

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



TESIS

Programa de estrategias motivacionales para fortalecer el nivel del desempeño docente de la I.E. N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo año 2018.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador: Olano Valdera, Cesar Augusto


Asesor: M. Sc. Fernández Vásquez, Evert José

Lambayeque – Perú

2022

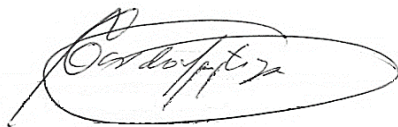
Programa de estrategias motivacionales para fortalecer el nivel del desempeño docente de la I.E. N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, año 2018.

Tesis Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica



Olano Valdera, Cesar Augusto.

Investigador



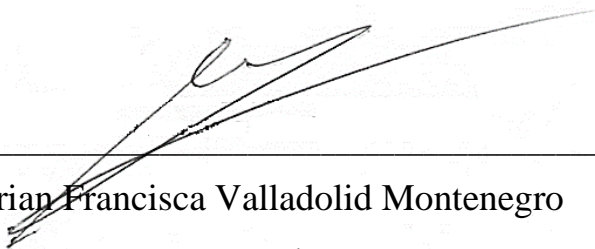
Cesar Augusto Cardoso Montoya

Presidente



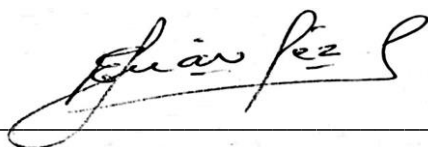
Lucinda Esperanza Castillo Seminario

Secretario



Mirian Francisca Valladolid Montenegro

Vocal



M. Sc. Evert José Fernández Vásquez

Asesor



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 136

Siendo las 12:00 horas, del día viernes 22 de marzo de 2022 en los Ambientes de la FACHSE: Lab. Comp. 1
5601LA140, por mandato de la Resolución N° 0584-2024-V-D-FACHSE de fecha 21 de marzo de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 1688-2019-UP-D-FACHSE de fecha 05 de agosto de 2019; Jurado integrado por los siguientes miembros:

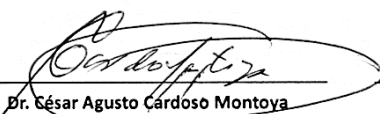
Presidente(a) : Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Secretario(a) : M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario
Vocal : Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
Asesor(es) : Dr. Evert José Fernández Vásquez



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): **PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL NIVEL DEL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA I.E. N° 11084 SAN JUAN BAUTISTA DEL SECTOR EL PALMO, DISTRITO DE CAYALTI, PROVINCIA DE CHICLAYO AÑO 2018**. Presentada por **CESAR AUGUSTO OLANO VALDERA** para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 18 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Muy Bueno**. Siendo las 13:20 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dr. César Augusto Cardoso Montoya
PRESIDENTE(A)


M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario
SECRETARIO(A)


Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

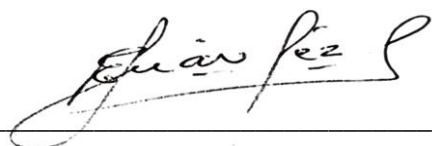
Yo, M. Sc. Fernández Vásquez Evert José, docente / asesor de tesis / revisor del trabajo de investigación del estudiante, Cesar Augusto Olano Valdera

TITULADA

“Programa de estrategias motivacionales para fortalecer el nivel del desempeño docente de la I.E. N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo año 2018” luego de la revisión exhaustiva del documentó constato que la misma tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Lambayeque, 13 de marzo del 2024



M. Sc. Evert José Fernández Vásquez

DNI: 16690483

Asesor



Olano Valdera, Cesar Augusto

DNI: 42884085

Investigador principal

DEDICATORIA

Con profunda gratitud y amor, dedico esta tesis a las fuentes de inspiración que han iluminado mi camino. A Dios, cuya sabiduría guía cada paso de mi vida. A mi amada esposa, Ana María, cuyo apoyo inquebrantable ha sido mi roca en este viaje. A mis queridos hijos, Amir Gabriel, Claris Khalessi y Marco Antonio Augusto, por su alegría y comprensión a lo largo de este proceso. Y a mi madre, Ana, cuyo amor y sacrificio han sido mi faro desde el principio. A todos ustedes, mi eterna gratitud.

AGRADECIMIENTO

En esta etapa de culminación de mi tesis, quiero expresar mi sincero agradecimiento a quienes han sido pilares fundamentales en este camino.

A Dios, a quien agradezco por la fortaleza y la sabiduría para llevar a cabo este proyecto académico, así como por guiar mis pasos en cada fase de mi vida.

A mi querida esposa, Ana, te agradezco por tu apoyo inquebrantable, por ser mi fuente de inspiración y por estar a mi lado en cada desafío que he enfrentado. Tu amor y comprensión han sido un regalo invaluable.

A mis adorados hijos, cuyo amor y ánimo han sido mi motivación constante. Ustedes son mi mayor tesoro y cada esfuerzo que hago está inspirado en ustedes.

A todos ustedes, mi profundo agradecimiento por ser mi fuente de fuerza y motivación en este viaje académico. Sin su apoyo y amor, este logro no habría sido posible. Gracias de todo corazón.

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	II
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	II
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE	VI
INDICE DE TABLAS	VII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X

INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes	17
1.2. REFERENTES TEÓRICOS DEL MODELO TEÓRICO.	32
1.2.1. Bases epistemológicas relacionadas con el tema de investigación	32
1.2.1.1. Epistemologías subyacentes en los enfoques educativos que aplican los docentes	32
1.2.2. Innatismo-racionalismo	34
1.2.3. Motivación laboral	35
1.2.4. Epistemología y docencia.....	37
1.2.5. Bases teóricas del modelo	39
1.2.5.1. Teorías de la Motivación:.....	39
1.2.5.2. Teoría de las expectativas de Vroom	42
1.2.5.3. Teorías de motivación docente:.....	43
1.2.5.4. Inteligencia Emocional.....	45
1.2.5.5. inteligencia emocional de Goleman:	47
1.2.5.6. Psicología Educativa	48
1.2.5.6. Gestión del Desempeño.....	49
1.2.5.7. Teorías de la Enseñanza y el Aprendizaje.....	50
1.2.5.8. Liderazgo Educativo	52
1.2.6. Bases Conceptuales	54
1.2.6.1. Desempeño Docente.....	54
1.2.6.2. Motivación	54
1.2.6.3. Inteligencia Emocional.....	55
2.1. Diseño de la investigación.....	55
2.2 Población y muestra	56
2.3 Técnicas, instrumentos, equipos, materiales	56
2.3.1 Instrumentos y técnicas:	56

2.3.2. Equipos:.....	58
3.1. Análisis e interpretación de los datos	59
3.2. discusión de resultados:.....	69
3.3. DISEÑO DEL PROGRAMA EXPERIMENTAL	74
3.2.1. INFORMACIÓN GENERAL	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS.....	97
FOTOGRAFÍAS DE LOS TALLERES CON DOCENTES DE LA IE.....	103

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	59
<i>Registro de reconocimientos presenciales</i>	59
Tabla 2.....	59
<i>Registro de reconocimientos virtuales</i>	59
Tabla 3.....	59
<i>Registro de asistencia de observación del desempeño docente</i>	59
Tabla 4.....	60
<i>Docentes comprometidos con el desempeño</i>	60
Tabla 5.....	60
<i>Variedad en el trabajo docente</i>	60
Tabla 6.....	60
<i>Desempeño docente.....</i>	60
Tabla 7.....	60
<i>planificación anual del trabajo docente.....</i>	61
Tabla 8.....	61
<i>Evaluación de los aprendizajes nivel inicial, primaria y secundaria</i>	61
Tabla 9.....	64
<i>Registro de reconocimientos presenciales</i>	64
Tabla 10.....	64
<i>Registro de reconocimientos virtuales</i>	64
Tabla 11.....	64
<i>Registro de asistencia de observación del desempeño docente</i>	64
Tabla 12.....	64

<i>Docentes comprometidos con el desempeño</i>	64
Tabla 13.....	65
<i>Variedad en el trabajo docente</i>	65
Tabla 14.....	65
<i>Desempeño docente</i>	65
Tabla 15.....	65
<i>planificación anual del trabajo docente</i>	65
Tabla 16.....	66
<i>Evaluación de los aprendizajes nivel inicial, primaria y secundaria</i>	66
Tabla 17.....	67
<i>Análisis estadístico sobre el efecto del plan en la planificación anual del trabajo docente antes y después de la aplicación de la propuesta</i>	67
Tabla 18:.....	67
<i>Análisis estadístico sobre la evaluación de aprendizajes antes y después de la aplicación de la propuesta</i>	67
Tabla 19:.....	68
<i>Cantidad de estudiantes matriculados antes y después de la propuesta</i>	68
Tabla 20:.....	68
<i>Análisis estadísticos de los resultados del análisis de los registros antes y después de la aplicación de la propuesta</i>	68
Tabla 21:.....	74
<i>Propuesta de mejora</i>	74
Tabla 22:.....	78
<i>Estrategias, plan de acción, actividades e involucrados en el plan de mejora</i>	78
Tabla 23:.....	80
<i>Planificación de los talleres</i>	80

RESUMEN

Esta investigación estudia el bajo desempeño docente en la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista, Chiclayo. El objetivo general es demostrar de que manera la aplicación de un programa de estrategias motivacionales mejora el desempeño docente en la IE. El diseño de investigación es de tipo pre experimental con un solo grupo con pre test y post test. Se trabajó con una población de 34 docentes, 3 directivos, y un personal jerárquico, con una muestra no probabilística por conveniencia. En el análisis de resultados se ha combinando análisis cuantitativos y cualitativos, con instrumentos como rúbricas de observación, documentos internos y registros de asistencia. Se logró con el pre test identificar problemas en el desempeño docente, que afectan la calidad de la educación y la comunicación con los estudiantes, para resolver dicho problema se implementó un plan de mejora que incluyó la identificación de líderes pedagógicos, programas de desarrollo profesional, apoyo en la gestión del aula, soporte emocional, mejoras en recursos y condiciones laborales, fomento de la comunicación docente-estudiante, participación y liderazgo institucional, y evaluación continua. Tras la aplicación del plan, los docentes mejoraron su desempeño, los estudiantes obtuvieron mejores resultados, y la matrícula aumentó. El análisis estadístico respaldó el éxito de las estrategias implementadas, demostrando diferencias significativas antes y después de la propuesta.

Palabras claves: Desempeño docente, Estrategias motivacionales, Educación, Mejora educativa, Evaluación educativa.

ABSTRACT

This research studies the poor teaching performance at educational institution No. 11084 San Juan Bautista, Chiclayo. The general objective is to demonstrate how the application of a motivational strategies program improves teaching performance in EI. The research design is pre-experimental with a single group with pre-test and post-test. We worked with a population of 34 teachers, 3 managers, and a hierarchical staff, with a non-probabilistic sample for convenience. In the analysis of results, quantitative and qualitative analyzes have been combined, with instruments such as observation rubrics, internal documents and attendance records. With the pre-test, it was possible to identify problems in teaching performance that affect the quality of education and communication with students. To solve this problem, an improvement plan was implemented that included the identification of pedagogical leaders, professional development programs, support in classroom management, emotional support, improvements in resources and working conditions, promotion of teacher-student communication, institutional participation and leadership, and continuous evaluation. After the plan was implemented, teachers improved their performance, students obtained better results, and enrollment increased. The statistical analysis supported the success of the implemented strategies, demonstrating significant differences before and after the proposal.

Keyword: Teacher performance, Motivational strategies, Education, Educational improvement, Educational evaluation

INTRODUCCIÓN

La desmotivación y el declive en el desempeño docente se han convertido en preocupaciones recurrentes en todas las instituciones públicas educativas de nuestra región y de todo el territorio nacional. Factores como la falta de reconocimiento, la sobrecarga laboral, la escasez de recursos y limitaciones en el desarrollo profesional han creado un ambiente desafiante. Cambios en políticas educativas, relaciones interpersonales problemáticas y una cultura escolar negativa también influyen en la calidad de la enseñanza. La necesidad de abordar esta realidad problemática es imperativa para lograr la excelencia educativa y el compromiso continuo de los docentes en la formación de los estudiantes.

La evaluación del desempeño docente, hasta ahora, se ha centrado principalmente en aspectos académicos y técnicos, sin considerar adecuadamente las dimensiones emocionales y motivacionales que influyen en la calidad de la enseñanza. Esta limitación en la evaluación ha llevado a una desconexión entre la dirección de la institución, el personal docente y, en última instancia, el progreso educativo de los estudiantes.

La relevancia de este aspecto se acentúa con la aparición de emociones que pueden tener un impacto negativo en el Desempeño Laboral. Reconocer y gestionar estas emociones tanto en uno mismo como en los demás es una habilidad crucial, como lo propone Goleman (1995) en su concepto de Inteligencia Emocional.

La necesidad de investigar el problema dentro de las líneas de investigación se fundamenta en varios aspectos cruciales que impactan tanto en la calidad educativa como en el bienestar de los docentes y, en última instancia, en el éxito de la institución educativa

Nº 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo.

Entre estos aspectos tenemos la mejora Educativa Sostenible que permitirá identificar las causas subyacentes de la disminución del desempeño docente y desarrollar estrategias motivacionales que no solo aborden los síntomas, sino también los factores fundamentales. Esto llevará a un desempeño docente sólido y a una calidad educativa sostenible y mejorada.

Otro factor o aspecto es la optimización de recursos, así el colegio puede optimizar sus recursos existentes al garantizar que el personal educativo esté altamente motivado y comprometido. Esto puede llevar a un uso eficiente de los recursos financieros y humanos, mejorando también el bienestar docente al considerar sus necesidades motivacionales y emocionales, pues un ambiente de trabajo saludable y una mayor retención del talento docente conllevará a una mejor calidad de Aprendizaje pues este otro punto está directamente relacionado con una experiencia de aprendizaje enriquecedora para los estudiantes y con la innovación educativa preparando a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

En resumen, investigar este problema dentro de las líneas de investigación no solo aborda una preocupación inmediata en el desempeño docente, sino que también tiene implicaciones más amplias en la mejora educativa, el bienestar docente y la preparación de los estudiantes para el futuro.

En las Instituciones de Educación Públicas de nuestro país, el enfoque del Desempeño Laboral se centra en la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, la evaluación de habilidades y destrezas de los empleados para determinar su adecuación, y

la consideración de posibles ascensos, transferencias o suspensiones. Sin embargo, este enfoque tiende a pasar por alto la integralidad del empleado, que está compuesto por una variedad de sentimientos y emociones. Los cambios introducidos en busca de efectividad institucional a menudo carecen de una evaluación que tome en cuenta la dimensión emocional, la cual actúa como un motivador fundamental en todas las actividades institucionales.

En el ámbito educativo, el rol del docente es determinante para el desarrollo integral de los estudiantes y para el cumplimiento de los objetivos educativos. A pesar de los esfuerzos y recursos invertidos en la formación de los docentes, se ha observado una disminución en los indicadores de desempeño y compromiso en el personal docente. Esto se refleja en diversos aspectos, como la adopción limitada de enfoques pedagógicos actualizados, la falta de entusiasmo en la enseñanza, la disminución en la calidad de la interacción en el aula y una marcada ausencia de iniciativas de mejora continua.

La falta de una estrategia integral para abordar y mejorar el desempeño docente ha creado un ambiente en el que los docentes se sienten desmotivados y desvinculados de su rol como educadores. Esta situación no solo afecta su desarrollo profesional y personal, sino que también repercute en la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes.

En este contexto, surge la necesidad apremiante de llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo del desempeño docente en el colegio la institución educativa N° 11084 "San Juan Bautista" del sector "El Palmo", distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo. Este diagnóstico no solo debe considerar los aspectos académicos y técnicos, sino también explorar en profundidad las motivaciones, expectativas y emociones de los docentes. Con

base en los resultados de este diagnóstico, se busca desarrollar un programa de estrategias motivacionales innovadoras y personalizadas que puedan revitalizar y fortalecer el nivel de desempeño docente en el colegio.

En la institución educativa N° 11084 "San Juan Bautista" del sector "El Palmo", distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, se observa una tendencia hacia la desmotivación entre la mayoría de las docentes. Esto se refleja en la persistencia de métodos tradicionales inapropiados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en un limitado compromiso profesional para la implementación de los nuevos enfoques educativos promovidos por el MINEDU. Estas circunstancias conducen al incumplimiento de las metas educativas previstas.

Después de haber descrito la situación problemática en la IE nos formulamos la siguiente pregunta:

¿De qué manera la aplicación de un programa de estrategias motivacionales fortalecerá el desempeño docente de la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, año 2018?

La hipótesis a defender es: Si se aplica un programa de estrategias motivacionales entonces se logrará fortalecer el desempeño docente de la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo.

El propósito final de este proyecto de tesis es transformar la cultura educativa en el colegio, brindando a los docentes las herramientas necesarias para redescubrir su pasión por la enseñanza, promoviendo un entorno de aprendizaje más efectivo y enriquecedor para los estudiantes y, en última instancia, elevando los estándares de calidad educativa en la institución.

