b>	Bajo	<b>50</b>	Bajo
<b>72</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>73</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>	Bajo	2	1	3	2	1	2	2	2	1	<b>16</b>	Bajo	2	3	3	2	2	1	1	3	<b>17</b>	Bajo	<b>49</b>	Bajo
<b>74</b>	2	1	3	2	1	1	1	2	<b>13</b>	Bajo	1	3	2	4	2	1	2	3	2	<b>20</b>	Bajo	3	2	3	2	4	1	1	2	<b>18</b>	Bajo	<b>51</b>	Bajo
<b>75</b>	1	1	1	1	1	2	2	2	<b>11</b>	Bajo	3	2	3	2	1	2	3	2	1	<b>19</b>	Bajo	2	3	2	1	2	2	1	2	<b>15</b>	Bajo	<b>45</b>	Bajo
<b>76</b>	2	2	2	1	2	2	3	2	<b>16</b>	Bajo	3	2	1	3	4	2	3	2	3	<b>23</b>	Medio	2	3	2	3	3	3	3	3	<b>22</b>	Medio	<b>61</b>	Medio
<b>77</b>	3	2	3	3	2	3	2	3	<b>21</b>	Medio	1	1	2	1	2	1	2	2	1	<b>13</b>	Bajo	2	3	2	1	2	3	2	2	<b>17</b>	Bajo	<b>51</b>	Bajo
<b>78</b>	2	2	3	2	1	1	2	1	<b>14</b>	Bajo	2	1	2	1	2	3	2	1	2	<b>16</b>	Bajo	3	3	2	2	1	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	<b>47</b>	Bajo
<b>79</b>	2	2	1	1	1	2	1	1	<b>11</b>	Bajo	2	2	4	2	3	1	2	3	2	<b>21</b>	Medio	4	3	2	3	2	3	2	2	<b>21</b>	Medio	<b>53</b>	Bajo
<b>80</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>81</b>	2	2	3	2	3	2	3	4	<b>21</b>	Medio	3	2	4	3	2	2	4	3	2	<b>25</b>	Medio	3	4	3	4	3	2	3	2	<b>24</b>	Medio	<b>70</b>	Medio
<b>82</b>	2	2	3	3	4	3	4	3	<b>24</b>	Medio	2	3	2	2	2	2	3	4	3	<b>23</b>	Medio	3	2	3	2	3	2	2	2	<b>19</b>	Medio	<b>66</b>	Medio
<b>83</b>	2	1	2	2	3	4	3	2	<b>19</b>	Medio	3	3	2	3	4	3	2	3	3	<b>26</b>	Medio	4	3	4	3	2	2	2	3	<b>23</b>	Medio	<b>68</b>	Medio
<b>84</b>	1	2	2	2	2	3	2	2	<b>16</b>	Bajo	3	2	3	2	3	2	3	4	2	<b>24</b>	Medio	2	3	2	3	2	3	2	3	<b>20</b>	Medio	<b>60</b>	Medio
<b>85</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>18</b>	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>	Bajo	<b>50</b>	Bajo
<b>86</b>	2	3	1	2	3	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	3	2	1	1	2	5	4	3	2	<b>23</b>	Medio	2	2	1	2	3	2	3	3	<b>18</b>	Bajo	<b>58</b>	Medio

<b>87</b>	3	3	2	2	1	1	2	1	<b>15</b>	Bajo	2	2	3	2	3	2	3	2	1	<b>20</b>	Bajo	1	2	3	3	2	3	2	2	<b>18</b>	Bajo	<b>53</b>	Bajo
<b>88</b>	2	1	3	1	2	3	2	3	<b>17</b>	Bajo	2	3	2	3	1	3	2	3	2	<b>21</b>	Medio	3	2	3	2	3	2	3	2	<b>20</b>	Medio	<b>58</b>	Medio
<b>89</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>90</b>	4	4	2	2	2	2	2	3	<b>21</b>	Medio	2	3	3	2	3	3	2	2	3	<b>23</b>	Medio	4	3	4	3	4	3	2	1	<b>24</b>	Medio	<b>68</b>	Medio
<b>91</b>	2	3	3	2	3	4	2	2	<b>21</b>	Medio	2	3	2	3	2	3	4	3	2	<b>24</b>	Medio	3	2	3	1	2	1	2	3	<b>17</b>	Bajo	<b>62</b>	Medio
