



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PROGRAMA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO,
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL, DE LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MANUEL
ANTONIO MESONES MURO” - FERREÑAFE - LAMBAYEQUE.**

TESIS

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias
de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

AUTORES:

Lic. Vélez Guimarey Shirley Aracely del Milagro

Lic. Mestanza Becerra Wellengton Edgardo

ASESOR:

Dr. Agustín Rodas Malca

Lambayeque, Agosto del 2016

**PROGRAMA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL, DE LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MANUEL ANTONIO MESONES MURO”
- FERREÑAFE - LAMBAYEQUE.**

Lic. Vélez Guimarey Shirley Aracely del Milagro
Autora

Lic. Mestanza Becerra Wellengton Edgardo
Autor

Dr. Agustín Rodas Malca
Asesor

**Presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias
Histórico Sociales y Educación, para obtener el Grado
Académico de: Maestro en Ciencias de la Educación, con
Mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

APROBADO POR:

Dr. Felix López Paredes
Presidente del Jurado

M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes
Secretario del Jurado

M. Sc. María del Pilar Fernández Celis
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A Aymé, el impulso
de mi vida
Lic. Shirley Vélez

A mis padres Eladio y Susana quienes
son el impulso para lograr el
éxito.
Lic. Wellengton Mestanza

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros familiares por el apoyo incondicional que siempre nos brindan, de manera especial al Dr. Agustin Rodas Malca por el asesoramiento y constante motivación en el mundo de la investigación.

Los autores

ÍNDICE.

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
RESUMEN	viii
ABSTRAC	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Contexto Geohistórico - Económico Cultural	1
1.1.1. Ubicación de la Institución Educativa y pinceladas históricas	1
1.1.2. Ferreñafe	3
1.1.2.1. Extensión Territorial	3
1.1.2.2. Límites	4
1.1.2.3. Altitud	4
1.1.2.4. Regiones Naturales	5
1.1.2.5. El relieve	5
1.1.2.6. El clima	6
1.1.2.7. Recursos Naturales	6
1.1.2.8. División Política	8
1.1.2.9. Población y Actividades Económicas	8
1.2. Evolución Tendencial del Objeto de Estudio	9
1.3. Planteamiento del Problema	13
1.4. Descripción Detallada de la Metodología Empleada	17

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	21
2.2. Teorías Científicas	31
2.2.1. Teoría sobre la Gestión del Talento Humano	31
2.2.1.1. Definición de Gestión del Talento Humano	31
2.2.1.2. Personas, socias de la organización	32
2.2.1.3. Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano	34
2.2.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano	34
2.2.1.5. Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano	37
2.2.1.6. Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano	38
2.2.1.7. Evaluación del Desempeño	41
2.2.1.8. Concepto de evaluación de desempeño	42
2.2.1.9. Por qué se debe evaluar el desempeño	43
2.2.1.10. Puntos débiles de la educación del desempeño	44
2.2.2. Teoría de la Gestión por Procesos	45
2.2.2.1. Nociones generales	45
2.2.2.2. ¿Qué son los procesos?	45
2.2.2.3. ¿Qué es un procedimiento?	47
2.2.2.4. ¿Qué es la gestión por procesos?	48
2.2.2.5. Objetivos fundamentales de la Gestión por Procesos	49
2.2.2.6. ¿Qué es el Mapa de Procesos?	49
2.2.2.7. Clasificación de los procesos	50
2.2.2.8. Indicadores de los procesos	50

2.2.2.9. Clases de indicadores	51
2.2.3. Teoría Socioformativa	51
2.2.3.1. Objeto de estudio	51
2.2.3.2. Concepto	52
2.2.3.3. Terminología	54
2.2.3.3.1. Pensamiento Complejo	54
2.2.3.3.2. Competencia	56
2.2.3.3.3. Proyecto ético de vida	57
2.2.3.3.4. Formación	58
2.2.3.4. Procesos	60
2.2.3.4.1. Liderazgo y Trabajo en Equipo	60
2.2.3.4.2. Modelo Educativo Institucional	60
2.2.3.4.3. Estudio del contexto personal, social, cultural, ambiental, científico, tecnológico, laboral, profesional, recreativo y organizacional	60
2.2.3.4.4. Proceso de Egreso	61
2.2.3.4.5. Malla curricular	61
2.2.3.4.6. Normas clave de formación y evaluación	61
2.2.3.4.7. Planeación de la gestión académica	62
2.2.3.4.8. Planeación de espacios formativos	62
2.2.3.4.9. Gestión del Talento Humano	62
2.2.3.4.10 Planeación y gestión de los recursos	63
2.2.3.4.11 Medición	63
2.2.3.5. Principios	63
2.2.3.5.1. Principios de auto-eco-organización	63
2.2.3.5.2. Principio de recursividad organizacional	64
2.2.3.5.3. Principio dialógico	65
2.2.3.5.4. Principio hologramático	66
2.2.3.5.5. Planificación curricular	66
2.3. Enfoques Teóricos	67
2.3.1. Marco del Buen Desempeño Docente	67
2.3.1.1. Propósitos específicos del marco del buen desempeño docente	68
2.3.1.2. Los cuatro dominios del marco	68
2.3.1.3. Las nueve competencias docentes	71
2.3.1.4. Los desempeños	72
2.4. Definición de Términos	72
2.4.1. Definiciones abstractas	72
2.4.1.1. Programa de desarrollo del Talento Humano	72
2.4.1.2. Desempeño profesional docente	72
2.4.2. Definiciones operacionales	73
2.4.2.1. Programa de desarrollo del Talento Humano	73
2.4.2.2. Desempeño profesional docente	74
2.5. Modelo Teórico	77