Por tanto, el objetivo general de esta investigación es demostrar de qué manera la aplicación de un programa de estrategias motivacionales logra mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, en el año 2018

Como objetivos específicos nos propusimos:

- Realizar un diagnóstico exhaustivo del desempeño docente: Analizar y evaluar de manera detallada el desempeño actual de los docentes en la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, en el año 2018,
- Diseñar un programa de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, en el año 2018
- Aplicar el programa de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño docente en la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, en el año 2018

- Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, midiendo indicadores de desempeño docente, satisfacción laboral y mejoras en la calidad educativa. Realizar ajustes según los resultados obtenidos para optimizar la eficacia del programa.

El objeto de estudio de la presente investigación es el proceso de gestión institucional y el campo de acción el proceso de aplicación del programa de estrategias motivacionales.

Para su mejor revisión y análisis la investigación se ha organizado en cinco capítulos que a continuación detallamos:

Capítulo I: en este capítulo analizamos las teorías que sirvieron de sustento a nuestra propuesta teórica de investigación.

Capítulo II: en este capítulo se explica la metodología y los procedimientos de la investigación

Capítulo III; En este capítulo se analiza la información empírica recopilada con la aplicación del instrumento de investigación, También desarrollamos la propuesta teórica que es el aporte más importante de nuestro trabajo.

Capítulos IV y V: en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han arribado al concluir esta investigación.

CAPITULO I : DISEÑO TEORICO

1.1. Antecedentes

Zarate (2011) en su tesis titulada “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Primaria en el Distrito de Independencia-Lima, Año 2011” llega a las siguientes conclusiones:

Tras llevar a cabo la investigación, se puede afirmar que existe una fuerte relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las dimensiones de Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa. Este hallazgo se basa en el acuerdo del 95% de los docentes con el liderazgo directivo observado. Además, los resultados estadísticos demuestran una alta significancia, con un valor de Chi cuadrado de 27.13, lo que indica una relación sólida y positiva.

Asimismo, se puede concluir que el desempeño docente, evaluado en sus dimensiones profesional, personal y social por parte de los alumnos, también muestra una concordancia significativa. La estadística revela un Chi cuadrado de 26.39, lo que confirma una relación fuerte entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en estas dimensiones.

En resumen, la investigación respalda la existencia de una correlación lineal destacada entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en sus diversas facetas. Esto significa que el liderazgo ejercido por los directores en las áreas de Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa influye positivamente en el desempeño de los docentes en

sus dimensiones profesional, personal y social, y viceversa. Se evidencia una interdependencia clara entre estos dos aspectos.

Adicionalmente, la investigación revela que en las escuelas de primaria del Distrito de Independencia-Lima, de acuerdo con la muestra de 201 docentes, existe una predominancia significativa de docentes del sexo femenino, con un total de 153 (Zarate Ramirez, 2011).

Por su parte Martínez (2013) en su tesis titulada: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, año 2013”, plantea las conclusiones siguientes:

“Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal” (Martínez, 2013).

Herrera en su trabajo titulado “Competencia digital y desempeño docente en el Perú” El grupo de participantes en esta investigación consistió en 71 docentes de la Institución Educativa "José Buenaventura Sepúlveda Fernández" en Cañete, durante el año 2021. Se administraron cuestionarios adaptados y validados por tres expertos para evaluar la competencia digital de los docentes, los cuales certificaron su idoneidad. La validez y la fiabilidad se calcularon utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados del

análisis de datos revelaron una correlación moderada entre las variables, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,512 y una significancia bilateral de 0,000. Esto lleva a aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula (Herrera et al., 2022).

Por otro lado, Contreras, B (2005) en su tesis de maestría “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar” concluye que:

“la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos. Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones”. (Contreras, 2005).

En los últimos años, América Latina y el Caribe han sido escenario de notables cambios en el ámbito educativo, como consecuencia de la implementación de políticas educativas en la región. Estas transformaciones abarcan todos los aspectos de la educación, involucrando a la escuela, los estudiantes, los padres, la comunidad y, sobre todo, a los docentes. Para mejorar la calidad educativa, es esencial que se produzca una redefinición del papel tradicional del maestro en la escuela (Gálvez y Milla, 2018).

En un contexto de constante cambio en la sociedad actual, es urgente otorgar prioridad a las políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educación, en especial aquellas que buscan una revisión profunda de la práctica docente. El mejoramiento en el

desempeño pedagógico de los docentes y su reconocimiento son elementos esenciales para llevar a cabo políticas educativas eficaces (Gálvez y Milla , 2018).

En este contexto, replantear las políticas públicas en educación con miras a potenciar el aprendizaje de los estudiantes implica establecer criterios claros en los procesos de preparación de los alumnos y vincularlos con la evaluación del desempeño docente, lo cual plantea nuevos desafíos. La evaluación del desempeño docente ha adquirido relevancia a nivel mundial y se ha incorporado en políticas públicas de todo el mundo. Sin embargo, su implementación y enfoque varían según las regiones y los sistemas políticos (Gálvez y Milla, 2018).

El desarrollo de políticas educativas en América Latina y el Caribe ha sido impulsado por organizaciones internacionales, pero la sistematización de los procesos de evaluación del desempeño docente ha sido limitada. Es fundamental introducir políticas nacionales y procesos coherentes para evaluar a los docentes de manera efectiva. La importancia de las competencias en la evaluación del desempeño docente también ha emergido como respuesta a la transformación educativa en la región. Los docentes deben estar dotados de competencias profesionales para brindar educación de calidad y adaptarse a las cambiantes demandas de la sociedad (Gálvez y Milla, 2018).

La actitud y la autoestima de los docentes frente a los procesos de evaluación del desempeño son factores determinantes que influyen en su aceptación y participación en dichos procesos. Las actitudes de los docentes pueden variar y afectar la eficacia de las evaluaciones. La reflexión en la práctica docente se considera crucial para mejorar y transformar las prácticas educativas. La introspección sobre la propia actuación docente

y la colaboración con colegas pueden conllevar a una mejora continua y al desarrollo profesional.(Gálvez y Milla, 2018)

En resumen, la educación en América Latina y el Caribe está experimentando cambios significativos en sus políticas y enfoques educativos. La evaluación del desempeño docente, las competencias, la actitud y la reflexión son elementos fundamentales en esta transformación, dado que repercuten directamente en la calidad educativa y en el desarrollo de los docentes como profesionales (Gálvez y Milla, 2018).

En el Perú el Ministerio de Educación de Perú implementó un sistema de evaluación docente llamado "Evaluación del Desempeño Docente" (EDD). Este sistema busca medir la calidad y efectividad de los docentes en función de estándares predefinidos. Los docentes son evaluados en competencias pedagógicas, disciplinares y de gestión, entre otras.

La profesión docente mayoritariamente se encuentra conformada por mujeres y está en su mayoría dentro del ámbito público. Esta profesión enfrenta una alta incidencia de trabajo a tiempo parcial y ha experimentado una escasa renovación generacional a lo largo de las décadas pasadas. Además, presenta salarios notablemente rezagados en comparación con otros profesionales y técnicos en el país. Existen sutiles diferencias entre los docentes del sector público y los del sector privado; en promedio, los segundos son más jóvenes, pero sus ingresos son más bajos (Díaz y Ñopo, 2016).

Los docentes desempeñan un papel crucial en la calidad educativa. Para elevarla, es esencial atraer a individuos destacados hacia la profesión docente, mejorando tanto la

formación inicial como la formación en servicio, y también optimizando las condiciones en las que se desenvuelve la carrera profesional de los docentes. Este capítulo culmina con una propuesta destinada a mejorar gradualmente el salario de los docentes en el contexto de la carrera pública magisterial, ya que este factor representa un elemento fundamental en sus condiciones laborales (Díaz y Ñopo, 2016).

En el Perú, se ha buscado establecer una carrera docente más estructurada y profesionalizada. Esto involucra categorías, ascensos y una mayor capacitación a lo largo de la carrera, con el objetivo de incentivar el desarrollo profesional y la mejora continua. La ley de la reforma magisterial ya ha sido implementada, tiene un presupuesto y se ha ido perfeccionando hasta el día de hoy con políticas educativas que se espera tengan un impacto que se refleje en el proceso de evaluación.

El Proyecto Educativo Nacional al 2021 y ahora al 2036 también, continúa intentando hacer que todos los docentes tengan título profesional, ya que actualmente aproximadamente un 18% de los docentes no cuenta con el título profesional.

El despliegue pleno del potencial de los docentes depende de un enfoque integral en el desarrollo y fortalecimiento de la profesión. Esto implica abordar tanto el profesionalismo, con la constante actualización de habilidades, como la profesionalidad, que busca consolidar el valor social de la profesión en la sociedad. A lo largo de seis décadas de análisis, se ha reconocido que el valor de la profesión docente no solo radica en la capacidad técnica, sino también en el reconocimiento social y la responsabilidad por los resultados educativos. El concepto de "desarrollo profesional docente" se relaciona directamente con la formación continua y permanente de los docentes, con énfasis en la

formación inicial, la formación de docentes principiantes y la formación en servicio. Esta perspectiva ha sido adoptada en América Latina y Perú para mejorar la calidad de la enseñanza y abordar desafíos como la revaloración de la profesión, el acompañamiento de cambios en la función docente, las condiciones laborales, la evaluación del desempeño y la carrera docente (Cuenca y Carrillo, 2017).

La formación y desarrollo profesional de los docentes ha sido un foco importante en el sistema educativo peruano. Se han implementado programas de capacitación y actualización para mejorar las habilidades pedagógicas y disciplinares de los docentes.

Dentro del marco del Proyecto Educativo Nacional al 2021, se establece en el primer objetivo la necesidad de asegurar infraestructura adecuada y servicios sanitarios en los centros educativos dirigidos a las comunidades más desfavorecidas. Esto tiene como propósito garantizar que todos los estudiantes peruanos tengan igualdad de condiciones para su desarrollo académico (Ministerio de Educación del Perú, 2017).

La calidad de la infraestructura escolar es un factor determinante en el rendimiento educativo, ya que influye tanto en la motivación como en la funcionalidad. Contribuye a fomentar una actitud positiva hacia el aprendizaje por parte de los estudiantes y facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje. A pesar del aumento en la inversión estatal en infraestructura educativa en años recientes, persisten desigualdades notables entre escuelas urbanas y rurales. Superar esta disparidad en la calidad de la infraestructura se convierte en un desafío clave para el sistema educativo peruano (Ministerio de Educación del Perú, 2017).

A pesar de los esfuerzos, Perú enfrenta desafíos significativos en su sistema educativo, como la falta de infraestructura adecuada en algunas zonas, la disparidad entre zonas urbanas y rurales, y la escasez de recursos para la implementación efectiva de las políticas educativas.

Motivación y reconocimiento: Como en muchos sistemas educativos, la motivación y el reconocimiento adecuado a menudo han sido áreas de preocupación. La remuneración, el apoyo emocional y la valoración pública de la labor docente pueden influir en el nivel de motivación y compromiso de los profesionales.

En la educación contemporánea, se sostiene que la motivación del docente es más esencial que la del estudiante. Si un profesor se encuentra motivado, impacta positivamente en la disposición del alumno para aprender. Esto está ligado al entusiasmo, compromiso y enfoque adecuado del docente en el salón. No obstante, la motivación no siempre está presente en los profesores, lo cual puede resultar en un deficiente desempeño que afecta el entorno de aprendizaje del alumno (Moncada, 2019).

En América Latina, se ha introducido la evaluación docente con el propósito de elevar la calidad de la educación superior y atender las demandas de los estudiantes. Naciones como Colombia y Chile emplean encuestas de opinión estudiantil, revisiones por parte de colegas y superiores para valorar a los profesores. Los resultados se comunican, pero a menudo no se proporciona retroalimentación, lo cual desanima a los docentes al no recibir respaldo institucional para mejorar. En situaciones repetidas de calificaciones bajas, los profesores podrían enfrentar penalizaciones o despidos. En contraste, en Cuba se busca formar a los docentes con resultados deficientes en lugar de despedirlos (Moncada, 2019).

En Perú, la evaluación de desempeño es fundamental para la continuidad del docente en la Carrera Pública Magisterial. Se lleva a cabo cada tres años y los profesores tienen dos oportunidades para superarla. Si obtienen puntajes insuficientes, se les retira de la enseñanza. La evaluación incluye encuestas de opinión de estudiantes que evalúan diversos aspectos del desempeño del docente, como calidad de enseñanza, organización, asistencia, puntualidad, estrategias pedagógicas y habilidades sociales. Estos aspectos son vitales para evaluar la labor docente en el aula (Marreros, 2019).

Resultados estudiantiles: El desempeño docente en Perú a menudo se asocia con los resultados académicos de los estudiantes. La mejora en los resultados educativos es un objetivo clave, y el desempeño docente es un factor que se considera para alcanzar ese objetivo.

La Evaluación Muestral de Estudiantes (EM) 2022, llevada a cabo a nivel nacional por el Ministerio de Educación en los meses de noviembre y diciembre después del retorno a la presencialidad, indica que los resultados de aprendizaje son en su mayoría inferiores a los obtenidos en 2019 en la mayoría de las áreas evaluadas (MINEDU, 2022b).

Realizada por la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, la EM evaluó a 396 mil estudiantes en Lectura, Matemática y Ciencia en diferentes grados de primaria y secundaria. Los resultados orientarán acciones claves para la mejora de los aprendizajes (MINEDU, 2022b).

Los resultados señalan que en general los puntajes son más reducidos en comparación con 2019, salvo en Lectura de 2° grado de primaria y Matemática de 2° grado de secundaria. En 6° grado de primaria, el 25,2 % de los estudiantes muestra nivel Satisfactorio en Lectura y el 15 % en Matemática, con un mejor rendimiento en instituciones privadas y zonas urbanas. En Matemática, los varones superan a las mujeres en rendimiento, mientras que en Lectura no hay diferencias significativas por género (MINEDU, 2022b).

Las brechas entre instituciones educativas públicas y privadas han aumentado, al igual que las entre zonas urbanas y rurales, excepto en Matemática de 2° grado de secundaria. Las diferencias de rendimiento entre géneros se mantienen en línea con 2019, siendo las mujeres mejores en Lectura y los hombres en Matemática y Ciencia, excepto en Matemática de 4° grado de primaria.

Los resultados varían por regiones, destacando Tacna, Moquegua y Arequipa con mejores promedios, mientras Loreto y Ucayali enfrentan desafíos significativos (MINEDU, 2022b).

En el contexto educativo de Perú, diversos factores influyen en la motivación y la satisfacción laboral de los profesores. Uno de los temas recurrentes de preocupación es la remuneración, ya que los salarios insuficientes en comparación con las demandas laborales y responsabilidades generan insatisfacción entre los docentes. Además, la disponibilidad de recursos didácticos, tecnológicos y materiales en las escuelas también juega un papel crucial en la motivación de los profesores. La calidad de las condiciones

de infraestructura puede tener un impacto directo en su satisfacción en el lugar de trabajo (Flores & Sullca, 2020).

Las tareas administrativas adicionales, que muchas veces acompañan la enseñanza, pueden añadir presión y desgaste a la carga laboral de los profesores. El equilibrio entre la enseñanza y la planificación, evaluación y otros deberes puede resultar estresante. En este sentido, la formación y el desarrollo profesional son aspectos esenciales para los docentes. La falta de acceso a programas de capacitación de calidad puede socavar su motivación y satisfacción en el trabajo.

El reconocimiento y la valoración de la labor docente son elementos que no deben pasarse por alto. La falta de reconocimiento tanto por parte de la sociedad como de las autoridades educativas puede generar desmotivación entre los profesores. Sentirse valorados y apreciados por su contribución es esencial para mantener un alto nivel de satisfacción laboral (Araoz y Ramos, 2021).

El impacto en los estudiantes también es un motor importante para la satisfacción de los profesores. Ver el progreso y éxito de los estudiantes, así como sentir que están influyendo positivamente en sus vidas, puede aumentar su motivación y satisfacción en el trabajo. El liderazgo del equipo directivo y la relación colaborativa que se establece en el entorno laboral también son factores influyentes en la motivación y satisfacción de los docentes (Díaz y Barra, 2017).

Sin embargo, no se puede pasar por alto la inestabilidad laboral en la ecuación. La contratación temporal y la falta de estabilidad en el empleo pueden generar incertidumbre

y afectar negativamente tanto la motivación como la satisfacción laboral de los profesores. En conjunto, estos factores delinean un panorama complejo en el cual múltiples elementos interactúan para moldear el nivel de satisfacción y compromiso de los docentes en el sistema educativo peruano (Díaz y Barra, 2017).