<b>92</b>	1	2	2	3	2	2	3	2	<b>17</b>	Bajo	2	2	4	3	3	2	4	4	4	<b>28</b>	Medio	1	3	2	2	3	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	<b>62</b>	Medio
<b>93</b>	2	3	1	3	2	2	1	2	<b>16</b>	Bajo	2	2	3	2	3	2	3	3	3	<b>23</b>	Medio	1	2	2	2	2	2	2	3	<b>16</b>	Bajo	<b>55</b>	Bajo
<b>94</b>	4	4	3	2	3	2	2	3	<b>23</b>	Medio	2	4	3	3	2	2	2	4	3	<b>25</b>	Medio	1	1	2	2	3	2	3	2	<b>16</b>	Bajo	<b>64</b>	Medio
<b>95</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>96</b>	1	5	3	2	2	2	2	3	<b>20</b>	Medio	3	2	3	2	2	2	2	3	2	<b>21</b>	Medio	3	1	2	3	2	2	3	2	<b>18</b>	Bajo	<b>59</b>	Medio
<b>97</b>	2	3	1	1	3	3	3	2	<b>18</b>	Bajo	2	3	3	1	3	3	3	4	1	<b>23</b>	Medio	2	2	3	4	1	1	4	2	<b>19</b>	Medio	<b>60</b>	Medio
<b>98</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>99</b>	3	1	3	2	2	1	2	3	<b>17</b>	Bajo	2	3	4	2	3	3	3	4	2	<b>26</b>	Medio	4	2	2	3	2	3	4	2	<b>22</b>	Medio	<b>65</b>	Medio
<b>100</b>	3	1	2	2	3	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	2	2	3	1	2	2	2	2	2	<b>18</b>	Bajo	3	3	2	2	2	1	3	2	<b>18</b>	Bajo	<b>53</b>	Bajo
<b>101</b>	3	2	2	2	2	1	2	3	<b>17</b>	Bajo	4	3	2	2	3	1	2	1	2	<b>20</b>	Bajo	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	<b>54</b>	Bajo
<b>102</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>103</b>	2	2	2	1	3	3	2	3	<b>18</b>	Bajo	3	3	4	3	2	2	3	2	3	<b>25</b>	Medio	2	3	2	3	3	2	2	4	<b>21</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>104</b>	3	3	3	2	2	2	3	4	<b>22</b>	Medio	4	3	4	3	4	3	4	3	4	<b>32</b>	Medio	3	4	2	3	4	2	3	3	<b>24</b>	Medio	<b>78</b>	Medio
<b>105</b>	2	2	2	3	3	2	2	3	<b>19</b>	Medio	3	3	2	3	3	2	3	3	2	<b>24</b>	Medio	3	2	3	2	3	4	2	2	<b>21</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>106</b>	3	3	3	3	2	3	2	2	<b>21</b>	Medio	2	2	2	2	2	2	3	2	2	<b>19</b>	Bajo	2	2	2	2	2	3	2	2	<b>17</b>	Bajo	<b>57</b>	Bajo
<b>107</b>	1	2	2	3	3	2	3	3	<b>19</b>	Medio	2	3	3	3	2	3	2	3	3	<b>24</b>	Medio	1	1	2	4	4	3	3	2	<b>20</b>	Medio	<b>63</b>	Medio
<b>108</b>	2	1	1	3	2	1	2	2	<b>14</b>	Bajo	2	2	3	2	3	2	2	3	2	<b>21</b>	Medio	3	2	3	2	3	2	3	2	<b>20</b>	Medio	<b>55</b>	Bajo
<b>109</b>	1	2	2	2	3	1	3	4	<b>18</b>	Bajo	2	3	2	3	4	3	4	3	4	<b>28</b>	Medio	3	4	2	2	2	2	2	2	<b>19</b>	Medio	<b>65</b>	Medio
<b>110</b>	2	3	3	3	2	2	2	2	<b>19</b>	Medio	2	4	3	2	2	2	2	3	2	<b>22</b>	Medio	3	2	3	2	3	2	3	2	<b>20</b>	Medio	<b>61</b>	Medio
<b>111</b>	1	2	2	2	2	2	2	2	<b>15</b>	Bajo	2	2	2	3	2	3	2	2	3	<b>21</b>	Medio	2	2	3	2	3	2	3	2	<b>19</b>	Medio	<b>55</b>	Bajo