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados de la encuesta administrada a los docentes	78
3.2. Programa de Formación del Talento Humano	93
3.2.1. Diagnóstico y Perspectiva	95
3.2.1.1. Tendencias en la formación docente	95
3.2.1.2. Evaluaciones del MINEDU	95

3.2.1.3. Análisis FODA	96
3.2.1.4. Principales problemas	98
3.2.1.5. Visión y Misión	98
3.2.2. Fundamentación	99
3.2.2.1. Políticas de formación	99
3.2.2.2. Principios de la Gestión del Talento	99
3.2.2.3. Principios pedagógicos del proceso formativo del Talento	100
3.2.2.4. Perspectiva Interdisciplinaria	100
3.2.3. Proyectos formativos	101
3.2.3.1. Denominación	101
3.2.3.2. Bloques de Contenidos	101
3.2.3.3. Competencias a desarrollar	101
3.2.4. Evaluación del Programa	104
3.2.4.1. Indicadores, operacionalización y fuentes	104
3.3. Discusión de Resultados	105
3.3.1. En relación a los objetivos	105
3.3.2. En relación a la teoría	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	116
ANEXOS	119

RESUMEN

En los últimos años en las organizaciones, se está tomando mayor conciencia sobre la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas institucionales. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. La Gestión del Talento Humano, es un proceso crucial, pues el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. En tal virtud el **problema** que se aborda en la investigación, son las deficiencias que se aprecian en el desempeño docente en la Institución Educativa “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe, situación que se evidencia en manifestaciones indiciarias como: limitados criterios, para identificar diferentes formas de aprender, obstáculos para identificar necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, pobres respuestas a diferentes contextos y circunstancias, dificultades para despertar el interés por el aprendizaje en los educandos, etc. Aspirándose a lograr el **objetivo** de Diseñar un Programa de Desarrollo del Talento Humano, para mejorar el desempeño docente. La propuesta tiene la virtud de plantear una perspectiva interdisciplinaria orientada al desarrollo de competencias relacionadas a las áreas de antecedentes y gestión del recurso humano. La conclusión capital que se deduce es que el Programa de desarrollo del Talento Humano, es un sistema coherente, lógico secuencial, que le da validez interna al estudio y está configurado por componentes como: diagnóstico y perspectiva, fundamentación, proyecto formativo y evaluación del programa.

Palabras clave: Programa de Desarrollo del Talento Humano, Desempeño Docente.

ABSTRACT

In recent years in organizations, it is becoming more aware of the importance of the human factor in the success of plans and programs and the achievement of corporate goals. The main concern of the areas responsible in some institutions has been limited to the administration of payroll, personnel files and collective labor relations. Even today there are some organizations operate under this traditional approach. Human Resource Management is a crucial process because the success of institutions and organizations depends largely on what people do and how they do, then investing in people can generate big profits. By virtue of the problem it addressed in research, are the deficiencies that are seen in teacher performance in School "Manuel Antonio Mesones Muro" in the province of Ferreñafe, a situation that is evidenced by circumstantial manifestations as limited criteria, to identify different ways of learning, to identify obstacles and opportunities for learning needs of students, poor responses to different contexts and circumstances, difficult to arouse interest in students learning, etc. Being sucked to achieve the goal of designing a bar program Talent Development Humnao to improve teacher performance. The proposal has the virtue of raising a interdisplinaria perspective aimed at developing skills related to the areas of history and human resource management. The capital conclusion to be drawn is that the Programme of Human Resource Development, is a sequential consistent, logical system which gives you inner Valdez to study and is configured by components such as: diagnosis and perspective, foundation, educational project and program evaluation .

Keywords: Program Human Resource Development, Teaching Performance.