Carreras Magisteriales: La Carrera Pública Magisterial, conforme a la Ley de Reforma Magisterial publicada en 2012, constituye un ámbito normado. El Ministerio de Educación lleva a cabo una serie de evaluaciones destinadas a admitir a los docentes más cualificados en este marco. La finalidad subyacente radica en potenciar tanto la calidad educativa como las condiciones laborales de los maestros. En esta línea, se han instaurado programas de desarrollo profesional para educadores, denominados "Carreras Magisteriales". Estos esquemas persiguen el reconocimiento y la recompensa a los méritos y esfuerzos de los docentes, alentando una formación continua y estimulando la ampliación de la calidad educativa. Mediante la Carrera Pública Magisterial, los profesionales de la enseñanza tienen la oportunidad de postular para ascensos y anhelar la consecución de roles superiores en consonancia con su rendimiento a lo largo del tiempo (Diario La República, 2021).

La Evaluación del Desempeño Docente (EDD) tiene como propósito transformar y enriquecer las prácticas educativas de los profesores en las aulas y escuelas, en aras del progreso de los estudiantes dentro del marco del sistema educativo público. La EDD se caracteriza por su naturaleza formativa. En este contexto, el Ministerio de Educación pone a disposición de los docentes los criterios y herramientas evaluativas que se aplicarán para valorar sus desempeños. Esto fomenta un entorno de reflexión profesional en torno a sus enfoques pedagógicos. Además, los docentes sometidos a evaluación reciben una

retroalimentación concreta sobre su actuación, lo que les brinda la oportunidad de identificar tanto sus puntos fuertes como las áreas en las que pueden mejorar. Otro rasgo distintivo de la EDD es la propuesta para implementar una evaluación ordinaria para todos los docentes, y solamente aquellos que no cumplen con los requisitos pasan a una primera evaluación extraordinaria, previa participación en un programa de desarrollo profesional dirigido por el Ministerio de Educación. Aquellos que no superen esta primera evaluación extraordinaria participan nuevamente en el programa de desarrollo y son objeto de una segunda evaluación extraordinaria. (MINEDU, 2022a).

Así mismo el ascenso de escala magisterial es una oportunidad para que todos los docentes de Educación Básica pertenecientes a la Carrera Pública Magisterial (CPM) puedan crecer profesionalmente y mejorar su retribución económica en base a su propio mérito, a través de un proceso de evaluación que valora sus conocimientos pedagógicos y reconoce su trayectoria profesional. En este proceso, entre la segunda y tercera escala la permanencia es de 2 años, y a partir de la tercera a la octava es de 3 años y se exige el grado de Magister a partir de la quinta escala y de doctor a partir de la séptima y octava escala el grado de Doctor (MINEDU, 2023).

Las tentativas de reforma impulsadas por los gobiernos, lamentablemente, resultaron en fracasos notorios. Uno de los primeros intentos fallidos se dio durante el gobierno de transición liderado por Valentín Paniagua en 2001, en el que se promovió una reforma educativa desde el Ministerio de Educación. Aunque contó con el sólido respaldo de Foro Educativo y otras entidades de la sociedad civil, la falta de integración del factor docente y la consideración insuficiente de la interculturalidad y pluriculturalidad sociocultural condujeron al fracaso de la iniciativa. Se realizó una consulta nacional de gran

envergadura, que dio lugar a un documento repleto de ideas y expectativas con la intención de orientar los cambios, pero el resultado no cumplió sus objetivos.

Una segunda ocasión se presentó con la Comisión de Educación del Congreso de la República, que elaboró y obtuvo la aprobación unánime de una nueva Ley General de Educación en 2003. Este proceso incluyó una amplia participación ciudadana, consultas con expertos y una planificación técnica especializada, además de debates parlamentarios. Sin embargo, nuevamente, la ausencia de consideración suficiente del factor docente y de la dimensión intercultural y pluricultural socavó los resultados deseados.

El Plan Nacional de Educación para Todos (EPT), diseñado por el Ministerio de Educación con orientación de la UNESCO y en colaboración con diversos actores, también resultó en desilusión. A pesar de contar con metas y estrategias específicas, su implementación no logró transformar sustancialmente el sistema educativo ni adaptarse efectivamente a las necesidades cambiantes.

El cuarto caso de desafío se relaciona con el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que fue elaborado por el Consejo Nacional de Educación a lo largo de 2003 a 2007. Este proyecto involucró consultas participativas y amplias en todo el país, sistemáticas por un equipo técnico cualificado y contribuciones de los consejeros del CNE. Aunque se aprobó oficialmente como un "marco estratégico" con seis objetivos estratégicos, propuestas de políticas y medidas integradas, el resultado final no consiguió alinear efectivamente el sistema educativo con las orientaciones plasmadas en el documento.

A pesar de la aprobación de documentos significativos que delinearon visiones, metas, políticas y medidas para la reforma educativa, persiste la interrogante fundamental: ¿por

qué no se logró la transformación efectiva y la alineación del sistema educativo con los principios filosóficos, pedagógicos, normativos y operativos establecidos en estos documentos? Aunque ha habido mejoras y avances puntuales en la educación a lo largo de casi dos décadas, las transformaciones sustanciales esperadas no han sido logradas, como incluso el propio CNE reconoce en relación al Proyecto Educativo Nacional.

El contexto de la educación pública en los colegios del Perú ha experimentado una serie de desafíos y transformaciones en los últimos años. En 2017, se llevaron a cabo huelgas prolongadas de docentes en Perú para demandar mejores condiciones laborales, aumento de salarios y mejoras en la infraestructura educativa. Estas huelgas afectaron significativamente el desarrollo del año escolar y pusieron de relieve cuestiones como la remuneración insuficiente de los docentes y las demandas de reformas estructurales en el sistema educativo. La educación se vio fuertemente impactada por la pandemia de COVID-19, lo que llevó a la implementación de la educación virtual y a distancia. Esta transición repentina tuvo un impacto en todos los niveles educativos, exponiendo desigualdades en el acceso a recursos tecnológicos y creando desafíos adicionales para docentes y estudiantes en adaptarse a un nuevo entorno de enseñanza y aprendizaje. La falta de conectividad en algunas zonas, la disponibilidad de dispositivos y la adaptación de los métodos de enseñanza fueron aspectos críticos a abordar.

La pandemia también afectó la interacción social y emocional en el entorno educativo. La falta de contacto directo entre docentes y estudiantes pudo influir en la motivación, el bienestar emocional y la participación en el proceso educativo. Las instituciones educativas, los docentes y los estudiantes tuvieron que enfrentar el desafío de mantener el compromiso y la calidad educativa en un entorno virtual.

A pesar de los desafíos, la crisis de la pandemia también estimuló la innovación en la educación. Muchos docentes exploraron nuevas herramientas tecnológicas y enfoques pedagógicos para facilitar la enseñanza en línea. Se organizaron capacitaciones para apoyar a los docentes en la adaptación a esta nueva modalidad y en el diseño de estrategias para mantener la motivación y el compromiso de los estudiantes.

En este contexto, la educación pública en los colegios del Perú enfrentó la tarea de encontrar soluciones creativas para mantener el aprendizaje en marcha mientras se abordaban los desafíos socioeconómicos y tecnológicos. El enfoque en la equidad en el acceso a la educación y la búsqueda de estrategias para asegurar que ningún estudiante quedara rezagado se volvieron prioritarios. Los esfuerzos para involucrar a las familias y las comunidades en el proceso educativo también ganaron relevancia para mantener un ambiente de apoyo y colaboración.

1.2. REFERENTES TEÓRICOS DEL MODELO TEÓRICO.

1.2.1. Bases epistemológicas relacionadas con el tema de investigación

1.2.1.1. Epistemologías subyacentes en los enfoques educativos que aplican los docentes

Las bases epistemológicas de la motivación docente se derivan de los fundamentos filosóficos, psicológicos y pedagógicos que influyen en la percepción y toma de decisiones de los educadores. La concepción epistemológica de un profesor se refiere al

marco conceptual desde el cual evalúa y decide cómo se origina y organiza el conocimiento, y esta perspectiva varía según su comprensión de la realidad.

Históricamente, prevaleció una noción de realidad objetiva que consideraba el conocimiento como algo externo al sujeto cognoscente e independiente de él. Esta visión única y absoluta del mundo fue promovida por aquellos que detentaban el poder en la sociedad, incluyendo el poder en la investigación, la política educativa y otros ámbitos (Berger & Luckmann, 1967).

Sin embargo, la sociología del conocimiento ha revelado una nueva noción de realidad subjetiva, donde el significado de las palabras desempeña un papel crucial. En esta perspectiva, la comunicación efectiva requiere que los individuos compartan códigos y que las estructuras conceptuales de emisores y receptores se adapten continuamente para lograr la comprensión.

La visión epistemológica del docente influye en su enfoque pedagógico. Si un profesor adopta una visión objetivista de la realidad, su práctica educativa se alineará con esa perspectiva. Por otro lado, si considera que la realidad es una construcción subjetiva, su enfoque se centrará en facilitar la comunicación y la creación de nuevos significados en función de las concepciones previas y el contexto sociocultural .

En este sentido, un enfoque pedagógico basado en el constructivismo, el relativismo y la teoría de la complejidad puede respaldar la praxis docente. A lo largo de la historia, diversas posturas epistemológicas, como el racionalismo, el empirismo y el relativismo realista crítico, han influido en la concepción del conocimiento.

La producción del conocimiento se explica desde múltiples teorías epistemológicas. Mientras que los innatistas y racionalistas argumentan que el conocimiento proviene de las capacidades innatas del individuo, los empiristas sostienen que se deriva de la experiencia. Una síntesis de razón y experiencia también se ha propuesto como un medio para adquirir conocimiento.

En última instancia, las bases epistemológicas de la motivación docente reflejan la comprensión del docente sobre cómo se adquiere el conocimiento y cómo se relaciona con la realidad, lo que, a su vez, influye en su práctica educativa y en su capacidad para motivar a los estudiantes (Delval, 1997; García T & de Rojas, 2003).

1.2.2. Innatismo-racionalismo

El innatismo-racionalismo ha sido un enfoque importante en la filosofía del conocimiento a lo largo de la historia, y figuras como Platón, Aristóteles y René Descartes han contribuido significativamente a su desarrollo. Tanto Platón como Aristóteles dedicaron un esfuerzo considerable al estudio del origen y la adquisición del conocimiento. Este tema también fue explorado en la Edad Media y el Renacimiento, pero cobró especial relevancia en el siglo XVII con las ideas de René Descartes, considerado el fundador del racionalismo. Descartes argumentaba que la conciencia está dotada de contenidos innatos, conocidos como "ideas innatas", a los cuales se accede de manera intuitiva. Estas ideas innatas proporcionan la base para la construcción del conocimiento, ya que se consideran claras y distintas. Según el racionalismo, el conocimiento válido y verdadero sobre la realidad no se deriva de los sentidos, sino de la razón.

A lo largo de la historia, se han identificado diferentes formas de racionalismo. El racionalismo de Platón, por ejemplo, postulaba que todo conocimiento era una reminiscencia, lo que significa que el alma había contemplado las ideas en una existencia preterrena y las recordaba cuando tenía experiencias sensoriales (García T & de Rojas, 2003).

Posteriormente, surgieron otras corrientes de racionalismo, como el cósmico y el teológico. Sin embargo, uno de los enfoques más destacados fue el racionalismo inmanente de Descartes, que afirmaba que ciertos conceptos son innatos y no se derivan de la experiencia, sino que son una parte inherente de la razón. En el siglo XIX, se desarrolló el racionalismo lógico, que sostenía que el pensamiento era la única fuente del conocimiento y que los contenidos de la experiencia no contribuían a la actividad conceptual del individuo. En resumen, el innatismo-racionalismo ha sido una corriente filosófica influyente que ha abordado cuestiones fundamentales sobre el origen y la naturaleza del conocimiento, argumentando que ciertos contenidos innatos y la razón desempeñan un papel central en la adquisición y construcción del conocimiento válido y verdadero sobre la realidad (García T & de Rojas, 2003).

1.2.3. Motivación laboral

La motivación en el ámbito laboral ha sido tradicionalmente un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la investigación. Este interés ha llevado al desarrollo de numerosas teorías y a una abundante investigación con el propósito de identificar los componentes esenciales de la motivación en el trabajo, crear modelos apropiados para su estudio, validar empíricamente las teorías

y modelos propuestos, y derivar resultados prácticos de utilidad para la gestión organizacional. Sin embargo, algunos autores plantean interrogantes sobre si la motivación laboral mantiene la misma relevancia en la actualidad debido a tres cuestiones principales. En primer lugar, se percibe un estancamiento en la generación de nuevas teorías de la motivación en respuesta a las condiciones contemporáneas. En segundo lugar, se observa una disminución significativa en la investigación dedicada a este tema y un enfoque más específico en la exploración de relaciones particulares entre variables. En tercer lugar, se consideran las transformaciones en las organizaciones y los procesos relacionados con ellas, influenciadas por la globalización y los avances tecnológicos (Arrieta-Salas & Navarro-Cid, 2008).

Autores como Rousseau y Wilpert argumentan que la psicología de las organizaciones y el trabajo está experimentando una renovación paradigmática debido a confrontaciones teóricas y epistemológicas en curso en este campo. Esto se refleja en cambios en las políticas editoriales de revistas científicas, que muestran una mayor flexibilidad y apertura hacia nuevas perspectivas teóricas y metodológicas. También se cuestiona la forma tradicional de investigación, con un énfasis en la causalidad lineal y la falta de consideración de la dimensión temporal en el estudio de fenómenos (Rousseau, 1997; Wilpert, 2004).

En este contexto, en 2004, la Academy Management Review dedicó un número especial al futuro de la investigación en motivación laboral. Los artículos publicados en este foro coinciden en la necesidad de desarrollar nuevas líneas teóricas y metodológicas, especialmente en respuesta a la limitación de las teorías de la motivación en abordar adecuadamente el factor tiempo. Se argumenta que las teorías existentes han pasado por

alto el dinamismo del fenómeno de la motivación, lo que ha empobrecido la comprensión de este concepto. Es fundamental considerar cómo el tiempo y los cambios en el tiempo influyen en la motivación y adoptar enfoques de investigación que sean sensibles a esta dimensión temporal. En resumen, a pesar de la importancia histórica de la motivación en el trabajo, se plantea la necesidad de una renovación en la investigación y teorización sobre este tema, con un enfoque dinámico y sensible al tiempo, y una apertura hacia nuevas perspectivas teóricas y metodológicas que aborden las complejidades del fenómeno de la motivación en el trabajo (Arrieta-Salas & Navarro-Cid, 2008).

1.2.4. Epistemología y docencia

Cuando nos adentramos en el estudio y la reflexión sobre la formación de formadores, nos encontramos con una tarea compleja que exige una base paradigmática igualmente compleja para sustentar la praxis formativa y convertir el conocimiento en una herramienta de autoorganización.

De acuerdo con E. Díaz, las dificultades que surgen en el proceso de aprendizaje del conocimiento científico por parte del estudiante reflejan los problemas que enfrenta el docente en las diferentes etapas del proceso educativo. Por lo tanto, una de las vías para abordar la enseñanza del conocimiento científico y el desarrollo de competencias científicas es a través de la epistemología, ya que su enfoque proporciona nuevos recursos teóricos que permiten una reinterpretación de los desafíos en la formación (Astráin-Ezcurra, 2018).

La postura epistemológica que se adopta tiene un impacto significativo en la producción e interpretación de teorías, lo que a su vez influye en las prácticas docentes y pedagógicas,

incluyendo la investigación. Se busca abordar la formación docente y la labor de formador desde un enfoque complejo, repensando el conocimiento de manera diferente e incorporando la complejidad para estudiar las propias prácticas como objeto de análisis, incorporando también la teoría de la subjetividad y considerando otros ejes de análisis como el contexto histórico, las relaciones de poder-saber, la relación entre teoría y práctica, y la vida cotidiana.

La epistemología subyacente puede ser vista como una de las fuentes de los problemas en la formación docente, pero también puede utilizarse como una herramienta para reorientar y mejorar las prácticas formativas. Según Guyot, (2005), la relación entre teoría y práctica es una forma particular de ser de los individuos, resultado de su historia personal, en la cual la capacidad de actuar y ser se retroalimentan y sostienen mutuamente como base de la acción creativa.

Los conocimientos que guían las prácticas docentes constituyen una red de conceptos, representaciones, certezas y creencias que fundamentan nuestros proyectos y objetivos en la enseñanza. La docencia, como práctica social, se encuentra en la intersección entre la educación y la sociedad, y el objetivo de la formación de formadores es precisamente el conocimiento del arte de enseñar (Astráin-Ezcurra, 2018).

Los problemas que surgen en los procesos de formación son resultado de las formas específicas en que se producen, distribuyen y consumen los conocimientos en el país, y son, como identifica E. Díaz, obstáculos pedagógicos y epistemológicos arraigados en la subjetividad de los docentes. Estos obstáculos se convierten en ideologías prácticas que dan lugar a epistemologías espontáneas, actuando como prejuicios que influyen en las

prácticas profesionales y en la forma en que se concibe, produce, distribuye y consume el conocimiento científico. La educación juega un papel fundamental en la configuración de las concepciones sobre el saber, condicionando a los docentes a través de obstáculos que se transmiten y entrenamientos que promueven la reproducción de la educación en lugar del cambio o la asimilación mecánica de viejos modelos (Colella & Díaz Salazar, 2017).