<b>112</b>	2	1	1	3	3	1	3	3	<b>17</b>	Bajo	3	2	2	2	3	2	2	2	2	<b>20</b>	Bajo	1	2	1	2	2	2	2	2	<b>14</b>	Bajo	<b>51</b>	Bajo
<b>113</b>	1	1	2	3	3	3	3	3	<b>19</b>	Medio	3	4	3	4	3	4	3	4	3	<b>31</b>	Medio	4	3	4	3	4	3	4	3	<b>28</b>	Medio	<b>78</b>	Medio
<b>114</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>115</b>	2	3	2	2	2	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>18</b>	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>	Bajo	<b>51</b>	Bajo
<b>116</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio

<b>117</b>	2	3	2	2	4	2	1	2	<b>18</b>	Bajo	4	2	2	2	2	1	2	2	<b>19</b>	Bajo	3	3	2	3	2	3	2	<b>20</b>	Medio	<b>57</b>	Bajo
<b>118</b>	2	2	3	2	2	2	3	2	<b>18</b>	Bajo	3	2	3	2	3	2	3	4	<b>26</b>	Medio	4	2	2	2	2	3	3	<b>20</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>119</b>	3	3	2	2	2	2	3	2	<b>19</b>	Medio	3	2	3	2	3	2	3	2	<b>23</b>	Medio	2	3	2	3	2	3	2	<b>20</b>	Medio	<b>62</b>	Medio
<b>120</b>	3	3	2	3	2	3	2	3	<b>21</b>	Medio	2	3	2	3	2	3	4	2	<b>23</b>	Medio	2	2	2	2	2	2	2	<b>17</b>	Bajo	<b>61</b>	Medio
<b>121</b>	2	2	2	2	3	3	3	4	<b>21</b>	Medio	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>	Bajo	<b>57</b>	Bajo
<b>122</b>	2	3	3	3	2	3	1	1	<b>18</b>	Bajo	1	1	2	1	2	2	1	2	<b>13</b>	Bajo	2	1	2	2	2	3	3	<b>17</b>	Bajo	<b>48</b>	Bajo
<b>123</b>	3	2	2	2	3	2	3	3	<b>20</b>	Medio	3	2	2	2	2	3	3	3	<b>23</b>	Medio	3	3	2	3	2	3	3	<b>21</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>124</b>	2	2	2	2	3	2	2	1	<b>16</b>	Bajo	2	2	2	2	2	2	3	2	<b>19</b>	Bajo	2	2	2	3	2	1	1	<b>15</b>	Bajo	<b>50</b>	Bajo
<b>125</b>	2	3	3	3	2	3	2	1	<b>19</b>	Medio	2	1	2	3	4	3	3	2	<b>22</b>	Medio	4	3	1	3	2	3	2	<b>21</b>	Medio	<b>62</b>	Medio
<b>126</b>	2	2	3	2	3	2	3	3	<b>20</b>	Medio	4	4	3	3	2	3	2	2	<b>25</b>	Medio	2	2	3	2	3	2	3	<b>19</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>127</b>	2	1	3	2	2	3	2	3	<b>18</b>	Bajo	2	2	3	3	3	2	3	3	<b>24</b>	Medio	2	3	3	2	2	2	2	<b>18</b>	Bajo	<b>60</b>	Medio
<b>128</b>	2	1	2	2	2	2	2	3	<b>16</b>	Bajo	2	2	3	3	3	2	3	4	<b>25</b>	Medio	2	3	3	2	3	2	3	<b>20</b>	Medio	<b>61</b>	Medio
<b>129</b>	2	2	2	3	2	3	2	2	<b>18</b>	Bajo	2	3	3	2	3	2	3	3	<b>23</b>	Medio	3	3	3	2	3	3	3	<b>23</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>130</b>	2	1	2	2	3	2	2	3	<b>17</b>	Bajo	3	2	3	3	3	2	3	3	<b>25</b>	Medio	2	2	2	2	3	3	3	<b>19</b>	Medio	<b>61</b>	Medio