INTRODUCCIÓN

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles, que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. En tal sentido un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización es el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, en la prestación del servicio educativo a la comunidad. En esta línea de pensamiento, el **problema**, que se describe y explica en la investigación, son las deficiencias en el desempeño profesional docente, en la Institución Educativa “Manuel Antonio Mesones Muro” de la provincia de Ferreñafe - Lambayeque. Para superar la situación precisada, se plantea el **objetivo**: Diseñar un Programa de Desarrollo del Talento Humano, para mejorar el desempeño docente en la entidad educativa Manuel Antonio Mesones Muro. Como **conjetura o hipótesis**, se formula el enunciando proposicional “Si se estructura un Programa de Desarrollo del Talento Humano, sustentado en las teorías del Desarrollo del Talento y Socioformativa; es posible mejorar el desempeño laboral; de los docentes de la Institución Educativa “Manuel Antonio Mesones Muro” - Ferreñafe - Lambayeque.

El discurso del trabajo de investigación, para un mejor entendimiento, se organiza en los capítulos siguientes:

En el Capítulo I, denominado “Análisis del Objeto de Estudio”, se abordan aspectos referidos a: ubicación del objeto de estudio, variables contextuales, análisis tendencial y actual del objeto de estudio y se describe de manera detallada la metodología empleada.

El Capítulo II, titulado “Fundamentación Teórica” presenta el tratamiento de temas referidos a: antecedentes, teorías científicas, definición de términos y modelo teórico.

En el Capítulo III, signado “Resultados de la Investigación” se desarrollan subtemas referidos a: tratamiento estadístico de la información recolectada, estructura de la propuesta, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Finalmente se expresa, eterna gratitud, a las colegas, docentes y amigos que con sus sugerencias y aportes, permitieron dar forma y estructura a la presente investigación; no obstante se reitera su carácter inacabado y por ende sujeto a críticas constructivas, para cualificar su construcción lógico - metodológico - discursiva.

Capítulo I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Contexto Geohistórico - Económico Cultural:

1.1.1. Ubicación de la Institución Educativa y pinceladas históricas:

La organización educativa, en la cual se desarrolla la investigación, se ubica en la región Lambayeque, provincia y distrito de Ferreñafe. El Colegio empieza su funcionamiento en 1885 como Escuela Gratuita de Primeras Letras de la entonces Villa de Ferreñafe; en 1905 se constituye en Centro Escolar de Varones N° 213. En 1951, al ser elevado el Distrito de Ferreñafe a la categoría de Provincia, a este Centro de Estudios se le denomina Escuela Pre Vocacional de Grado N° 241, y en 1953 cambia por Escuela Pre Vocacional de Varones N° 241, pero a partir de 1961 se le asigna el nombre del ilustre ferreñafano Manuel Antonio Mesones Muro y la Escuela N° 241 pasa a ser Escuela Pre Vocacional de Varones N° 241 “Manuel Antonio Mesones Muro”.

Posteriormente, en 1963 el gobierno revolucionario de la Fuerza Armada, mediante resolución Ministerial N° 840 la domina “Escuela Primaria N° 11031 - E 2do. V.P.I “Manuel Antonio Mesones Muro”.

En 1972 según la Ley de la Reforma de la Educación N° 29622 se constituye en Centro Educativo N° 11031 “Manuel Antonio Mesones Muro”.

En 1980, por la fusión del Instituto Agropecuario N° 29 pasa a denominarse Centro Educativo Básico Tipo: I - II - III “Manuel Antonio Mesones Muro”, ampliándose desde esa fecha el servicio al Nivel Secundario. En 1982 por efecto de la Nueva Ley General de Educación N° 23384 del 18 de mayo de 1982 se convierte en Colegio Estatal de Educación Primaria y Secundaria de Menores “Manuel Antonio Mesones Muro” y, posteriormente el 13 de mayo de 1985 en Resolución Ministerial N° 0382 se amplía el servicio educativo a la modalidad de adultos, convirtiéndose en la única Institución Educativa Integrada de Ferreñafe, ostentando desde entonces hasta la actualidad el nombre de Colegio Estatal de Educación Primaria y Secundaria de Menores y Adultos “Manuel Antonio Mesones Muro” (CEPSMA). La Institución obtiene el título de Colegio Centenario, reconocido por Resolución Municipal N° 144 - 85 - ACPF, del 03 de noviembre de 1985, lo cual enorgullece e invita a seguir firmes en la formación integral de los educandos.

Actualmente cuenta con una buena infraestructura edificada por INFES¹ en 1994, en sus aulas alberga una población escolar aproximada de 2300 alumnos distribuidos en los niveles de Educación Primaria, Secundaria de Menores y Adultos, cuenta con una plana docente de 96 Profesores, 08 Auxiliares de Educación, Personal Administrativo. En términos de medios cuenta con una biblioteca bien implementada, un laboratorio, sala de videos, lozas deportivas y Aula de Innovación Pedagógica; así como el desarrollo de convenios de cooperación interinstitucional, tales como convenio INDECOPI² - EDUCA “Formando Pequeños Consumidores”

¹ Instituto Nacional de Infraestructura Educativa

² Instituto de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual

promoviendo el respeto a la propiedad intelectual, rechazando la piratería; Proyectos Innovadores entre otros.