1.2.5. Bases teóricas del modelo

1.2.5.1. Teorías de la Motivación:

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) es una macroteoría que explora la motivación humana en contextos sociales. Destaca cómo las conductas autodirigidas y basadas en elecciones conscientes influyen en la personalidad y el desarrollo. Surgida de cuatro modelos teóricos, aborda la autodeterminación en las motivaciones intrínsecas y extrínsecas. La TAD define la autodeterminación como la capacidad de las personas para elegir y ejecutar acciones basadas en elecciones personales. Proporciona una visión integrada de cómo la motivación extrínseca puede ser autodeterminada y cómo la competencia y la autodeterminación están vinculadas. Introduce el concepto de internalización, en el que la autodeterminación se mantiene incluso en motivaciones extrínsecas. La teoría resalta tres necesidades humanas esenciales: autonomía, competencia y socialización. En el ámbito laboral, estas necesidades son fundamentales para el compromiso y el desempeño. Los líderes pueden fomentar la autodeterminación al proporcionar autonomía y reconocimiento, creando ambientes que satisfagan estas necesidades. En resumen, la TAD ofrece una visión integral de cómo la motivación, la

autodeterminación y la satisfacción de necesidades influyen en el desarrollo humano en contextos sociales y laborales (Vargas Téllez, 2013).

Los Sistemas de Incentivos han estado históricamente ligados a la motivación laboral. Han sido utilizados para recompensar el desempeño de los empleados y ejercer control en las organizaciones. Hay dos enfoques principales en la literatura sobre incentivos: uno mecánico, que se centra en el diseño de sistemas de recompensas y sanciones para cumplir con los objetivos organizacionales; y otro que destaca la cooperación entre trabajadores y la importancia del liderazgo inspirador. Autores influyentes en este tema incluyen a Skinner, quien propuso el neoconductismo y enfatizó la relación entre estímulos reforzadores y comportamiento. Vroom desarrolló una teoría de la motivación basada en la relación entre resultados de primer y segundo nivel, valencia e instrumentalidad. Lawler argumentó que los incentivos evolucionaron en las organizaciones para satisfacer nuevas necesidades y fomentar el desempeño. Además, hay una corriente crítica que cuestiona la efectividad de los incentivos en la modificación del comportamiento y mejora del rendimiento. Kohn, por ejemplo, argumenta que la competencia no debería ser preferida sobre la cooperación y que los incentivos no consideran otros motivadores como la amistad y la responsabilidad (Vargas Téllez, 2013).

La Teoría de la Autodeterminación (TAD), en contraste con el enfoque tradicional de motivación, ofrece una perspectiva más amplia al analizar la interacción entre la subjetividad del individuo y la influencia de los incentivos en el trabajo. La TAD sostiene que la percepción del mundo y la personalidad única de cada persona impactan cómo los sistemas de incentivos afectan la motivación laboral. La teoría también supera la dicotomía entre motivación intrínseca y extrínseca, argumentando que el perfil de

autodeterminación del trabajador y la naturaleza de la tarea influyen en la efectividad de los incentivos. En este sentido, los incentivos económicos pueden tener menos impacto en empleados altamente autodeterminados, mientras que tareas que requieren creatividad y compromiso pueden beneficiarse más de incentivos sociales como reconocimiento y prestigio (Vargas Téllez, 2013).

En resumen, los sistemas de incentivos han sido una herramienta clave en la gestión de la motivación laboral. Sin embargo, la efectividad de los incentivos varía según la perspectiva adoptada y la complejidad de la interacción entre la personalidad del individuo y la naturaleza de la tarea. La TAD proporciona una visión más holística al considerar la subjetividad del individuo y la diversidad de motivadores que influyen en el desempeño laboral (Vargas Téllez, 2013).

Motivación, Incentivos y Cultura Organizacional, Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento, en los que la cultura organizacional, según Schein y Chiavenato, se refiere a los patrones compartidos que guían la adaptación externa e integración interna de un grupo en la empresa. Sin embargo, estas definiciones pueden ser limitadas, ya que no consideran la diversidad de opiniones y subculturas. La cultura implica subjetividad y experiencias emocionales, mientras que los incentivos son esenciales para fomentar la inclusión y el sentido de pertenencia en la organización, relacionándose con las necesidades de autonomía y competencia según la Teoría de la Autodeterminación (TAD). La cultura influirá en cómo los incentivos impactan la motivación.

El estudio de Aoki compara empresas japonesas y estadounidenses, resaltando diferencias culturales que afectan los sistemas de incentivos. La TAD podría ayudar a entender estas

discrepancias. El aprendizaje organizacional, definido por Fiol y Lyles, es esencial para la adaptación y transformación de las empresas. El enfoque de Argyris y Schon y el de McGill, Slocum y Lei resaltan que el aprendizaje implica cambios y que el aprendizaje de ciclo doble o generativo es crucial para la transformación organizacional. La TAD podría influir en cómo los colaboradores se sienten motivados a aprender y adaptarse.

El trabajador del conocimiento, enfocado en el conocimiento y la creatividad, desafía a las organizaciones a crear incentivos adecuados para su desarrollo. La gestión del conocimiento busca crear valor a partir de activos intangibles y se basa en la captura y distribución efectiva de información. El modelo SECI de Nonaka y Takeuchi describe la conversión del conocimiento tácito y explícito, y su enfoque en la autonomía, competencia y relaciones sociales se alinea con la TAD. La gestión del conocimiento exige crear ambientes de autonomía y relaciones armoniosas. En resumen, la cultura organizacional, los incentivos, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento están intrínsecamente relacionados. La Teoría de la Autodeterminación proporciona una lente valiosa para entender cómo estos elementos se entrelazan y cómo influyen en la motivación, la adaptación y el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cambiante (Vargas Téllez, 2013).

1.2.5.2. Teoría de las expectativas de Vroom

La Teoría de Vroom, también conocida como Teoría de la Expectativa, desarrollada por Victor H. Vroom en la década de 1960, se enfoca en comprender cómo las personas toman decisiones motivadas en relación con sus esfuerzos y comportamientos, basándose en sus objetivos y anticipando las recompensas. Esta teoría sostiene que la motivación para realizar una acción se basa en tres factores interconectados: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La expectativa se refiere a la creencia de que un esfuerzo

específico conducirá al desempeño deseado; la instrumentalidad se relaciona con la percepción de que lograr un determinado desempeño resultará en una recompensa o resultado deseado; y la valencia representa el valor o preferencia que una persona otorga a una recompensa particular (Marrugo Marrugo & Pérez Melendez, 2012).

En conjunto, la Teoría de Vroom postula que las decisiones motivadas son tomadas mediante la evaluación de las expectativas de éxito, la percepción de que los esfuerzos se traducirán en resultados positivos (instrumentalidad) y la valoración personal de las recompensas (valencia). Cuando estos tres factores convergen de manera positiva, es más probable que una persona se sienta motivada para esforzarse y alcanzar sus objetivos. Esta teoría tiene amplias aplicaciones en entornos laborales, educativos y organizacionales, ya que proporciona una comprensión más profunda de los elementos que influyen en la motivación de las personas, facilitando la creación de sistemas de incentivos y recompensas efectivos (Hombre et al., 2005).

1.2.5.3. Teorías de motivación docente:

Por supuesto, las teorías de motivación docente son enfoques conceptuales que buscan entender y explicar los factores que influyen en la motivación de los profesores en el contexto educativo. Estas teorías buscan responder preguntas como: ¿qué impulsa a los profesores a enseñar y a comprometerse con su labor?, ¿cómo se mantienen motivados a lo largo del tiempo? y ¿qué factores influyen en su desempeño y satisfacción laboral? (Vázquez & Herrera, 2008)

Las teorías de motivación docente ofrecen perspectivas sobre los elementos que influyen en el comportamiento, la actitud y la dedicación de los profesores en su labor educativa. Algunas de estas teorías incluyen:

Teoría de la Autodeterminación: Esta teoría sostiene que los individuos, incluidos los profesores, tienen tres necesidades psicológicas básicas: la autonomía (sentirse con control sobre sus acciones), la competencia (sentirse capaces y eficientes en sus tareas) y la relación (sentirse conectados y relacionados con otros). Cuando estas necesidades se satisfacen, los profesores están más motivados y comprometidos con su trabajo.

Teoría de la Expectativa: Según esta teoría, la motivación de los profesores se basa en su percepción de que sus esfuerzos conducirán a un rendimiento efectivo y que dicho rendimiento resultará en recompensas significativas. Esto implica que los profesores deben creer que sus acciones influirán en los resultados deseados y que esas acciones valdrán la pena.

Teoría de la Autorregulación: Esta teoría enfatiza la capacidad de los profesores para establecer metas, monitorear su progreso y ajustar sus esfuerzos según sea necesario. Los profesores que son capaces de establecer objetivos claros y autoevaluarse tienden a estar más motivados y comprometidos con su enseñanza.

Teoría del Flujo: Esta teoría se refiere a la experiencia de estar completamente absorto en una actividad y perder la noción del tiempo y el espacio. Los profesores que experimentan el estado de flujo en su enseñanza, donde el nivel de desafío coincide con sus habilidades, tienden a estar altamente motivados y disfrutar de su trabajo.

Teoría de las Necesidades: Basada en la jerarquía de necesidades de Maslow, esta teoría sugiere que los profesores tienen diferentes niveles de necesidades, desde necesidades básicas como seguridad y pertenencia hasta necesidades de autorrealización. La satisfacción de estas necesidades influye en su motivación y satisfacción laboral.

Teoría del Aprendizaje Social y Autoeficacia: Según esta teoría, los profesores se motivan al observar el éxito de otros y al sentir que tienen la capacidad de lograr el éxito en sus propias tareas (autoeficacia). La confianza en sus habilidades y la observación de otros profesores exitosos pueden influir en su motivación. (Vázquez & Herrera, 2008)

1.2.5.4. Inteligencia Emocional

En la sociedad actual, el coeficiente intelectual (CI) ha sido considerado como un indicador de éxito académico y profesional. No obstante, en el siglo XXI se ha cuestionado su relevancia al no garantizar el éxito en la vida cotidiana ni en el ámbito laboral. Esto ha llevado al surgimiento de la inteligencia emocional (IE) como una alternativa al CI. La inteligencia emocional, propuesta por Salovey y Mayer en 1990, se basa en las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner. Esta idea establece que la IE está compuesta por metahabilidades divididas en cinco dimensiones que todos poseemos en distintos grados. El aprendizaje de la IE se ha vuelto esencial en la educación, siendo necesario incorporarla en el currículo y entrenarla prácticamente. En este sentido, los docentes no solo deben enseñar comportamientos correctos, sino también comprender y enseñar cómo manejar emociones (AFOE, 2018).

La inteligencia emocional no se limita al ámbito educativo, sino que también es crucial en otras profesiones como la salud. En la educación, los maestros se convierten en líderes emocionales para los estudiantes, influyendo en su equilibrio emocional. La formación de los docentes debe incluir habilidades para gestionar pensamientos, emociones y sentimientos, ya que esto contribuirá a mejorar las relaciones y la felicidad en sus vidas (AFOE, 2018)vv.

La IE se relaciona con la percepción, comprensión, asimilación y regulación de emociones. La carencia de estas habilidades puede causar problemas tanto dentro como fuera del contexto educativo. La falta de IE afecta las relaciones interpersonales, el bienestar psicológico, el rendimiento académico y puede propiciar conductas disruptivas en los estudiantes.

Los docentes juegan un papel fundamental en la educación emocional de los estudiantes. La competencia social y emocional del profesorado es crucial para el éxito de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los profesores deben ser educadores emocionales, promoviendo la inclusión socio-emocional en el aula y comprendiendo la importancia de las emociones en el entorno educativo. Esto contribuirá a mejorar el clima en el aula, reducir el estrés y fortalecer las relaciones interpersonales (AFOE, 2018).

En resumen, el concepto de inteligencia emocional ha surgido como una alternativa al coeficiente intelectual en la búsqueda de un éxito más completo y equilibrado en la vida. La educación de la IE se ha vuelto esencial en el ámbito educativo, y los docentes desempeñan un rol fundamental como educadores emocionales. La promoción de la IE

en las aulas no solo beneficia el bienestar de los estudiantes, sino que también mejora la calidad del proceso educativo en su conjunto.

1.2.5.5. inteligencia emocional de Goleman:

Goleman propone que la Inteligencia Emocional se sustenta en cinco aptitudes fundamentales, las cuales se dividen en categorías personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que contribuyen a un rendimiento superior y más efectivo. Estas cinco aptitudes son las siguientes: Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades Sociales. Las tres primeras se consideran aptitudes personales, mientras que las dos últimas son consideradas aptitudes sociales. Las aptitudes personales están asociadas con el dominio personal, mientras que las aptitudes sociales se relacionan con la gestión de relaciones con otras personas y la sociedad en general. Para una comprensión más profunda del concepto de Inteligencia Emocional, examinemos las Aptitudes Personales: Autoconocimiento implica estar consciente de las emociones en cada momento y usar estas preferencias para tomar decisiones informadas, incluyendo tres subaptitudes: conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo. Autorregulación consiste en manejar las emociones de manera que faciliten las tareas en lugar de obstaculizarlas, con cinco subaptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación. Motivación implica utilizar las preferencias internas para orientarse y avanzar hacia metas, con cuatro subaptitudes: deseo de alcanzar el éxito, compromiso, iniciativa y optimismo. Asimismo, las Aptitudes Sociales determinan cómo interactuamos con otros y se dividen en aptitudes generales y subaptitudes: Empatía implica percibir las emociones de los demás y tener la capacidad de ver las situaciones desde su punto de vista, presentando cinco subaptitudes

relacionadas con la empatía: comprender a los demás, apoyar el desarrollo de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política. Habilidades Sociales incluyen manejar las emociones en las relaciones y entender adecuadamente situaciones y redes sociales, con ocho subaptitudes: influencia, comunicación, gestión de conflictos, liderazgo, inducción de cambio, establecimiento de conexiones, colaboración y trabajo en equipo. En resumen, Goleman postula que la Inteligencia Emocional está compuesta por estas cinco aptitudes, distribuidas en las dimensiones personales y sociales, y cada una de ellas juega un papel esencial en cómo comprendemos y gestionamos nuestras emociones, relaciones y desempeño en diferentes situaciones (Mayer et al., 1999).

1.2.5.6. Psicología Educativa

La psicología educativa en Perú se ha desarrollado en dos períodos distintos. En el primero, los pioneros eran médicos y educadores, y las contribuciones eran individuales y esporádicas. En este período, se buscaba medir la inteligencia, observar su desarrollo y establecer normas peruanas, además de comprender la relación entre la inteligencia y el rendimiento académico, así como la madurez para el aprendizaje (Meza, 1990).

El segundo período marcó una fase de investigación más institucionalizada y rigurosa, destacando la influencia de W. Blumenfeld, quien fue invitado en 1935 para dirigir el Instituto de Psicología y Psicotécnica en la Universidad de San Marcos. Blumenfeld fue pionero en la psicología educativa y maestro de investigadores que hicieron importantes contribuciones al campo. Durante este período, se investigaron áreas como las habilidades mentales, la personalidad, los intereses vocacionales y la psicopedagogía de individuos con necesidades especiales (Meza, 1990).

En las décadas del 60 al 70, mientras se desarrollaban servicios psicológicos en escuelas estatales y privadas, los psicólogos se centraron en casos problemáticos y evaluaciones de diagnóstico debido al enfoque clínico predominante en su formación. Sin embargo, en 1972, la psicología educativa se profesionalizó con la creación del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Educativo (INIDE) como parte de la Reforma Educativa. Esto impulsó la participación activa de los psicólogos en asuntos educativos (Meza, 1990).

En el Primer Congreso Peruano de Psicología, V. Tapia presentó la psicología educativa como una profesión en crecimiento en el país. Identificó cinco áreas de actividad: orientación y bienestar del educando, diseño y elaboración curricular, programas de estimulación temprana, educación de niños excepcionales e investigación educativa. Estos esfuerzos marcaron un avance en la psicología educativa en Perú, pasando de contribuciones individuales esporádicas a una disciplina más institucionalizada y profesionalizada con un enfoque en mejorar la educación y el bienestar de los estudiantes (Meza, 1990).

1.2.5.6. Gestión del Desempeño

El papel de las personas en la sociedad del conocimiento es fundamental, ya que estas transmiten, crean y utilizan conocimientos. En este sentido, las personas son valoradas por su intelecto y talento en el logro de metas organizacionales. Por ello, el término "recurso humano" no es adecuado, ya que reduce a la persona a un instrumento en lugar de considerar su importancia integral en una organización. Implicar a las personas en una organización va más allá de utilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interacción para aumentar la productividad. Se busca comprometer a las personas como individuos

en relación con su trabajo y la organización. La gestión del talento humano para fortalecer el trabajo corporativo implica integrar a las personas según sus competencias individuales, respetando principios como identidad y cultura organizacional. La gestión se extiende a todos los aspectos de una organización, y se subdividen en áreas como producción, talento humano, finanzas, mercadeo y más. La planificación es crucial y se enfoca en seleccionar actividades a realizar y establecer metas organizacionales. La toma de decisiones es esencial y se basa en la determinación adecuada de los objetivos (Musa Ammar, 2016).