<b>131</b>	3	3	2	2	2	3	3	2	<b>20</b>	Medio	2	3	2	2	4	3	4	3	<b>25</b>	Medio	3	3	2	2	3	2	2	<b>19</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>132</b>	2	1	3	3	2	2	3	3	<b>19</b>	Medio	3	2	3	3	3	2	3	3	<b>25</b>	Medio	2	4	3	2	2	3	2	<b>20</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>133</b>	2	2	3	3	3	3	3	2	<b>21</b>	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	<b>26</b>	Medio	3	3	3	3	3	4	4	<b>27</b>	Medio	<b>74</b>	Medio
<b>134</b>	4	1	2	2	2	2	3	3	<b>19</b>	Medio	3	2	2	3	4	3	3	3	<b>26</b>	Medio	2	4	3	2	3	1	1	<b>18</b>	Bajo	<b>63</b>	Medio
<b>135</b>	3	2	3	1	3	3	1	2	<b>18</b>	Bajo	2	3	3	2	3	2	4	2	<b>24</b>	Medio	3	3	2	2	3	2	3	<b>21</b>	Medio	<b>63</b>	Medio
<b>136</b>	4	4	2	2	2	3	2	2	<b>21</b>	Medio	3	2	2	3	1	3	3	3	<b>22</b>	Medio	2	3	3	3	3	3	3	<b>22</b>	Medio	<b>65</b>	Medio
<b>137</b>	2	2	3	3	3	3	1	3	<b>20</b>	Medio	2	3	2	2	2	2	4	2	<b>21</b>	Medio	3	3	2	2	3	2	2	<b>19</b>	Medio	<b>60</b>	Medio
<b>138</b>	3	1	2	4	2	3	3	3	<b>21</b>	Medio	3	2	2	3	1	2	3	3	<b>21</b>	Medio	3	3	3	2	2	2	2	<b>19</b>	Medio	<b>61</b>	Medio
<b>139</b>	2	2	3	3	3	2	2	2	<b>19</b>	Medio	2	3	2	2	1	1	4	2	<b>20</b>	Bajo	4	4	3	2	3	2	4	<b>24</b>	Medio	<b>63</b>	Medio
<b>140</b>	3	3	2	2	2	2	3	2	<b>19</b>	Medio	3	2	3	3	2	2	3	3	<b>23</b>	Medio	2	3	2	2	2	3	2	<b>19</b>	Medio	<b>61</b>	Medio
<b>141</b>	2	2	2	3	3	2	3	2	<b>19</b>	Medio	2	3	2	2	1	3	4	2	<b>22</b>	Medio	3	2	3	3	2	3	2	<b>21</b>	Medio	<b>62</b>	Medio
<b>142</b>	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>18</b>	Bajo	2	2	2	3	2	3	3	2	<b>21</b>	Medio	3	2	2	3	2	2	2	<b>18</b>	Bajo	<b>57</b>	Bajo
<b>143</b>	2	3	2	2	3	2	3	2	<b>19</b>	Medio	2	2	2	2	2	4	2	3	<b>22</b>	Medio	3	3	4	3	1	2	2	<b>20</b>	Medio	<b>61</b>	Medio
<b>144</b>	2	3	2	2	2	2	2	3	<b>18</b>	Bajo	2	3	3	3	1	2	2	3	<b>21</b>	Medio	3	1	4	3	3	3	3	<b>23</b>	Medio	<b>62</b>	Medio
<b>145</b>	2	3	2	2	2	2	3	2	<b>18</b>	Bajo	3	2	3	2	3	2	3	2	<b>23</b>	Medio	3	3	3	3	3	3	3	<b>23</b>	Medio	<b>64</b>	Medio
<b>146</b>	2	3	2	2	3	3	3	3	<b>21</b>	Medio	2	3	3	2	3	2	2	2	<b>22</b>	Medio	2	3	3	4	4	2	3	<b>23</b>	Medio	<b>66</b>	Medio

147	2	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Bajo	2	1	1	2	2	2	2	2	2	16	Bajo	3	2	2	2	3	3	3	3	21	Medio	54	Bajo
148	2	3	2	2	3	2	3	3	3	20	Medio	3	2	3	3	4	3	3	3	3	27	Medio	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Medio	69	Medio
149	3	3	2	3	3	3	3	3	3	23	Medio	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	Medio	3	2	3	3	2	3	3	3	22	Medio	71	Medio
150	2	3	2	3	3	2	2	3	3	20	Medio	3	3	3	4	3	2	3	3	2	26	Medio	3	3	3	3	2	3	2	3	22	Medio	68	Medio