La entidad se ha planteado como visión:

“Somos al 2016 una institución educativa innovadora que brinda una educación de calidad y articulado en los niveles de Primaria y Secundaria sustentada en el uso y aplicación de los últimos avances de la ciencia y tecnología que permita la formación de personas con elevada autoestima, capaces de convertirse en verdaderos líderes en el marco de una cultura de paz”

De igual en respuesta a la pregunta, ¿Cuál es nuestro negocio o a qué nos dedicamos?, se ha formulado la misión de la organización:

“Somos la institución educativa “Manuel Antonio Mesones Muro” centenaria y ferreñafana que brinda un buen nivel científico, técnico y humanista que alberga una importante población escolar en los niveles de Primaria, Secundaria y dos modalidades: Formamos alumnos participativos, críticos y reflexivos que practican valores apoyados en metodologías activas adecuadas y el uso de tecnología de información y comunicación, contando para el efecto con personal capacitado, comprendido en las tareas educativas; en un clima institucional favorable y el uso ético eficaz y eficiente de los recursos que garantizan el desarrollo humano sostenible de la región y del país”

1.1.2. Ferreñafe:

La Provincia de Ferreñafe, se localiza en la zona norte del Perú, formando políticamente, parte de la Región Lambayeque, junto a las provincias de Chiclayo y Lambayeque.

1.1.2.1. Extensión Territorial:

La provincia de Ferreñafe, tiene una extensión territorial de 1,578 km², equivalente al 11% del área regional de Lambayeque, cuenta con dos zonas andinas que son los distritos de Inkawasi y Cañaris, cuya altitud está entre los 2,400 y 2,200 m.s.n.m. respectivamente.

La provincia cuenta con 33,428 hectáreas de tierras cultivables y 124,729 hectáreas de tierras no cultivables, 19% son pastos, 24% es bosque seco y el restante son suelos no agrícolas. La zona costera de Ferreñafe es agrícola, y sus tierras se hallan irrigadas por las estructuras hidráulicas del Proyecto Tinajones, dentro de las cuales se halla el canal Taymi.

1.1.2.2. Límites:

Los límites de Ferreñafe, teniendo en cuenta las Provincias y Distritos colindantes, son:

- Por el Norte : Distritos de Jayanca, Salas y Pacora (Lambayeque)
- Por el Sur : Distrito de Picsi, Tumán y Pátapo (Chiclayo)
- Por el Este : Distrito de Chongoyape (Chiclayo) y Región Cajamarca.
- Por el Oeste : Distritos de Pacora, Illimo, Túcume y Mochumí y Lambayeque (Lambayeque)

1.1.2.3. Altitud:

Tomando como referencia el Distrito capital (Ferreñafe) la Provincia de Ferreñafe, se ubica a 67 m.s.n.m. En relación al punto geográfico más alto, este se localiza en el Distrito de

Incahuasi, ubicado a 3,078 m.s.n.m³., siendo además el punto más alto de la Región Lambayeque.

1.1.2.4. Regiones Naturales:

La Provincia de Ferreñafe dentro del ámbito nacional, políticamente, es parte de la Región Lambayeque y geográficamente de acuerdo a la posición tradicionalista, es decir; por Regiones Naturales o simplista, se ubica en la Región Costa.

Por otro lado, hay que aclarar que de manera particular; la Provincia de Ferreñafe, cuenta con dos Regiones Naturales: **Región Costa** (Distritos de Ferreñafe, Pítip, Pueblo Nuevo y Mesones Muro) y **Región Andina** (Distritos de Incahuasi y Cañaris).

Con respecto a la tesis de Pulgar Vidal, esta provincia sólo cuenta con cuatro regiones: Costa, Yunga, Quechua y Suni.

1.1.2.5. El relieve:

Los Distritos de Pueblo Nuevo, Ferreñafe, parte de Pítip y Mesones Muro presentan relieve llano o plano, en los que alternan valles, pampas, interrumpidas por algunas estribaciones andinas o montañas de poca elevación.

³ Metros sobre le nivel del mar

Otra parte del espacio geográfico de Pítipo, pertenece a la Región Yunga y casi la totalidad de los Distritos de Incahuasi y Cañaris pertenece a la Región Quechua y la otra porción restante de terreno, a la Región Suni; observándose el terreno accidentado.

1.1.2.6. El clima:

Los Distritos de Ferreñafe, Pueblo Nuevo, Mesones Muro y gran parte de Pítipo, presentan un clima cálido - semitropical, propio de la Región Costa o Chala, con temperaturas entre los 18° al 24° C durante los meses de verano. Esta temperatura, ligeramente alta se debe a la influencia de la Corriente del Niño, de aguas cálidas.