La gestión educativa comparte similitudes con la gestión empresarial y se enfoca en planificar, organizar, coordinar y evaluar. La estructura organizacional implica identificar y agrupar actividades, asignar responsables y coordinar estructuras verticales y horizontales.

La cultura organizacional y los valores juegan un papel fundamental. Los valores sustentan la misión y la visión de una organización. La misión define el propósito de la organización, mientras que la visión señala la dirección futura deseada. En conclusión, la gestión del talento humano es esencial para fortalecer el trabajo corporativo. Las personas son mucho más que recursos; son individuos cuya integración en la organización debe basarse en competencias y respetar la identidad y cultura corporativas. La gestión abarca todos los aspectos organizacionales y la planificación y toma de decisiones son componentes clave. La cultura y los valores definen la dirección de la organización (Musa Ammar, 2016).

1.2.5.7. Teorías de la Enseñanza y el Aprendizaje

El aprendizaje en el ámbito educativo se aborda a través de diversas teorías, cada una con su enfoque particular. El conductismo, una teoría centenaria, sostiene que el ser humano puede condicionarse y cambiar comportamientos en respuesta a estímulos. Sus exponentes, como Ivan Pavlov y Burrhus Skinner, se centraron en observar conductas y utilizar recompensas para modificarlas. Por otro lado, el cognitivismo surge en la década de 1950 y se basa en la idea de que las personas son procesadores de información, comparándolas con ordenadores. Jerome Bruner y George Miller destacan como exponentes. En esta perspectiva, se enfatiza el procesamiento de la información y la adquisición de conocimientos (LUCAEDU, 2021).

El constructivismo, una teoría relevante aún hoy, considera a los estudiantes como sujetos activos en la adquisición de conocimientos. Surgida en los años 70 y 80, esta teoría postula que el aprendizaje ocurre a través de la interacción con el entorno y la reorganización de estructuras mentales. David Ausubel contribuyó al constructivismo con su teoría del aprendizaje significativo, que integra conocimientos previos para producir aprendizajes duraderos.

La teoría del aprendizaje social, liderada por Albert Bandura, destaca la observación como medio de adquirir nuevas conductas. Los individuos imitan comportamientos observados en modelos influyentes, como padres o figuras públicas. Esta teoría reconoce la importancia de la imitación y la influencia social en el aprendizaje (LUCAEDU, 2021).

La teoría de las inteligencias múltiples, presentada por Howard Gardner en 1983, sugiere que la inteligencia no se limita a una sola capacidad general, sino que abarca diversas inteligencias. Estas incluyen la lógico-matemática, lingüística, espacial, musical,

intrapersonal, interpersonal, naturalista y corporal. Esta teoría ha tenido un impacto significativo en la educación, la psicología y la psicopedagogía al reconocer y valorar las diversas formas en que las personas pueden ser inteligentes (LUCAEDU, 2021).

En resumen, estas teorías del aprendizaje, como el conductismo, el cognitivismo, el constructivismo, la teoría del aprendizaje social y la teoría de las inteligencias múltiples proporcionan enfoques distintos para comprender cómo las personas aprenden y cómo se puede mejorar la educación y el desarrollo personal. Cada una de estas teorías aporta valiosas perspectivas sobre cómo se puede maximizar el aprendizaje y la enseñanza en diferentes contextos educativos (LUCAEDU, 2021).

1.2.5.8. Liderazgo Educativo

A lo largo de un extenso periodo, el enfoque preponderante en la administración escolar se enfocó en encomendar al director principalmente responsabilidades de carácter administrativo y burocrático. Durante el intervalo que comprendió las décadas de 1950 a 1970, se anticipaba que los directores escolares demostraran habilidades sobresalientes como gestores de las instituciones educativas. No obstante, los profundos cambios sociales de alcance global han suscitado la necesidad de reformar tanto el sistema educativo como la función de sus actores principales. En este contexto, la gestión escolar ha tenido que atravesar una profunda metamorfosis y adaptación, dado que en la actualidad, restringir su actividad exclusivamente a la gestión administrativa y burocrática se considera insuficiente. En nuestros días, resulta crucial incorporar componentes participativos orientados a elevar la calidad de la enseñanza y fomentar la difusión de las prácticas pedagógicas más destacadas que se desarrollan en las escuelas. Esto se debe a que únicamente a través de estas medidas se puede generar un impacto

sustancial en el desempeño académico de los estudiantes, de modo que en los sistemas educativos en los cuales los directores dedican la mayoría de su tiempo a tareas que no guardan una relación directa con la mejora de la enseñanza en sus escuelas, se ven limitadas sus posibilidades de ejercer influencia en los resultados educativos de los estudiantes (Freire & Miranda, 2014).

El director de un colegio desempeña un papel fundamental en la relación con los docentes para lograr un óptimo desempeño en la institución educativa. Esta relación se basa en la comunicación abierta y efectiva, el apoyo profesional, la colaboración y la creación de un ambiente de trabajo positivo. El director debe brindar orientación, recursos y oportunidades de desarrollo profesional a los docentes, además de fomentar la participación en la toma de decisiones pedagógicas. Al promover una cultura de respeto mutuo y confianza, el director puede inspirar a los docentes a alcanzar su máximo potencial y, en última instancia, contribuir al éxito académico de los estudiantes.

El liderazgo educativo representa una habilidad esencial que permite a un individuo guiar de manera efectiva las direcciones y metas de una institución educativa. Esta figura no solo ejerce un rol motivador entre sus colegas docentes, sino que también fomenta la generación de transformaciones significativas en el ámbito educativo en constante evolución. Además, desempeña un papel fundamental en la influencia que ejerce sobre los profesores, incitándolos a participar en diversas iniciativas que enriquezcan la calidad de la educación en el nivel de enseñanza básica superior. En el contexto actual del siglo XXI, el liderazgo educativo se presenta como una cuestión crucial para garantizar los estándares de calidad, en este contexto, es relevante resaltar que los principales actores involucrados en la calidad y el liderazgo educativo son los directores y docentes que

trabajan en las instituciones. Estos individuos pueden establecer estrategias de gestión para mejorar el ambiente de trabajo, aspectos pedagógicos, planificación didáctica y evaluación educativa en todos los contextos. Estos son criterios esenciales para alcanzar un nivel de calidad adecuado y en línea con las demandas actuales de las instituciones educativas en el país (Acosta Barrios, 2022).

1.2.6. Bases Conceptuales

1.2.6.1. Desempeño Docente

El desempeño docente puede ser definido como "las acciones, actitudes y resultados que un docente logra en su labor educativa, reflejando tanto la efectividad de su enseñanza como su contribución al aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes". Esta definición está basada en el enfoque de Charlotte Danielson, reconocida experta en educación y autora del "Marco para la Enseñanza Efectiva". El desempeño docente se evalúa considerando múltiples dimensiones, incluyendo la planificación de clases, la instrucción en el aula, la evaluación de los estudiantes, el ambiente de aprendizaje y la contribución al entorno escolar en general. Esta perspectiva integral busca medir la calidad y efectividad global del trabajo del docente en la mejora de la educación (Danielson, 2011).

1.2.6.2. Motivación

La motivación puede ser definida como "el proceso mediante el cual se activa, dirige y mantiene el comportamiento orientado hacia el logro de objetivos y metas, impulsado por una combinación de factores internos y externos que influyen en la elección y persistencia de las acciones". Esta definición se basa en la perspectiva de Albert Bandura, un

influyente psicólogo y teórico del aprendizaje social. En el contexto educativo, la motivación juega un papel esencial en la promoción del aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes, ya que influye en su nivel de compromiso, esfuerzo y perseverancia en las tareas académicas (Porter et al., 2003).

1.2.6.3. Inteligencia Emocional

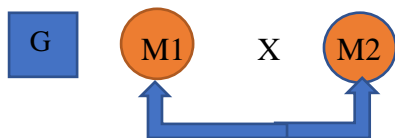
La inteligencia emocional puede ser definida como "la habilidad para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como las emociones de los demás, con el fin de fomentar relaciones interpersonales efectivas, el bienestar personal y la adaptación exitosa en distintos contextos". Esta definición se basa en la conceptualización propuesta por Peter Salovey y John Mayer, quienes acuñaron el término "inteligencia emocional" en la década de 1990. En el ámbito educativo, la inteligencia emocional es fundamental para promover la empatía, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el desarrollo socioemocional de los estudiantes, contribuyendo así a su éxito académico y personal (Salovey & Campbell, 2007).

CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES

2.1. Diseño de la investigación

El estudio corresponde al tipo de investigación pre experimental, en un primer momento se diagnostica la problemática sobre el desempeño docente, luego se diseña el modelo teórico y se concreta el modelo en la propuesta de estrategias motivacionales y finalmente se aplica la propuesta diseñada

El diseño de la Investigación es pre experimental y se grafica de la siguiente manera:



En donde:

G: Grupo

M₁: Pre prueba

M₂: Pos prueba

X: Estimulo o tratamiento

2.2 Población y muestra

La población está conformada por 38 participantes, compuesto por 34 docentes, 3 directivos y 1 personal jerárquico de la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo

Por ser la población pequeña se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia.

2.3 Técnicas, instrumentos, equipos, materiales

2.3.1 Instrumentos y técnicas:

En el marco de esta investigación, se empleó un enfoque mixto que combinó análisis cuantitativos y cualitativos para examinar exhaustivamente diversos registros de 34

docentes, 3 directivos y personal jerárquico en una institución educativa. Los registros abarcaron desde documentos internos, redes sociales de la institución educativa, y registros de asistencia, hasta rúbricas de observación de clases, documentos de gestión y normativos como el DCN, PEI, PCI, reglamento interno (RI), PAT, análisis de planificaciones, observaciones de clases y mapas de progreso. Los datos se recopilaban mediante búsqueda y revisión de documentos físicos y digitales, así como observaciones directas de clases. El análisis cualitativo involucró la codificación de patrones y tendencias en las prácticas educativas, mientras que el análisis cuantitativo implicó la tabulación de frecuencias para evaluar el cumplimiento de los registros y el desempeño estudiantil.

En cuanto al desempeño docente, este se clasificó como “necesidad de mejora” y como “buen desempeño” para un mejor análisis. La clasificación de “necesidad de mejora” incluía los niveles I (insatisfactorio) y II (en proceso) que se describen en la ficha de monitoreo al desempeño docente, y la clasificación “buen desempeño” incluía los niveles III (satisfactorio) y IV (destacado). Para el caso del personal jerárquico y directivos, ya que estos no eran evaluados con la ficha de monitoreo del desempeño docente y son evaluados por la UGEL, ya que no tenemos estos datos, no se consideraron para la evaluación.

Se realizó un análisis detallado de los informes de docentes en niveles de inicial, primario y secundario, con el objetivo de evaluar los avances en el aprendizaje estudiantil antes y después de implementar la propuesta de mejora docente. debido a la variedad de calificaciones que daban los diferentes docentes (AD,A,B,C o En inicio, En proceso, Logro previsto, Logro destacado) se optó por homogenizar la tabla usando la escala: En

inicio, En proceso, Logro previsto, Logro destacado. Se sintetizaron los datos en una tabla que reflejaba las categorías de desempeño, esto se hizo para comparar los promedios de desempeño antes y después de la intervención, para evaluar el impacto de la propuesta y detectar cambios significativos en el desempeño docente y rendimiento de los estudiantes.

2.3.2. Equipos:

Computadora: Para procesar y analizar datos, redactar informes y preparar presentaciones.

Grabadora de Audio: Para registrar entrevistas y conversaciones durante las observaciones.

Cámara de Video: Para documentar visualmente las interacciones en el aula y las estrategias motivacionales.

Dispositivo Móvil o Tableta: Para administrar cuestionarios electrónicos y tomar notas durante las observaciones.

Software de Análisis de Datos: Para analizar los datos recopilados de entrevistas y cuestionarios.

Materiales:

Guías de Entrevistas: Impresas o digitales para guiar las entrevistas con los docentes.

Listas de Verificación: Para anotar las estrategias motivacionales observadas en el aula.

Rúbricas de Observación: Impresas o digitales para evaluar la planificación, interacción y evaluación en el aula.

Cuestionarios: Impresos o electrónicos para recopilar datos de los docentes sobre las estrategias motivacionales y el desempeño docente.

Papelería: Bolígrafos, cuadernos, papel, tarjetas de memoria y otros suministros de oficina.

Material Audiovisual: Cámaras, trípodes y micrófonos para grabar observaciones en el aula y entrevistas.

Acceso a Plataformas Digitales: Para administrar cuestionarios en línea y recopilar datos electrónicamente.

CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e interpretación de los datos

A continuación, presentamos los Resultados del análisis de los registros antes de la propuesta.

Tabla 1.

Registro de reconocimientos presenciales

Grupos	Reconocimiento	Sin reconocimiento
docentes	0	34
directivos	0	3
Personal Jerárquico	0	1
Total	0	38

Tabla 2.

Registro de reconocimientos virtuales

Grupos	Reconocimiento	Sin reconocimiento
docentes	0	34
directivos	0	3
Personal Jerárquico	1	0
Total	1	37

Tabla 3.

Registro de asistencia de observación del desempeño docente

Grupos	Con observación	Sin observación
docentes	6	28
directivos	3	0

Personal Jerárquico	1	0
Total	10	28

Tabla 4.

Docentes comprometidos con el desempeño

Grupos	Con compromiso	Sin compromiso
docentes	6	28
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	10	28

Tabla 5.

Variedad en el trabajo docente

Grupos	Pertinente	No pertinente
docentes	6	28
directivos	2	1
Personal Jerárquico	1	0
Total	9	29

Tabla 6.

Desempeño docente

Grupos	Buen desempeño	Necesidad de mejora
docentes	5	29
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	9	29

Resultados del análisis de los registros de la planificación anual del trabajo docente

Tabla 7.

planificación anual del trabajo docente

Grupos	En inicio	En proceso	Culminada
docentes	20	8	6
directivos	0	0	3
Personal Jerárquico	0	0	1
Total	20	8	10

Resultados del análisis de los registros de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes

Tabla 8.

Evaluación de los aprendizajes nivel inicial, primaria y secundaria

Nivel	Inicio	En proceso	Logro previsto	Logro destacado
Inicial	0%	30%	35%	35%
Primaria	15%	25%	35%	25%
Secundaria	20%	22%	48%	10%
Total	11.6%	25.6%	39.3%	23.3%

Después de analizar los documentos encontramos evidencias que sugerían un bajo desempeño docente en nuestra institución. Estos resultados revelaron una serie de factores interrelacionados que influyen en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de nuestros estudiantes como se puede apreciar en la tabla 1. Esta falta de entusiasmo y dedicación afectaba directamente la calidad del servicio educativo que se brinda en la institución, impactando en el interés y el rendimiento de los estudiantes. Así mismo la comunicación insuficiente entre los docentes y los estudiantes durante el proceso de metacognición y evaluación de los aprendizajes también emergió como un problema debido a que la relación docente-estudiante y la habilidad para transmitir el contenido de manera efectiva son esenciales para el aprendizaje.

Como puede observarse en la tabla 1, antes de la propuesta los profesores no tenían reconocimiento presencial, así que esta falta de entusiasmo y dedicación afectaba directamente la calidad del servicio educativo que se brinda en la institución, impactando en el interés y el rendimiento de los estudiantes.

El desempeño docente no era observado antes de la aplicación de la propuesta y tampoco estaban comprometidos con el desempeño, así como también los docentes no tenían una variedad pertinente en el trabajo docente.

Así mismo nos percatamos que la formación y desarrollo profesional no era la óptima y no se ajustaba a las necesidades de aprendizaje y esto era un factor limitante en el desempeño docente. La carencia de oportunidades para mejorar habilidades pedagógicas y mantenerse actualizado y capacitado con nuevas metodologías educativas puede obstaculizar la eficacia de la enseñanza.

La inadecuada gestión del aula era un indicador significativo del bajo desempeño docente y una de las causas es que los estudiantes no logran desarrollar aprendizajes significativos de acuerdo con las competencias que tiene cada área curricular. La dificultad para mantener una buena convivencia y el manejo de protocolos de atención a la violencia escolar impactó en la atención y el compromiso de los estudiantes.

Así mismo algunos docentes enfrentaban dificultades para aplicar la propuesta pedagógica durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Puesto que muchos aún no habían culminado la planificación del trabajo docente. Un conocimiento incompleto puede afectar negativamente la comprensión de los estudiantes y su capacidad para

relacionarse con el material. La falta de evaluación formativa y retroalimentación constante se identificó como un factor que puede limitar la mejora continua del desempeño docente.