151	2	2	3	3	3	3	3	2	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
152	4	3	2	2	2	3	2	3	3	21	Medio	2	2	2	3	3	2	3	2	2	21	Medio	2	3	2	2	2	3	3	2	19	Medio	61	Medio
153	3	3	3	3	3	3	3	2	2	23	Medio	3	2	3	3	3	3	2	2	3	24	Medio	3	3	2	3	3	2	2	3	21	Medio	68	Medio
154	2	2	3	3	3	3	3	2	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
155	2	3	3	2	3	2	3	3	3	21	Medio	3	3	3	2	3	2	3	3	3	25	Medio	3	3	2	3	3	2	2	3	21	Medio	67	Medio
156	3	3	3	2	2	2	2	2	2	19	Medio	2	3	2	2	2	3	2	3	2	21	Medio	3	2	3	2	2	3	3	3	21	Medio	61	Medio
157	1	3	3	2	2	2	2	2	2	17	Bajo	3	2	3	2	3	2	3	2	3	23	Medio	3	3	3	3	3	2	3	2	22	Medio	62	Medio
158	3	3	2	2	3	3	3	3	3	22	Medio	3	3	3	2	3	2	3	2	3	24	Medio	3	2	3	2	3	2	3	3	21	Medio	67	Medio
159	2	2	5	2	3	3	3	3	3	23	Medio	3	2	2	4	3	4	2	2	2	24	Medio	2	3	2	3	2	3	2	3	20	Medio	67	Medio
160	2	2	4	2	3	2	2	2	2	19	Medio	2	2	3	2	3	2	3	3	3	23	Medio	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Bajo	59	Medio
161	3	2	4	2	2	2	2	2	2	19	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Medio	70	Medio
162	2	2	3	2	3	2	2	3	3	19	Medio	2	3	3	3	3	2	3	5	4	28	Medio	4	3	3	4	4	4	4	2	28	Medio	75	Medio
163	2	2	3	3	3	3	3	2	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
164	2	2	3	2	3	2	2	2	2	18	Bajo	2	3	2	3	2	3	3	2	2	22	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	23	Medio	63	Medio
165	3	2	3	2	3	3	3	3	3	22	Medio	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25	Medio	3	3	3	2	2	2	2	2	19	Medio	66	Medio
166	2	2	3	2	2	2	2	2	2	17	Bajo	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
167	3	2	2	2	3	3	2	2	2	19	Medio	2	2	2	3	2	3	2	3	2	21	Medio	3	2	3	2	3	3	2	2	20	Medio	60	Medio
168	2	3	3	2	2	3	3	3	3	21	Medio	3	2	2	2	2	2	3	2	2	20	Bajo	3	2	3	2	3	2	3	2	20	Medio	61	Medio
169	2	2	3	3	3	3	3	2	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio
170	3	3	2	2	2	2	3	3	3	20	Medio	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	Medio	2	2	2	2	3	3	3	3	20	Medio	66	Medio
171	3	3	2	2	3	2	2	2	2	19	Medio	2	2	2	3	2	3	2	3	3	22	Medio	4	3	4	3	4	3	4	4	29	Medio	70	Medio
172	3	3	2	3	3	3	3	3	3	23	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Medio	74	Medio
173	3	2	2	2	2	3	2	3	3	19	Medio	2	3	2	2	3	2	2	2	2	20	Bajo	2	2	3	3	3	3	3	3	22	Medio	61	Medio
174	3	2	2	3	3	3	3	3	3	22	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Medio	73	Medio
175	2	2	2	2	3	2	3	2	2	18	Bajo	3	2	3	2	4	4	4	4	3	29	Medio	3	3	2	2	2	3	2	3	20	Medio	67	Medio
176	3	2	3	2	2	2	3	3	3	19	Medio	2	3	3	2	3	3	3	4	3	26	Medio	4	3	4	3	3	2	2	2	23	Medio	68	Medio