Una mínima parte del Distrito de Pítipo y parte baja de Incahuasi, pertenece a la Región Yunga, presentando un clima templado - cálido. Durante los meses de verano hay lluvias regulares, su intensidad va aumentando con la altitud.

En la mayor parte de los Distritos de Incahuasi y Cañaris el clima es frío y seco o templado propio de la Región Quechua y Suni, durante el día, en los meses de invierno, el cielo es limpio y azulino. Durante la noche desciende considerablemente. A la sombra se siente mucho frío, mientras que en áreas expuestas al sol se siente calor. El aire es seco, es decir tiene poca humedad, la evaporación es intensa dando origen a masas de nubes y por consiguiente dan lugar a las lluvias muy frecuentes y de relativa intensidad.

1.1.2.7. Recursos naturales:

En cuanto a la flora, existe una asociación de vegetación variadísima la que está integrada de acuerdo a sus regiones geográficas.

En la Costa o Chala:

- **Montes Ribereños**, cuya vegetación crece en sus valles que forman parte de sus distritos costeros. Las especies que lo forman son: carrizo, caña brava, pájaro bobo, molle, hierba santa, junco, sauce, espino, etc. Especies cultivables se tiene arroz, maíz, lenteja, camote, etc.
- **Vegetación de zonas áridas**, presenta algarrobos que son árboles de tallo grueso, robusto, resistente retorcido y muy duro.
- **Vegetación en zonas húmedas**, mayormente se presenta en las zonas donde fluyen aguas subterráneas que permiten el crecimiento de la totora, la cola de caballo, la campanilla, el llantén, etc.
- **Árboles frutales**, se puede apreciar mangos, mamey, guanábanas, ciruelos, guanábana, palto, puma rosas, etc.

En la región yunga, la vegetación es herbácea en abundancia, predominando los pastos naturales, destacando las siguientes especies: la verdolaga, el yuyo, el maicillo, etc. Además se encuentra sábila, maguey, y en los montes ribereños yungas destaca el carrizo.

En la región quechua; crece una densa vegetación herbácea como consecuencia de las lluvias relativamente constantes, aquí observamos abundante pasto natural. También se puede apreciar arbustos y árboles autóctonos como el saucillo,

guayacán, gualtaco, pino, bálsamo del Perú, guayaco santo chinchiculma, eucalipto, etc.

En la región suni; se puede apreciar abundante vegetación herbácea (pastos naturales) que sirven de sustento para su animales, arbustiva (taya taya y el chocho) y arbórea (saúco y el quinal)

En lo relacionado con la fauna, la Provincia de Ferreñafe, tiene una variada gama de especies animales, que se establecen en los diferentes pisos altitudinales, pues son adaptados al mismo; entre estos tenemos, las vacas, ovejas, chivos, toros, burros o asnos, conejos, patos, pavos, viscachas, cuyes, garzas, tortolas, palomas, cuculí, gallareta, huerequeque, gorrión, chiroque, peche, perico, picaflor, chilala, lagartijas, sapos, hormigas, etc.

1.1.2.8. División Política:

Según Ley N° 11590 del 17 de febrero de 1951, la Provincia de Ferreñafe, se divide en seis Distritos: Ferreñafe, Pueblo Nuevo, Pítipo, Tres Tomas (actualmente Mesones Muro), Cañaris, Incahuasi.

La Provincia de Ferreñafe, además se divide en 176 caseríos, 76 anexos, 51 unidades agropecuarias, 1 cooperativa agropecuaria, 17 unidades vecinales, 3 urbanizaciones, 2 conjuntos habitacionales y otras agrupaciones.

1.1.2.9. Población y Actividades Económicas:

La población se emplea principalmente en las actividades agrícolas o pecuarias. Un gran porcentaje de su población se dedica a la siembra de arroz y su posterior comercialización. Pobladores de las localidades andinas que años atrás trabajaban en los campos de cultivo de arroz, se han ido instalando y contribuyendo al crecimiento de la ciudad.

Algunas plantas de procesamiento de leche y de la ciudad de Ferreñafe ha crecido, y su infraestructura pública ha mejorado, aunque aún falta mucho. Vecindarios como el Algodonal entre otros, se proyectan como las nuevas zonas urbanas de la ciudad.

En los últimos años, la industria turística se ha afianzado a través de sus autoridades; el agroturismo, el turismo vivencial, que impactaría directamente en la vida de sus pobladores, y la puesta en valor de sus recursos como el hongo de Marayhuaca, y el arroz entre otros. (Wikipedia, 2016)

1.2. Evolución tendencial del objeto de estudio:

En la historia del desarrollo educativo ha existido, la tendencia de explicar o asociar el éxito o fracaso escolar, a factores coligados con diferentes elementos como han sido los programas escolares, organización escolar, métodos de enseñanza, los medios, entre otros. Otro supuesto que persistió durante mucho tiempo fue que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas actúan sobre el sistema educativo, por lo que las posibilidades de éxito de los escolares son tan fuertes que muy poco podía hacerse al interior de las escuelas para contrarrestarlas.