Analizando las fichas de observación de rúbricas de desempeño docente mostró la falta de planificación y organización también se identificó como una causa relevante. Una planificación deficiente resultó en clases desestructuradas y actividades poco efectivas para el aprendizaje y el análisis estadístico mostró que tenía una correlación con una inadecuada gestión del aula.

Al analizar los documentos de gestión como la planificación anual, las experiencias de aprendizaje y las sesiones de aprendizaje mostraron que la adaptación a las necesidades individuales de los estudiantes fue otro factor clave. La falta de adaptación en la enseñanza puede dejar a algunos estudiantes atrás, lo que afecta su aprendizaje y participación en el aula, tal como se evidencia en la tabla 3 en la que casi un tercio de los estudiantes se encontraban en “inicio” y “logro previsto”.

En resumen, el análisis de la información proporcionó una visión profunda de las causas subyacentes del bajo desempeño docente en nuestra institución. Estos resultados ofrecen una base sólida para implementar estrategias de mejora que aborden de manera integral estos desafíos y promuevan un entorno educativo más efectivo y enriquecedor para nuestros estudiantes.

A continuación, presentamos los Resultados del análisis de los registros después de la propuesta.

Tabla 9.

Registro de reconocimientos presenciales

Grupos	Reconocimiento	Sin reconocimiento
docentes	31	3
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	35	3

Tabla 10.

Registro de reconocimientos virtuales

Grupos	Reconocimiento	Sin reconocimiento
docentes	10	24
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	14	24

Tabla 11.

Registro de asistencia de observación del desempeño docente

Grupos	Con observación	Sin observación
docentes	34	0
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	38	0

Tabla 12.

Docentes comprometidos con el desempeño

Grupos	Con compromiso	Sin compromiso
docentes	34	0
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	38	0

Tabla 13.

Variedad en el trabajo docente

Grupos	Pertinente	No pertinente
docentes	31	3
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	35	3

Tabla 14.

Desempeño docente

Grupos	Buen desempeño	Necesidad de mejora
docentes	28	6
directivos	3	0
Personal Jerárquico	1	0
Total	32	6

Resultados del análisis de los registros de la planificación anual del trabajo docente

Tabla 15.

planificación anual del trabajo docente

Grupos	En inicio	En proceso	Culminada
docentes	0	3	31
directivos	0	0	3
Personal Jerárquico	0	0	1
Total	0	3	35

Resultados del análisis de los registros de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes

Tabla 16.

Evaluación de los aprendizajes nivel inicial, primaria y secundaria

Nivel	Inicio	En proceso	Logro previsto	Logro destacado
Inicial	0%	0%	60%	40%
Primaria	5%	20%	40%	35%
Secundaria	10%	32%	30%	28%
Total	5%	17.3%	43.3%	34.3%

Es así como después de la aplicación de la propuesta, los docentes después de ser impulsados y trabajar en conjunto mejoraron su desempeño docente, el cual fue reconocido con reconocimientos presenciales y virtuales. Así mismo después de la propuesta el desempeño docente era constantemente observado y acompañado a esto hubo un mayor compromiso de los docentes con el desempeño, resultando en una variedad en el trabajo docente más pertinente resultando en un buen desempeño en general (Tablas 9,10,11,12,13,14,15).

31 docentes consiguieron culminar su planificación anual del trabajo docente, y 3 estuvieron rezagados, sin embargo, a día de hoy la institución educativa es un ente dinámico que constantemente está mejorando y se espera que estos 3 docentes en el futuro consigan acompañar el avance (Tabla 16).

Como resultado de la mejora en el desempeño docente, los estudiantes mejoraron en el proceso de aprendizaje, estando la mayoría de los estudiantes después de la aplicación de la propuesta en los niveles “logro previsto” y “logro destacado” (Tabla 16).

La propuesta de mejora tuvo un efecto significativo positivo sobre la planificación anual del trabajo docente (Tabla 17).

Pruebas estadísticas de los resultados

Tabla 17

Análisis estadístico sobre el efecto del plan en la planificación anual del trabajo docente antes y después de la aplicación de la propuesta

	Análisis estadístico (prueba estadística de McNemar)	
	vc	χ^2
Efecto del plan sobre la Planificación anual del trabajo docente	5.991	34.103

El efecto significativo de la propuesta de mejora sobre la evaluación del aprendizaje se confirmó mediante la prueba estadística de McNemar (Tabla 18)

Tabla 18:

Análisis estadístico sobre la evaluación de aprendizajes antes y después de la aplicación de la propuesta

	Análisis estadístico (prueba estadística de McNemar)	
	vc	χ^2
Evaluación de los aprendizajes INICIAL	3.841	177.96
	Análisis estadístico (prueba estadística de McNemar)	
	vc	χ^2
	3.841	24.732

Evaluación de los aprendizajes PRIMARIO		
	vc	χ^2
Evaluación de los aprendizajes SECUNDARIO	3.841	35.495

Después de la aplicación de la propuesta y mejora en el desempeño docente, hubo un incremento en la cantidad de estudiantes matriculados (Tabla 19).

Tabla 19:

Cantidad de estudiantes matriculados antes y después de la propuesta

Estudiantes matriculados antes de la propuesta	Estudiantes matriculados después de la propuesta
708	876

Estos resultados fueron sustentados estadísticamente con la prueba de McNemar, en la cual todos los análisis estadísticos resultaron diferencias significativas antes y después, lo que prueba que la propuesta aplicada tuvo un efecto significativo.

A continuación, mostramos los análisis estadísticos de los resultados en las tablas 9,10,11,12,13,14 y 15.

Tabla 20:

Análisis estadísticos de los resultados del análisis de los registros antes y después de la aplicación de la propuesta

Mejora	Chi-cuadrado (Chi2)	p-valor	Grados de libertad	Frecuencias esperadas
Registro de reconocimientos presenciales	61.22	5.09e-15	1	[[17.5, 20.5], [17.5, 20.5]]
Registro de reconocimientos virtuales	11.96	0.000543	1	[[7.5, 30.5], [7.5, 30.5]]

Registro de asistencia de observación del desempeño	41.22	1.36e-10	1	[[24.0, 14.0], [24.0, 14.0]]
Docentes comprometidos con el desempeño	41.22	1.36e-10	1	[[24.0, 14.0], [24.0, 14.0]]
Variedad en el trabajo docente (Pertinentes)	33.74	6.31e-09	1	[[22.0, 16.0], [22.0, 16.0]]
Desempeño docente (buen desempeño)	28.50	9.39e-08	1	[[16.5, 17.5], [16.5, 17.5]]
Culminación de la planificación anual del trabajo colegiado	31.38	2.12e-08	1	[[22.5, 15.5], [22.5, 15.5]]

Todos los p-valores son significativamente bajos, muy por debajo del umbral común de 0.05, lo que indica que hay un efecto significativo de la intervención en cada una de las mejoras. Esto significa que los cambios observados son improbables que hayan ocurrido por casualidad, y sugieren que la intervención tuvo un impacto significativo en cada una de las áreas evaluadas.

3.2. discusión de resultados:

Producto de la capacitación constante los 5 docentes que participaron como líderes en el desarrollo de la propuesta de mejora, estos evidenciaron una mejora en su práctica pedagógica. En la actualidad estos docentes se encuentran en las escalas superiores de la carrera pública magisterial.

A partir del diagnóstico que estaba en el PEI de la institución educativa se identificaron los principales problemas y necesidades de aprendizaje para poder mediante una propuesta pedagógica darle una solución. Fue a partir de aquí que generamos una propuesta a la institución educativa que se vio reflejada en la propuesta de mejora.

En cuanto al diseño curricular, este proporciona las herramientas pedagógico-necesarias para desarrollar aprendizajes en los estudiantes que nos permita actuar de forma directa en la solución. Así surgió la necesidad de ir estructurando toda una malla curricular propia de la institución que ayude a motivar aprendizajes, es aquí donde se plantean los ejes temáticos y cada docente en base a sus ejes temáticos comienza a planificar. Esta planificación existe debido a que un colegiado genera una propuesta significativa donde a partir de los problemas esto se lleva al aula y se discute con los estudiantes que luego deviene en el desarrollo de cada área que depende de cómo va a abordando el tema y también de cómo va desarrollando tareas significativas que va incentivando aprendizajes, capacidades, competencias para que cada área pueda dar una solución.

Analizando lo antes mencionado se toma en cuenta a (Moncada Herrera, 2019) acerca de que la motivación del profesor es más esencial que la del alumno. Si un profesor está motivado, repercute positivamente en la disposición del alumno a aprender. Esto está relacionado con el entusiasmo, el compromiso y la adecuada concentración del profesor en el aula.

El PAT (plan anual de trabajo), es un documento que organiza todas las actividades escolares tanto curriculares como extracurriculares que se van a ejecutar durante el año escolar, este se renueva cada año.

Durante la implementación del plan de mejora observamos que en cuanto al DCN (diseño curricular nacional) la gran mayoría de docentes no manejaba su contenido ni tampoco lo comprendían, esto es debido a que antes de la propuesta manejaban contenido netamente académico, cada uno era una isla dentro de un colegiado sin una integración o transversalización. El DCN se fue perfeccionando y diversificando.

El anterior párrafo respalda lo dicho por (Musa Ammar, 2016) quien define que la planificación y la toma de decisiones es crucial y se basa en la determinación adecuada de los objetivos. Es por lo que la gestión educativa comparte similitudes con la gestión empresarial y se enfoca en planificar, organizar, coordinar y evaluar.

La propuesta de mejora se tuvo que implementar en el periodo denominado “semana de gestión pedagógica” la cual se desarrolló durante el inicio, mitad y fin de año escolar.

En la propuesta de mejora se buscó potenciar las habilidades pedagógicas y su capacidad para involucrar de manera efectiva a todos los estudiantes. Incluyó la organización de talleres, la provisión de recursos educativos y una retroalimentación constante para mejorar sus métodos de enseñanza.

El desempeño II y III de la ficha de monitoreo al desempeño docente es de dificultad para los colegas, así durante el desarrollo de las clases los estudiantes no logran descubrir el conocimiento que se va a proporcionar ese día, habiendo carencia de pensamiento crítico, tampoco hay razonamiento profundo.

La evaluación de los estudiantes les resulta a los docentes algo compleja puesto que antiguamente el aprendizaje se medía en escala numérica, y hoy en día incluso después

de la propuesta es complicado para los docentes evaluar según lo que uno observa en el proceso.

En el caso del nivel inicial, por norma la promoción es automática, sin embargo, se deben observar indicadores que permitan valorar los aprendizajes en los niños de 3,4 y 5 años. Cuando se comenzó este estudio, antes de la propuesta de mejora, la población estudiantil era menor, durante la aplicación y después de la propuesta se evidenció un incremento en la cantidad de estudiantes matriculados, esto podría ser resultado de la mejora que hubo en la institución educativa producto de la aplicación de las diversas actividades que se realizaron como parte de la propuesta de mejora.

Como se ve en la tabla 1, hubo una mejora en el desempeño del director de la institución educativa, sin embargo, es necesario discutir sobre el hecho de que durante el desarrollo de esta tesis el director fue reasignado, no obstante, mantuvimos este dato debido a que el nuevo director participó en las actividades de la propuesta de mejora.

El liderazgo del equipo directivo es clave para poder tener una gestión escolar exitosa, esto es por causa que son los líderes que tienen que conocer y solucionar los problemas, discutiendo las decisiones con las personas involucradas. Si bien es el líder el que dirige la gestión, en el trabajo todos participan, si esto camina bien, la práctica pedagógica muestra buenos resultados. El equipo directivo tiene que saber utilizar los recursos, los recursos materiales, los recursos humanos, y los aliados estratégicos, debido que la institución no es una isla si no que se relaciona con la comunidad.

Esto concuerda con (Acosta Barrios, 2022) quien menciona que el liderazgo educativo se presenta como una cuestión crucial para garantizar los estándares de calidad, donde los principales actores involucrados son los directores y docentes.

Cuando un profesor llega a una escuela como contratado, este tiene que familiarizarse desde cero con la institución, tiene que hacer un diagnóstico de cómo se encuentran los estudiantes y que recursos tiene. El contratado desarrolla una propuesta en la planificación la cual no está aislada pues se condiciona al PEI. Cuando el contratado presenta buenos resultados puede ocurrir que este no sea renovado al siguiente año, esta inestabilidad en cuanto a la contratación del docente es lo que no permite avanzar en cuanto a la calidad del servicio, si solucionamos esta inestabilidad podemos generar objetivos y fines a largo plazo.

Esto concuerda con lo afirmado por (Díaz Sánchez & Barra Almagiá, 2017) donde concluyen que la contratación temporal y la falta de estabilidad en el empleo pueden generar incertidumbre y afectar negativamente tanto la motivación como la satisfacción laboral de los profesores.

Si bien esta propuesta de mejora ha mostrado efectos significativos, para poder aplicarla en otras instituciones debemos tener en cuenta que no todas las regiones en el Perú son homogéneas y considerar el factor docente, pluricultural e intercultural. Existían casos en los que docentes egresaban de la universidad y era contratado en una institución quechua hablante, y no había un buen desempeño, por ello, sería necesario implementar el factor cultural si se quiere hacer un plan de mejora, que incluya el respeto y valoración de la cultura, con sus aportes educativos enriqueciendo lo ya existente. Si tenemos en cuenta

estos factores llegamos a las razones por las cuales las reformas en el Perú no han funcionado, esto es debido a que no se tuvo en cuenta el factor docente y el factor de interculturalidad, pues no existía un plan que considerara esto (LA REVISTA DEL INSTITUTO DE DEFENSA LEGAL (IDL), 2023).

3.3. DISEÑO DEL PROGRAMA EXPERIMENTAL

3.2.1. INFORMACIÓN GENERAL

Título:

Programa de estrategias motivacionales para fortalecer el nivel del desempeño docente de la I.E. N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo año 2018.

Autor(es): Olano Valdera, Cesar Augusto

Lugar: Distrito de Cayalti, provincia de Chiclayo, región Lambayeque, Perú

Tabla 21:

Propuesta de mejora

Denominación de las estrategias	Eventos
Identificación de Líderes Pedagógicos	Evaluación del desempeño docente, identificación de docentes líderes, capacitación en liderazgo pedagógico
Programas de Desarrollo Profesional	Implementación de programas de capacitación, seguimiento y evaluación de la efectividad del desarrollo profesional
Desarrollo de Documentos de Gestión Pedagógica	Creación de equipos de docentes, soporte técnico pedagógico, análisis de documentos de planificación

Planificación y Evaluación Pedagógica	Implementación de la estructura de planificación curricular, capacitación, observaciones regulares en el aula, evaluaciones del aprendizaje
Apoyo en la Gestión del Aula	Talleres sobre gestión del aula, implementación de estrategias de manejo de protocolos de violencia escolar, análisis de informes del TOE
Soporte Emocional y Bienestar Docente	Sesiones de consejería, talleres de bienestar psicológico, actividades de reconocimiento
Mejora de Recursos y Condiciones Laborales	Colaboración con autoridades escolares, evaluación de mejoras, implementación de mejoras en la infraestructura y recursos digitales
Fomento de la Comunicación Docente-Estudiante	Estrategias para mejorar la comunicación, uso de medios digitales, implementación de un boletín informativo
Participación y Liderazgo Institucional	Fomento de la participación docente en comisiones y comités, evaluación de la participación y percepción del liderazgo
Evaluación y Mejora Continua	Evaluación integral y monitoreo del plan de mejora, análisis de resultados, ajustes para un desempeño docente óptimo, seguimiento y evaluación de la participación estudiantil

Estas estrategias se describen mejor a continuación y también pueden observarse en la tabla 22:

- 1. Identificación de potenciales líderes pedagógicos

Identificar docentes que muestren consistentemente cualidades y habilidades como potenciales líderes pedagógicos para aprovechar el potencial de estos individuos para liderar iniciativas pedagógicas y servir como líderes pedagógicos para otros docentes en las actividades programadas.

- 2. Programas de desarrollo profesional:

Las necesidades de los profesionales fueron establecidas en función de las necesidades de las docentes identificadas durante su práctica pedagógica. Implementar con la participación de los líderes pedagógicos programas de capacitación durante las dos semanas de gestión (marzo-agosto) para permitir la participación de todos los docentes. Establecer un sistema de seguimiento para evaluar la efectividad de los programas de desarrollo profesional a través de encuestas de satisfacción y pruebas de conocimiento.

- 3. Desarrollo de documentos de gestión pedagógica:

Establecer equipos de docentes para dar un soporte técnico pedagógico que permita fortalecer su práctica profesional en el manejo de documentos de gestión pertinentes para desarrollar su sesión de aprendizaje.

Corroborar la efectividad de esta propuesta cuando analicemos los informes de progreso de los estudiantes.

- 4. Planificación y evaluación pedagógica de docentes y estudiantes:

Implementar la estructura de planificación curricular y proporcionar capacitación en su uso.