177	2	3	3	3	3	3	3	3	3	23	Medio	2	3	2	3	3	2	3	3	3	24	Medio	3	2	3	3	3	3	2	3	22	Medio	69	Medio
178	3	2	3	2	2	2	3	2	19	Medio	3	2	3	2	3	3	2	3	2	23	Medio	3	2	3	3	2	3	3	3	22	Medio	64	Medio	
179	2	2	1	2	2	2	2	2	15	Bajo	2	2	2	2	2	3	2	2	3	20	Bajo	2	2	2	2	3	2	2	2	17	Bajo	52	Bajo	
180	3	2	1	3	3	3	3	3	21	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Medio	3	2	3	2	3	2	3	2	20	Medio	68	Medio	
181	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio	
182	3	3	2	2	2	3	2	3	20	Medio	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24	Medio	3	4	3	2	2	4	4	3	25	Medio	69	Medio	
183	2	3	2	3	3	3	2	3	21	Medio	3	3	2	3	2	3	2	3	3	24	Medio	3	3	3	3	3	2	2	2	21	Medio	66	Medio	
184	3	3	2	3	2	2	2	2	19	Medio	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25	Medio	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Medio	68	Medio	
185	2	4	2	3	2	2	2	2	19	Medio	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25	Medio	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Bajo	61	Medio	
186	3	4	2	3	2	2	2	2	20	Medio	3	2	3	2	3	3	3	3	3	25	Medio	3	3	3	3	2	2	2	2	20	Medio	65	Medio	
187	3	3	2	3	3	2	2	2	20	Medio	3	2	3	3	2	4	2	3	3	25	Medio	2	2	2	3	3	2	3	3	20	Medio	65	Medio	
188	3	2	2	3	2	3	2	3	20	Medio	3	2	2	2	2	3	3	4	2	23	Medio	2	3	3	3	3	3	3	3	23	Medio	66	Medio	
189	3	3	2	3	3	2	3	2	21	Medio	3	2	3	3	2	4	3	3	3	26	Medio	3	3	3	2	3	2	3	2	21	Medio	68	Medio	
190	3	3	1	3	3	3	2	3	21	Medio	3	3	3	2	2	3	4	3	3	26	Medio	2	2	2	3	2	3	3	2	19	Medio	66	Medio	
191	3	2	2	3	3	2	3	2	20	Medio	2	2	4	3	3	4	3	3	3	27	Medio	2	2	2	3	2	3	3	2	19	Medio	66	Medio	
192	2	3	1	3	2	3	2	3	19	Medio	3	2	3	2	2	3	3	3	2	23	Medio	3	2	2	3	2	4	2	2	20	Medio	62	Medio	
193	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio	
194	2	3	3	3	3	3	2	3	22	Medio	4	2	2	3	2	3	3	2	3	24	Medio	3	2	2	2	3	2	3	2	19	Medio	65	Medio	
195	3	2	2	3	2	2	2	2	18	Bajo	3	2	3	3	3	3	3	2	2	24	Medio	3	3	3	3	3	2	3	2	22	Medio	64	Medio	
196	3	2	2	3	3	3	2	2	20	Medio	3	3	2	3	2	3	3	3	3	25	Medio	3	3	3	2	3	2	3	2	21	Medio	66	Medio	
197	3	2	3	3	2	2	2	2	19	Medio	3	4	3	3	3	3	3	2	3	27	Medio	3	3	3	2	3	2	3	2	21	Medio	67	Medio	
198	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio	
199	3	2	3	3	3	2	3	3	22	Medio	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25	Medio	3	3	3	2	3	3	4	3	24	Medio	71	Medio	
200	2	2	3	3	3	3	3	2	21	Medio	1	2	2	3	4	4	5	2	3	26	Medio	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Medio	74	Medio	