Desde los años cincuenta hasta los ochenta, la investigación educativa reforzó este supuesto. El resultado más consistente de la investigación educativa en estos años se refería a la capacidad explicativa del contexto socioeconómico y cultural sobre los logros de la gestión escolar.

Según (Valdés, 2000) “En el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable desempeño profesional del maestro como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. El autor señala la importancia de la evaluación del desempeño como factor determinante en el aseguramiento de la calidad educativa.

Asimismo (Schulmeyer, 2002) plantea “En el último decenio del siglo pasado los sistemas educativos de la región priorizaron los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en ese empeño se identificó al ‘desempeño profesional del maestro’ como muy influyente para lograr un salto cualitativo”.

En el centro de estos estudios sobre el desempeño y su profesionalización se encuentra la epistemología de la práctica profesional. El estudio del desempeño profesional se abordó en sus inicios desde la perspectiva empresarial, concretamente: las funciones del puesto de trabajo, el desarrollo de las capacidades y competencias; posteriormente debido al marcado interés por el estudio de la conducta humana en los profesionales, el estudio de las capacidades cognoscitivas, afectivas y actitudinales, favoreció su análisis desde la perspectiva psicológica y ya más recientemente desde la figura pedagógica específicamente en lo referido a la calidad de la educación, relación de la práctica profesional, puesto de trabajo, formación profesional y la práctica profesional educativa; entre otros.

Importantes aportes en estos estudios se le reconoce a la sociología de la educación particularmente al eminente sociólogo (Tardif, 2004) “El cual busca dar respuestas u orientaciones sobre lo que ha sido la enseñanza, en sus distintos momentos y a los saberes que sirven de base a los docentes en su labor” (p.18). El autor presenta una revisión sobre los procesos tanto el formativo de los docentes y el de enseñanza.

En el abordaje del tema de la evaluación del desempeño resulta oportuno detenerse en la comprensión del término desempeño profesional. Interesante resulta la definición presentada por Añorga quien señala “la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias que exige un puesto de trabajo, se expresa en su comportamiento real con relación a otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión; designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer” la autora en su análisis no expresa un aspecto relevante como resulta el compromiso, la motivación del docente en la realización de las tareas y lo que él es como persona.

Para autores como (Montenegro, 2003) “El desempeño docente está asociado a la formación profesional, condiciones de salud y al grado de motivación”, aspectos que integran en el docente el conocimiento que asegura la base para la implementación estratégica del proceso de enseñanza, un mayor rendimiento producto de la salud plena, de la calidad de vida y la dedicación en la labor.

En la VII reunión ordinaria de la Asamblea General de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (Organización de Estados Iberoamericanos, 1994) fue motivo central de análisis la evaluación del trabajo docente en un sistema de calidad llegando a las siguientes conclusiones:

- Se debe definir el trabajo docente como una dimensión de la calidad educativa lo cual debe ser a su vez operacionalizada en un conjunto de indicadores.
- Los resultados de la evaluación del trabajo docente constituye un insumo fundamental para la definición de estrategias y programas encaminados a la actualización y superación docente.
- Es pertinente definir con precisión el uso de la información resultante de la evaluación docente.

También se señalaron las principales dificultades técnicas y políticas de la evaluación del trabajo docente, siendo éstas:

- Un escaso desarrollo de una “cultura de la evaluación”. El desempeño docente está constituido por diversas variables y las estrategias más eficaces para su medición y evaluación tiene un costo económico alto al consumir mucho tiempo.
- Los tipos de instrumentos factibles de ser aplicados masivamente para explorar el desempeño docente solo alcanzan una visión parcial ya que no es posible a través de ellos observar y evaluar los distintos aspectos e indicadores del desempeño profesional cotidiano. Derivar decisiones políticas y administrativas a partir de una visión parcial del desempeño docente es altamente riesgoso.
- No existe una tradición de rendimiento de cuentas por parte de los docentes.
- Se manifiesta una actitud proteccionista por parte de las asociaciones gremiales.
- Se manifiesta rechazo a la evaluación docente por parte de las organizaciones sindicales por miedo a perder la “estabilidad” alcanzada gracias a la gestión de las mismas.

- Existe una tendencia de las organizaciones sindicales a la homogenización de las remuneraciones económicas de los asociados gremiales.
- Hay una vinculación de la evaluación del desempeño docente con el factor de salario o incentivo económico. Esta vinculación propicia sesgos teóricos y metodológicos en el diseño y operación. Además potencia conflictos entre docentes de las escuelas. Si el incentivo económico es de carácter permanente el incremento de la calidad del desempeño se diluye en el tiempo.
- Se presenta una movilidad de docentes en los centros escolares. La ubicación del docente como funcionario público limita el impacto de la evaluación de su desempeño profesional.