Realizar tres observaciones regulares en el aula y evaluaciones del aprendizaje al término de cada bimestre para medir la alineación entre objetivos, actividades y resultados.

- 5. Apoyo en la gestión del aula

Proporcionar talleres específicos sobre gestión del aula y estrategias de manejo del protocolo de atención a la violencia escolar a través de la propuesta del SISEVE.

Para medir la percepción de mejoras en la gestión del aula analizamos el informe del TOE

- 6. Soporte emocional y bienestar docente:

Mediante un programa con talleres invitamos a la reflexión de los directivos y docentes a promocionar estrategias para mejorar la importancia del bienestar psicológico ya que apertura espacios y estrategias de trabajo conjunto para la reparación emocional siendo una dimensión que también se presenta de manera moderada en el estudio.

Establecer sesiones de consejería individual y grupal para abordar desafíos emocionales.

Por lo anteriormente expuesto se debe considerar la importancia de aplicar de manera correcta todos los elementos básicos e inmersos en la propuesta ya que los docentes son mucho más hábiles en manifestar un trato cálido y amable con sus estudiantes y promover habilidades sociales; si este también está en las mismas condiciones, teniendo un efecto positivo en los resultados de los aprendizajes.

Evaluar el impacto del programa de apoyo emocional a través de encuestas de satisfacción y observaciones de los cambios en el ambiente de trabajo.

- 7. Mejora de recursos y condiciones laborales:

Colaborar con las autoridades escolares para identificar áreas de mejora en la infraestructura y recursos de apoyo a la enseñanza.

Evaluar el progreso en la mejora de las condiciones laborales a través de encuestas de docentes y observaciones de los cambios en el ambiente escolar.

Implementar el aula de docentes con un espacio acogedor y cálido para que puedan desarrollar sus actividades propias de su desempeño; de recursos educativos y de AIP (aula de innovación pedagógica). Que permita hacer más dinámica e innovadora la sesión de aprendizaje.

- 8. Fomento de la comunicación docente-estudiante:

Implementar estrategias para mejorar la comunicación en el aula y fomentar la interacción, mediante la implementación de dos estrategias: Los medios digitales, entendidos en este caso como redes sociales o medios de comunicación, Establecer un día y hora específica durante la semana para enviar la información necesaria y pertinente, ya que esto permite crear un

hábito, tanto del lector como del emisor, al mismo tiempo designar un estudiante responsable para administrar las redes sociales incorporando información que hayan sido coordinadas con los docentes y estudiantes.

Como segunda estrategia se desarrollo Un boletín como herramienta de comunicación de carácter informativo que contuvo elementos de interés y relevantes para la comunidad educativa resumidas en un mismo documento. Este fue de forma impresa y digital (PDF). Con un diseño llamativo para los lectores, en la edición se dejó espacios para que los lectores puedan aportar con contenidos sobre sus preferencias y actividades educativas.

Definir una persona encargada de la línea editorial definida por el equipo. pueden ser una herramienta útil que permita al equipo docente entregar información necesaria a los actores de la

comunidad escolar sobre distintos temas, decisiones, noticias, etc.el desarrollo e implementación de actividades extracurriculares (talleres emocionales en los que se trató temas como el bullying, consumo de estupefacientes, familia, proyecto de vida).

Evaluar la percepción de los docentes y los estudiantes sobre la mejora en la comunicación a través de encuestas y evaluaciones de participación en clase.

▪ 9. Participación y liderazgo institucional:

Recomendar al equipo directivo la inclusión de todos los docentes en las comisiones y comités de trabajo para involucrar a los docentes en la toma de decisiones.

Evaluar la participación y la percepción de liderazgo a través de las reuniones colegiadas en las que se rinden cuentas del desempeño tanto de docentes como de directivos. En esto hay una reflexión en base a los resultados.

▪ 10. Evaluación y mejora continua:

Realizar una evaluación integral y monitoreo de todos los componentes del plan y analizar los resultados obtenidos después de la aplicación de esta estrategia.

Identificar áreas de éxito y áreas que requieren ajustes para un desempeño docente óptimo.

Continuar con la retroalimentación constante de docentes, estudiantes y líderes escolares para mantener un enfoque en la mejora continua.

Tabla 22:

Estrategias, plan de acción, actividades e involucrados en el plan de mejora

Estrategias	Plan de acción	Actividades	Involucrados
Identificación de potenciales	Identificar docentes con cualidades y	Diagnosticar habilidades de liderazgo entre los docentes.	Docentes, Institución Educativa

líderes pedagógicos	habilidades de líderes pedagógicos	Realizar capacitaciones de liderazgo pedagógico.	
Programas de desarrollo profesional	Implementar programas de capacitación según necesidades docentes	Adaptar planificación de capacitación (marzo-agosto). Monitorear efectividad de los programas con encuestas y evaluaciones.	Líderes Pedagógicos, Docentes.
Desarrollo de documentos de gestión pedagógica	Crear equipos para soporte técnico pedagógico.	Desarrollar documentos de gestión. Validar efectividad con informes de progreso estudiantil.	Equipos de Docentes, Soporte Técnico Pedagógico.
Planificación y evaluación pedagógica	Implementar estructura de planificación curricular y capacitación.	Realizar observaciones en el aula. Evaluar aprendizaje al final de cada bimestre.	Docentes, Líderes Educativos.
Apoyo en la gestión del aula	Proveer talleres de gestión del aula y manejo de protocolos de violencia.	Implementar talleres específicos. Analizar informes del TOE.	Docentes, SISEVE.
Soporte emocional y bienestar docente	Implementar talleres para el bienestar emocional.	Establecer consejería individual y grupal. Evaluar impacto a través de encuestas de satisfacción.	Docentes, Psicólogos.
Mejora de recursos y condiciones laborales	Colaborar para identificar y mejorar infraestructura y recursos.	Evaluar mejoras en condiciones laborales. Implementar un espacio acogedor para docentes.	Docentes, Autoridades Escolares.
Fomento de la comunicación docente-estudiante	Mejorar comunicación en el aula.	Utilizar medios digitales y boletines informativos. Evaluar la mejora en la comunicación a través de encuestas y evaluaciones de participación en clase.	Docentes, Estudiantes.
Participación y liderazgo institucional	Involucrar a los docentes en la toma de decisiones institucionales.	Recomendar inclusión de docentes en comisiones y comités. Evaluar la participación y percepción de liderazgo en reuniones colegiadas.	Docentes, Directivos Educativos.
Evaluación y mejora continua	Realizar evaluaciones integrales y monitorear componentes del plan de mejora.	Analizar resultados post-estrategia. Identificar áreas de éxito y ajustar para un desempeño óptimo. Mantener retroalimentación constante.	Docentes, Líderes Escolares.

PLANIFICACIÓN DE LOS TALLERES

Nombre del Taller: Fortalecimiento de Capacidades Pedagógicas

Objetivo General: Potenciar las habilidades y conocimientos pedagógicos de los docentes para la implementación efectiva de las estrategias de mejora propuestas.

Objetivos Específicos:

Desarrollar habilidades en planificación curricular y adaptación de contenidos a diferentes contextos educativos.

Capacitar en técnicas innovadoras de enseñanza y aprendizaje que fomenten la participación activa de los estudiantes.

Instruir en el uso eficaz de las TICs para la mejora de la calidad educativa.

Participantes: Docentes y directivos de la IE Cristo Rey.

Equipos y Materiales:

Pizarra acrílica y plumones.

Papelotes y cinta adhesiva.

Proyector multimedia y pantalla.

Ordenador portátil con presentaciones y material digital.

Guías de capacitación y lecturas complementarias.

Cuestionarios y hojas de retroalimentación.

Duración: 4 semanas, con sesiones de 2 horas cada una, dos veces por semana.

Lugar: Aula de capacitaciones de la IE Cristo Rey.

Desarrollo del Taller:

Tabla 23:

Planificación de los talleres

Fase de Planeamiento	Semana 1: Introducción a la planificación curricular y su importancia en el proceso educativo. Actividades:
----------------------	--

	<p>Presentación de objetivos y estructura del taller.</p> <p>Charlas interactivas sobre los fundamentos de la planificación curricular.</p> <p>Talleres prácticos para diseñar unidades didácticas adaptativas.</p>
Fase de Implementación	<p>Semanas 2 y 3: Técnicas de enseñanza innovadoras y uso de TICs.</p> <p>Actividades:</p> <p>Workshops sobre metodologías activas de aprendizaje (Aprendizaje Basado en Proyectos, Flipped Classroom, etc.).</p> <p>Sesiones prácticas en laboratorio de computación para la integración de herramientas digitales en el aula.</p> <p>- Role-playing y simulaciones de situaciones de aula utilizando las nuevas técnicas de enseñanza.</p>
Fase de Evaluación	<p>Semana 4: Valoración de la aplicación práctica y retroalimentación para la mejora continua.</p> <p>Actividades:</p> <p>Presentación de proyectos desarrollados por los docentes durante las semanas anteriores.</p> <p>Rondas de retroalimentación entre pares para compartir experiencias y aprendizajes.</p> <p>Encuestas de satisfacción y evaluación de los conocimientos adquiridos.</p> <p>Planificación de pasos a seguir y compromisos para la implementación de estrategias en el aula.</p> <p>Criterios de Éxito:</p>

	<p>Evidencia del desarrollo de unidades didácticas adaptativas por parte de los docentes.</p> <p>Demostración de la integración efectiva de metodologías activas y TICs en los planes de lección.</p> <p>Retroalimentación positiva y constructiva en la fase de evaluación que denote un incremento en la confianza y competencias de los docentes.</p> <p>Seguimiento Post-Taller:</p> <p>Establecer un programa de mentoría y acompañamiento durante el semestre para apoyar la implementación de las estrategias en el aula.</p> <p>Organizar reuniones mensuales de seguimiento para discutir avances, desafíos y ajustes necesarios en las metodologías aplicadas.</p>
--	--

Después de discutir el plan con otros profesionales, se decidió aplicar este plan. El desarrollo y resultados de la aplicación se detallan a continuación:

1. Identificación de potenciales líderes pedagógicos

En el proceso de evaluación exhaustiva del desempeño docente, se identificó un grupo de cinco docentes que demostraron consistentemente cualidades y habilidades como potenciales líderes pedagógicos y reconociendo la importancia de fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo y de desarrollo profesional, decidimos aprovechar el potencial de estos individuos para liderar iniciativas pedagógicas y servir como líderes pedagógicos para otros docentes.

Entre las iniciativas pedagógicas y actividades que desarrollaron estos docentes tenemos que ayudaron en la capacitación docente para implementar el nuevo diseño curricular nacional 2017, incorporar la propuesta pedagógica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que también incluía la admisión, la visión, los objetivos y el diagnóstico de la institución de la realidad y de cómo nos encontrábamos como unidad educativa.

2. Programas de desarrollo profesional:

Con la participación de los líderes pedagógicos implementamos programas de capacitación durante la semana de gestión pedagógica para permitir la participación de todos los docentes. Estos programas de capacitación incluyeron los temas de programación curricular en todas las áreas. También se habló de evaluación de aprendizajes, específicamente de cómo elaborar los instrumentos de evaluación de aprendizaje y también se capacitó en relación de cómo atender casos que alteren la convivencia escolar.

Establecimos un sistema de monitoreo y acompañamiento para evaluar la efectividad de los programas de desarrollo profesional y estos indicaron una mejora en este punto.

3. Desarrollo de documentos de gestión pedagógica:

Establecimos equipos de trabajo con cada líder pedagógico para dar un soporte técnico que permitió fortalecer su práctica profesional durante la sesión en la que se desarrollaron los aprendizajes. Los documentos de gestión pedagógica que se desarrollaron incluyeron la recopilación de los documentos de planificación de cada docente para ser analizada y coevaluada que resultó en una mejora del desempeño del docente durante la sesión de aprendizaje, también se realizó una observación de aula para corroborar la mejora en los aprendizajes por parte de los estudiantes.

Uno de los resultados fue de que los docentes ya podían estructurar de forma adecuada sus planes anuales y experiencias de aprendizaje, sus sesiones, siempre basándose en la necesidad de aprendizaje del estudiante, para que este pueda lograr los estándares que están establecidos en los mapas de progreso del diseño curricular nacional.

4. Planificación y evaluación pedagógica de docentes y estudiantes:

Implementamos con ayuda de los líderes pedagógicos la estructura de planificación curricular y proporcionamos capacitación en su uso como se describió anteriormente. De esta forma los docentes consiguieron realizar la planificación curricular.

Realizamos observaciones regulares en el aula y evaluamos el desempeño de los docentes para medir la alineación entre objetivos, actividades y resultados.

También analizamos los informes de progreso donde están los resultados de la evaluación formativa de los estudiantes donde se evidenció una mejora en sus aprendizajes.

5. Apoyo en la gestión del aula

Proporcionamos talleres específicos sobre gestión del aula y estrategias de manejo del protocolo de atención a la violencia escolar a través de la propuesta del SISEVE. El sistema opera a través de una serie de pasos y protocolos que analizamos con los docentes, es así que las estrategias que implementamos guardaron relación con los protocolos que incluyen detección y reporte en el que alentamos a los miembros de la comunidad educativa a detectar y reportar cualquier forma de violencia escolar que puedan presenciar o experimentar. También se brindó la atención integral al estudiante, así como la

intervención según la naturaleza del incidente, con un enfoque en la resolución pacífica de conflictos y la promoción de la empatía.

Nos enfocamos en la prevención de todo tipo de violencia, teniendo en cuenta que en caso de acto de violencia este tenía que ser atendido. Para medir la percepción de mejoras en la gestión del aula analizamos el informe de TOE que durante el desarrollo de esta investigación se renombró a TOECE en el año 2019 y posteriormente a comité de bienestar en 2021. Debido a que ya existe un protocolo definido lo que se hizo fue capacitar al docente para poder atender los casos de violencia escolar siguiendo los lineamientos del SISEVE que a partir del protocolo 2 ya se debe derivar el caso a las instancias correspondientes de acuerdo al nivel de agresión con lesiones físicas y emocionales.

Además, se aspiró a crear un entorno de aprendizaje inclusivo. Se promovió el respeto mutuo y el apoyo entre los estudiantes, alentándolos a comprender el propósito y la relevancia de lo que estaban aprendiendo. Esto, a su vez, aumentó su compromiso y motivación para participar activamente en las actividades de aprendizaje.

6. Soporte emocional y bienestar docente:

Establecimos sesiones de consejería individual y grupal para abordar desafíos emocionales.

Los resultados del Soporte Emocional y Bienestar Docente fueron evaluados durante la semana de gestión en la que se trabajó conjuntamente con el psicólogo y el equipo de

TOE de la institución educativa que durante el desarrollo de esta tesis se renombró a comité de bienestar.

Entre las medidas de reconocimiento fueron realizadas actividades de celebración de onomásticos, reconocimientos públicos durante la formación a toda la comunidad educativa y mediante el uso de las redes sociales.

7. Mejora de recursos y condiciones laborales:

Debido a la implementación de este plan, se implementaron mejoras en los recursos digitales y acceso a la internet para construir una base de datos en el drive donde los profesores compartían sus sesiones, programaciones e instrumentos de evaluación.

Evaluar el progreso en la mejora de las condiciones laborales a través de encuestas de docentes y observaciones de los cambios en el ambiente escolar.

8. Fomento de la comunicación docente-estudiante:

Se realizó una recomendación a los docentes sobre usar diferentes estrategias para fomentar la comunicación con el estudiante, una de ellas fueron generar un ambiente de proximidad entre docente estudiante construyendo esto en base al respeto que fue apoyado con la construcción de las normas de convivencia durante la clase.

Evalúamos la percepción de los docentes y los estudiantes sobre la mejora en la comunicación a través del análisis de la convivencia durante la sesión de aprendizaje.

9. Participación y liderazgo institucional:

El enfoque de mejora se centró en estimular la participación y el compromiso de los docentes en sus actividades de aprendizaje. El objetivo principal era mejorar la calidad de la interacción educativa en el aula, y para lograrlo, se delinearon una serie de estrategias clave.

Se promovió la participación de los estudiantes. Esto implicó alentar a los docentes a involucrar al menos al 50% de sus alumnos en las actividades propuestas. Se materializó mediante la implementación de enfoques interactivos, como debates, discusiones en grupos pequeños y actividades prácticas que estimularon el interés y la participación de los estudiantes.

En segundo lugar, se buscó fomentar la inclusión. Se trabajó en colaboración con los docentes para que se esforzaran por involucrar a la mayoría de los estudiantes en sus lecciones. Esto requería una comprensión profunda de las necesidades individuales de los estudiantes y la adaptación de las estrategias de enseñanza para garantizar que todos tuvieran la oportunidad de participar y contribuir al proceso de aprendizaje.

10. Evaluación y mejora continua:

A través de estas estrategias de liderazgo, se logró transformar el entorno educativo en un lugar donde todos los docentes, y por consiguiente los estudiantes también, participaron activamente en sus actividades de aprendizaje y comprendieron la importancia de lo que estaban aprendiendo. La visión era mejorar tanto su rendimiento académico como su desarrollo integral.

Finalmente, se estableció un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso en términos de la participación y el compromiso de los estudiantes en el aula. Esto permitió ajustar continuamente las estrategias y brindar apoyo adicional donde fuera necesario.

Evaluación de resultados a largo plazo: Realizar un seguimiento de los resultados a lo largo del tiempo para determinar la sostenibilidad de las mejoras en el desempeño docente y la motivación. Esto permitirá comprender si las estrategias implementadas tienen un impacto duradero.

Estudio de la percepción docente: Investigar cómo los docentes perciben la efectividad de las estrategias motivacionales implementadas. Esto proporcionará una visión más profunda de su experiencia y opiniones sobre el impacto en su trabajo diario.

Análisis comparativo: Comparar el desempeño docente y la motivación antes y después de la implementación de las estrategias. Esto podría realizarse en diferentes grupos de docentes para evaluar la efectividad relativa de cada estrategia.

Diversificación de estrategias: Explorar nuevas estrategias motivacionales que puedan ser efectivas en contextos educativos específicos. Esto podría incluir enfoques como mentorías, programas de reconocimiento más detallados o la incorporación de tecnología educativa para motivar a los docentes.

Impacto en el rendimiento estudiantil: Investigar si las mejoras en el desempeño docente y la motivación tienen un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes.

Analizar si existe una correlación entre el compromiso docente y los logros educativos.

Efectos en la cultura escolar: Evaluar cómo las estrategias motivacionales influyen en la cultura general de la institución. Investigar si hay cambios en las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo y la colaboración entre docentes.

Rol del liderazgo: Analizar el papel del liderazgo escolar en la implementación exitosa de las estrategias motivacionales. Investigar cómo el liderazgo puede influir en la aceptación y adopción de estas estrategias por parte del cuerpo docente

Comparación con otras instituciones: Realizar estudios comparativos con otras instituciones educativas para entender cómo las estrategias motivacionales pueden variar en diferentes contextos y culturas educativas.

Incorporación de aspectos emocionales: Investigar cómo la consideración de las dimensiones emocionales en la evaluación del desempeño y las estrategias motivacionales puede impactar en resultados a largo plazo y en la satisfacción general de los docentes.

Investigación cualitativa: Complementar los enfoques cuantitativos con métodos de investigación cualitativa, como entrevistas en profundidad con docentes, para obtener más detalles sobre las percepciones y experiencias de los profesionales.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

Tras realizar un diagnóstico exhaustivo del desempeño docente en la institución educativa N° 11084 San Juan Bautista, identificamos problemas como bajo desempeño, falta de entusiasmo y comunicación deficiente, que estaban alineados con nuestro objetivo de diagnóstico inicial.

Diseñamos y desarrollamos un programa integral de estrategias motivacionales personalizadas, adaptadas a las necesidades identificadas en el diagnóstico, lo que se alinea con nuestro objetivo de diseñar un programa de estrategias motivacionales.

La implementación exitosa de este programa llevó a mejoras significativas en el desempeño docente, la colaboración, la planificación y la evaluación, que estaban en línea con nuestros objetivos de mejora identificados.

La satisfacción laboral y el bienestar docente mejoraron notablemente, y la comunicación en la institución se fortaleció, lo que era uno de nuestros objetivos específicos de implementación.

Los resultados positivos, con la mayoría de los estudiantes alcanzando niveles de logro previsto y logro destacado, respaldan el logro de nuestro objetivo general de mejorar la calidad educativa.

El aumento en la matrícula y el respaldo de análisis estadísticos demuestran que las estrategias implementadas fueron efectivas y contribuyeron a la mejora del entorno

educativo, cumpliendo así con nuestro objetivo general de promover un entorno de enseñanza enriquecedor y motivador.

En resumen, los objetivos de la investigación se cumplieron pues se lograron mejoras significativas en el desempeño docente y la calidad educativa, lo que respalda el propósito de la investigación.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

Se recomienda al director de UGEL de Chiclayo promover en las instituciones educativas de su jurisdicción implementar la propuesta del programa experimental por que ha demostrado ser eficaz en la mejora del desempeño docente.

Se recomienda al director de la Institución Educativa fomentar la capacitación continua de los docentes para fortalecer el aspecto emocional en búsqueda de mejorar su desempeño laboral.

Se recomienda a los investigadores continuar profundizado en sus investigaciones otros factores que también son relevantes en la gestión educativa que contribuyan de manera significativa en mejora continua del desempeño docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Barrios, E. de J. (2022). El liderazgo y la calidad educativa. *Universidad de Oriente*.
- AFOE. (2018). Curso Inteligencia emocional y resolución de conflictos. *Manual AFOE*.
- Araoz, E. G. E., & Ramos, N. A. G. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação & Formação*, 6(1).
- Arrieta-Salas, C., & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes . In *Actualidades en psicología* (Vol. 22, pp. 67–90). scielopepsic .
- Astráin-Ezcurra, S. (2018). *Calidad educativa: la motivación docente como elemento clave*.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). The Social. *Construction Of Reality*, New York: Garden City.
- Colella, L. J., & Díaz Salazar, R. B. (2017). Análisis de la calidad educativa en el discurso neoliberal. *Educar*, 53.
- Contreras Paredes, B. (2005). *Micropolítica escolar: estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar: estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte*.
- Cuenca, R., & Carrillo, S. (2017). Una Mirada a la profesión docente en el Perú : futuros docentes, docentes en servicio y formadores de docentes. *UNESCO. Oficina de Lima Perú. Ministerio de Educación*.
- Danielson, C. (2011). *Competencias docentes: desarrollo, apoyo y evaluación* (Vol. 20). CINDE.
- Delval, J. (1997). Hoy todos son constructivistas. *Cuadernos de Pedagogía*, 257, 78–84.

- Diario La República. (2021). Carrera Pública Magisterial: qué es y cuál es su importancia en Perú. *Diario La República*.
- Díaz, J., & Ñopo, H. (2016). La carrera docente en el Perú. *Investigación Para El Desarrollo En El Perú: Once Balances*.
- Díaz Sánchez, C., & Barra Almagiá, E. (2017). Resiliencia y satisfacción laboral en profesores de colegios municipales y particulares subvencionados de la comuna de Machalí. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 75–86.
- Flores, R. Q., & Sullca, S. P. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 10(2), 64–83.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*.
- Gálvez Suarez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente . In *Propósitos y Representaciones* (Vol. 6, pp. 407–429). scielo .
- García T, M., & de Rojas, N. R. (2003). concepciones epistemológicas y enfoques educativos subyacentes en las opiniones de un grupo de docentes de la upel acerca de la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación . In *Investigación y Postgrado* (Vol. 18, pp. 11–21). scielon .
- Guyot, V. (2005). Epistemología y prácticas del conocimiento. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 16(30), 9–24.
- Herrera, J. M. P., de Véliz, L. F. L. M., Coras, E. A., & Palomino, L. C. (2022). Competencia digital y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas*, 4(7), 44–53.
- Hombre, G., Dowd, J., & Barnard, L. L. (2005). Principales teorías sobre liderazgo y

- autores representativos. *Hábito De La Efectividad a La Grandeza*, 2–5.
- LA REVISTA DEL INSTITUTO DE DEFENSA LEGAL (IDL). (2023). ¿Por qué fracasa el cambio de la educación en el Perú? *REVISTA IDEELE*.
- LUCAEDU. (2021). Teorías del aprendizaje: un fundamento para comprender la realidad educativa. *LUCAEDU*.
- Marreros, M. A. T. (2019). Motivación laboral y desempeño docente en instituciones educativas públicas del distrito de Huanchaco, provincia de Trujillo, Perú. *Magister Science Journal*, 2(1).
- Marrugo Marrugo, M. M., & Pérez Melendez, B. P. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Victor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero" Cemprende"*. Universidad de Cartagena.
- Martínez Contreras, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (1999). O que é inteligência emocional. *Inteligência Emocional Na Criança: Aplicações Na Educação e No Dia-a-Dia*, 15–49.
- Meza, A. (1990). Breve panorama de la psicología educacional en el Perú. *Revista de Psicología*, 8(1), 39–70.
- MINEDU. (2022a). Evaluación del Desempeño Docente. *MINEDU*.
<https://evaluaciondocente.perueduca.pe/excepcionaledddtramo2/evaluacion-del-desempeno-docente/>
- MINEDU. (2022b). Evaluación Muestral de Estudiantes 2022 presenta resultados más bajos que los de 2019. *MINEDU*.
- MINEDU. (2023). Ascenso 2023 - Educación Básica.
<https://Evaluaciondocente.Perueduca.Pe/Ascenso2023/Evaluacion/>.

- Ministerio de Educación del Perú. (2017). ¿Cómo se relaciona la infraestructura de la escuela con los aprendizajes de los estudiantes? *Oficina de Medición de La Calidad de Los Aprendizajes*.
- Moncada Herrera, P. G. (2019). Motivación laboral y desempeño laboral en docentes universitarios de una institución educativa privada de lima metropolitana. *USIL*.
- Musa Ammar, M. R. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515–546.
- Salovey, P., & Campbell, S. D. (2007). ¿ QUÉ ES INTELIGENCIA EMOCIONAL? *Introducción a La Salud Mental*, 49.
- Vargas Téllez, J. A. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova Scientia*.
- Vázquez, P. G., & Herrera, J. M. C. (2008). *Teorías del aprendizaje y práctica docente*. Wanceulen Educación.
- Wilpert, B. (2004). *Characteristics of learning organizations*.
- Zarate Ramirez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*.

ANEXOS

****Cuestionario de Percepción de Estrategias Motivacionales****

****Instrucciones: **** Por favor, responde las siguientes preguntas sobre las estrategias motivacionales que has experimentado en tu entorno educativo. Tu opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar nuestras prácticas.

****Datos Demográficos: ****

1. Género: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro

2. Edad: _____

3. Grado/Nivel educativo: _____

4. ¿Cuánto tiempo has estado estudiando/trabajando en esta institución? _____
años/meses

****Percepción de Estrategias Motivacionales: ****

****Escala de Respuestas: **** Por favor, marca la casilla que mejor describa tu opinión.

Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) | Neutral (3) | De acuerdo (4) |
Totalmente de acuerdo (5)

1. Las clases/talleres/seminarios que he asistido incluyen actividades prácticas y retadoras que me motivan a aprender.

2. Los docentes/entrenadores/mentores fomentan un ambiente donde se valora el esfuerzo y la mejora constante.

3. Se nos brinda la oportunidad de establecer metas personales y académicas, lo que me motiva a esforzarme más.
4. Las estrategias de reconocimiento y recompensas se utilizan para incentivar el rendimiento y el esfuerzo.
5. Siento que puedo relacionar lo que estoy aprendiendo con situaciones de la vida real, lo que aumenta mi motivación para participar.
6. Los docentes/entrenadores/mentores demuestran un interés genuino en mi progreso y éxito.
7. Se nos anima a trabajar en proyectos grupales donde la colaboración y el intercambio de ideas son valorados.
8. Se nos proporciona retroalimentación constructiva y útil sobre nuestro desempeño, lo que me motiva a mejorar.
9. Las estrategias de gamificación, como juegos y competencias, se utilizan para hacer las actividades más interesantes y divertidas.
10. Las estrategias de visualización y establecimiento de objetivos se integran en nuestras actividades para aumentar la motivación.

11. La institución ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional que me motivan a crecer.

12. Se promueve la participación activa en decisiones y actividades relacionadas con el aprendizaje/entrenamiento.

13. Las estrategias de conexión emocional se emplean para hacer que el contenido sea más relevante y significativo para mí.

14. Se fomenta la autoevaluación y la autorreflexión como parte del proceso de aprendizaje/motivación.

15. Las estrategias para superar desafíos y obstáculos se discuten y se promueve la resiliencia.

****Comentarios Adicionales: ****

Por favor, si deseas, comparte cualquier comentario adicional sobre las estrategias motivacionales que has experimentado y cómo podrían mejorarse.

****Gracias por tu participación. Tu opinión es valiosa para nosotros. ****

Anexo 2: Rubrica de análisis de documentos concernientes a los docentes.

Criterio	Descripción
Planificación y Organización	según los documentos correspondientes
- Coherencia entre DCN, PEI, PCI, PAT y otros	La planificación del trabajo docente está alineada con los documentos normativos de la institución.
- Claridad en objetivos y actividades	Los objetivos y actividades de aprendizaje están claramente definidos en los documentos analizados.
Implementación Efectiva	El docente implemento em um 100% las estrategias y/o acuerdos
- Evidencia de aplicación de metodologías	Los documentos muestran evidencia de la aplicación efectiva de metodologías pedagógicas innovadoras y apropiadas para el contexto educativo.
- Utilización de recursos y materiales	Se observa en los documentos el uso adecuado de recursos y materiales didácticos para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Compromiso y Mejora Continua	Firma de actas de compromiso
- Ficha de monitoreo al desempeño docente	Los registros de monitoreo muestran un compromiso activo del docente hacia su propio desarrollo profesional y la mejora continua de su desempeño.
- Acta de compromiso docente	Se evidencia en los documentos un compromiso por parte del docente para implementar acciones concretas orientadas a mejorar su desempeño profesional.
Impacto y Resultados	Análisis de los resultados
- Análisis de evaluaciones por competencias	Se analiza de manera efectiva el desempeño de los estudiantes a través de evaluaciones basadas en competencias, y se toman acciones para mejorar los resultados.
- Análisis del mapa de progreso	Los documentos muestran un análisis detallado del progreso de los estudiantes en relación con los objetivos establecidos, identificando áreas de mejora y fortaleza.
Colaboración y Comunicación	Análisis de la comunicación entre docentes
- Registro de reconocimientos	Se reconocen y valoran los logros y esfuerzos de los estudiantes, fomentando un ambiente de colaboración y motivación en el aula.
- Uso de redes sociales	Las redes sociales son utilizadas de manera efectiva para comunicarse con los estudiantes, padres y comunidad educativa, promoviendo la participación y el intercambio de ideas.
- Observación de clases	Se realizan observaciones regulares de clases para evaluar el desempeño docente de manera objetiva y constructiva, manteniendo altos estándares éticos y profesionales.
- Cumplimiento de registro de asistencia	Se evidencia un cumplimiento adecuado del registro de asistencia, reflejando responsabilidad y puntualidad por parte del docente.

Para considerar un buen desempeño, podrías establecer un umbral de puntuación total que esté en el rango de 3.5 a 4 en la escala de evaluación. Esto indicaría que el docente

está demostrando consistentemente excelencia o un alto nivel de competencia en todos los criterios evaluados.

Para considerar la necesidad de mejora, podrías establecer un umbral de puntuación total que esté por debajo de 2.5 en la escala de evaluación. Esto indicaría que hay deficiencias significativas en el desempeño del docente que requieren atención y acción inmediata para mejorar.

FOTOGRAFIAS DE LOS TALLERES CON DOCENTES DE LA IE







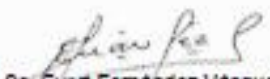


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Cesar Olano
Título del ejercicio:	Informe de tesis
Título de la entrega:	reporte
Nombre del archivo:	CAOV_Last_1.docx
Tamaño del archivo:	832.02K
Total páginas:	105
Total de palabras:	21,542
Total de caracteres:	123,685
Fecha de entrega:	10-mar.-2024 10:02a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega...	2316559286


M. Sc. Evert Fernández Vázquez
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLARDO"
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS,
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

Programa de estrategias metodológicas para fortalecer el nivel del
desempeño docente de la U.E. N° 1384 San Juan Bautista del sector el
Palmar, distrito de Cayash, provincia de Uchirazu año 2018.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la
Educación con especialidad en Gestión Educativa Estratégica

Investigador: Olano Eulides Cesar Augusto
Asesor: M. Sc. Evert Fernández Vázquez, Evert José

Lambayeque – Perú
2021

Programa de estrategias motivacionales para fortalecer el nivel del desempeño docente de la I.E. N° 11084 San Juan Bautista del sector el Palmo, distrito de Cayaltí, provincia de Chiclayo año 2018.

reporte

ORIGINALITY REPORT

20%	18%	5%	9%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	hdl.handle.net Internet Source	2%
2	tesis.pucp.edu.pe Internet Source	1%
3	www.researchgate.net Internet Source	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	1%
5	repositorio.unprg.edu.pe Internet Source	1%
6	www.slideshare.net Internet Source	1%
7	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Internet Source	1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Student Paper	1%
9	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Student Paper	<1%


M. Sc. Everf Fernández Vásquez
Asesor

91	Internet Source	<1 %
92	www.ecocostas.org Internet Source	<1 %
93	www.educacionyfp.gob.es Internet Source	<1 %
94	www.fronesis.org Internet Source	<1 %
95	www.fundacionluminis.org.ar Internet Source	<1 %
96	www.magisterimed.org Internet Source	<1 %
97	www.uai.cl Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 10 words

Exclude bibliography On


M Sc. Evert Fernández Vázquez
Asesor