La evaluación a los docentes y el desarrollo de la carrera profesional son considerados temas que tienen incidencia en el desempeño. En efecto, son varios los países que han avanzado en la instalación de sistemas de evaluación, más allá de los tradicionales mecanismos instrumentados por la supervisión o la inspección escolar. Pero todavía la discusión sobre estos campos está cargada de tensión. Por un lado, están las diversas perspectivas teóricas que subyacen en cada propuesta y por otro lado, los procesos de implementación que casi siempre están cubiertos por el velo del control y la sanción. A cada país le corresponde transitar su propio camino, construir sus propuestas y compromisos. Sin embargo, hoy más que nunca, se tiene la enorme oportunidad de aprovechar la información, la experiencia y el conocimiento universal para tomar las mejores decisiones.

1.3. Planteamiento del Problema:

Actualmente el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. “En materia de balance,

la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmático. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta”. (Ministerio de Educación, 2014)

La actual situación por la que atraviesa la educación en el Perú, siendo uno de los factores específicos que intervienen en el aprendizaje significativo de los estudiantes justamente la calidad de desempeño profesional de los docentes, teniendo como premisa el aumento indiscriminado de los Centros de Formación Docente en número, pero “demostrando falta o baja calidad en el currículo desarrollado por estos centros, evidenciándose la ausencia de estándares para sus egresados, que dan como resultado una inadecuada preparación de los futuros profesionales de la educación” (Candia Delgadillo, 2010)

Otra de las manifestaciones relevantes está constituida, por los resultados obtenidos en las últimas evaluaciones hechas a los docentes a nivel nacional, las cuales arrojan una resultante con niveles muy bajos para el campo de la docencia, lo que viene a ser un “indicador” indiscutible de bajo nivel más allá de los cuestionamientos formulados a la metodología de evaluación.

Así mismo es preciso señalar, que en los últimos 25 años, no hay una política educativa sostenible, porque cada gobierno, ofrece mejoras en la educación con frases o clichés sin sustento ideológico y pragmático, para desarrollar un país, tercermundista con proyección a su pleno desarrollo social, económico, político. Al respecto citamos:

- Juan Velazco Alvarado “Un hombre nuevo para un nuevo Perú” (1968 - 1975)
- Francisco Morales Bermúdez “Voy a Profundizar la Reforma Educativa” (1975 - 1980)
- Fernando Belaúnde Terry “El Quinquenio de la Educación” (1980 - 1985)
- Alan García Pérez “Educación para la vida” (1985 - 1990)
- Alberto Fujimori Fujimori “La Modernidad de la Educación” (1990 - 2000)
- Alejandro Toledo Manrique “El Plan Huascarán” (2001 - 2006)
- Alan García Pérez (2006 - 2011) “Proyección de la educación al 2021”
- Ollanta Humala Tasso (2011 - 2016) “Revolución Educativa”

Todos estos ensayos han engendrado, la pobre formación del estudiante en las diferentes etapas de gobiernos, desde el nivel inicial, primaria, secundaria, terminando con la formación profesional.

La formación profesional en los centros dedicados a esta labor, se han detenido, retrocedido o simplemente han entrado en la rutina, y se han convertido en verdaderas fábricas de profesionales de la educación, sin perspectivas de mejorar la calidad educativa nacional, prueba de ello son los resultados de las evaluaciones efectuadas por el proyecto PISA⁴ y las evaluaciones ECE⁵ realizadas por el MINEDU⁶, los cuales muestran indicadores que cuestionan el desempeño cualitativo en el desarrollo de capacidades, actitudes y contenidos, y la actitud negativa frente a la evaluación nacional, teniendo en cuenta que los resultados tienen la misma frecuencia, tanto en profesionales jóvenes o recién

⁴ Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes

⁵ Evaluación Censal de Estudiantes

⁶ Ministerio de Educación

egresados, así como en profesionales con tiempo de antigüedad en la labor educativa, siendo estos últimos secuela de la formación de los últimos 20 ó 30 años, lo que nos permite afirmar que en las últimas décadas las Universidades, Institutos de formación pedagógica y otros dedicados a esta labor, han decaído en la calidad, de su cometido por consiguiente la eficiencia profesional es una consecuencia de la misma. En tal sentido, el problema que se aborda en el estudio, son las deficiencias en el desempeño profesional docente, de los docentes de la Institución Educativa “Manuel Antonio Mesones Muro” ubicada en el distrito de Ferreñafe, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, situación que se evidencia mediante manifestaciones indiciarias como:

- Limitados criterios, para identificar diferentes formas de aprender
- Obstáculos para identificar necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes
- Pobres respuestas a diferentes contextos y circunstancias
- Dificultades para despertar el interés por el aprendizaje en los educandos
- Desconfianza en las potencialidades y posibilidades de desarrollar capacidades, de los aprendices
- Limitaciones para establecer, vínculos significativos intercomunicaciones con los educandos
- Limitado conocimiento de las características y variables que configuran el entorno
- Incomprensión de los aprendizajes contextualizados, que la sociedad propone
- Inexistencia del compromiso con la formación personal y ciudadana de los aprendices
- Limitaciones en la planificación del trabajo pedagógico (unidades y sesiones de aprendizaje)
- Mediación pedagógica deficiente, en cuanto clima de aprendizaje, desarrollo de contenidos y motivación permanente

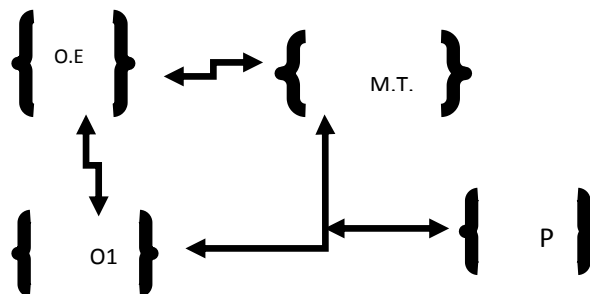
- Deficiencias en la participación de la escuela, para convertirla en comunidad de aprendizaje
- Inexistencia de reflexión sistemática, sobre su práctica pedagógica, etc.

1.4. Descripción detallada de la metodología empleada:

Se trata de una investigación científico básica del nivel propositivo⁷, por las siguientes razones:

- Cumple con el objetivo cognoscitivo de la ciencia, en el sentido que se diseña una propuesta, para solucionar un problema.
- Relaciona una primera variable, estímulo o solución con un segundo problema o situación fáctica.
- Valida una propuesta, en el nivel de expertos, entendida como un conjunto de normas, para resolver un problema.
- Se configura a partir de un modelo teórico en su interrelación con un problema, que sirve para estructurar la propuesta de solución.
- Interrelaciona objeto real, objeto modelado y argumentación teórica.
- Comprenden por exclusividad conceptual, los niveles precedentes de descripción y explicación.

La lógica del trabajo de investigación, está configurada por los siguiente componentes:



⁷ Es una categoría inclusiva, que incluye o comprende procesos previos como la descripción y la explicación. Además son trabajos que cumplen con el objetivo cognoscitivo de la ciencia.

Donde:

- O.E : es el objeto de estudio, deficiencias en el desempeño profesional docente.
- O₁ : es el análisis documental y observación del problema.
- M.T : es el Modelo Teórico que sustenta el estudio.
- P : es la propuesta, Programa de Formación del Talento Humano

La población muestral de estudio está conformada por los docentes de la Institución Educativa “Manuel Antonio Mesones Muro”, en un total de 73, siendo 30 de Educación Primaria y 43 de educación Secundaria, conforme se aprecia en los cuadros:

Cuadro N° 01

Docentes de Educación Primaria de la Institución Educativa Manuel Antonio Mesones Muro

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	44	45	45	44	44	45	43	43		33	32	30

Fuente: <http://escale.minedu.gob.pe>
Fecha: 20 de agosto de 2016

Cuadro N° 02

Docentes de Educación Secundaria de la Institución Educativa Manuel Antonio Mesones Muro

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	43	45	46	44	42	46	45	50	46	46	45	43

Fuente: <http://escale.minedu.gob.pe>
Fecha: 20 de agosto de 2016

En el trabajo de investigación, se asume una perspectiva multimétodo⁸, también denominada multimodal o plurimetodológica, en el sentido de interrelacionar procedimientos y no incurrir en particularismos segmentadores, empleándose fundamentalmente los métodos siguientes:

- El método inductivo, en el estudio se utiliza atendiendo a la siguiente secuencia: en la etapa de observación y registro de los hechos; análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.
- El método deductivo, guía la actuación en la investigación mediante la secuencia: planteamiento del *complexus* teórico; el proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales de las perspectivas teóricas, para explicar el hecho o problema materia de investigación.
- El método histórico, se aplica en tres etapas: heurística, de crítica histórica y síntesis histórica o reconstrucción del pasado. En la primera etapa, es útil para buscar los hechos del pasado que permiten comprender la evolución del objeto de estudio. En la segunda, permite evaluar críticamente los datos hallados, ver su autenticidad, si corresponde a su época, si no han sido alterados o tergiversados con posterioridad. En la tercera, contribuye a reconstruir el objeto de estudio, sobre la base de las fuentes.
- El método dialéctico, contribuye a considerar el problema materia de estudio en continuo movimiento. Aplicado a la investigación, contribuye a entender que la práctica pedagógica, está asociada al desempeño docente, el mismo que está asociado a un conjunto de variables; es decir la práctica es entendida como un proceso multidimensional.

⁸ Denominada también multimodal o investigación mixta

- El método de la abstracción, que se trabaja en dos niveles; en el plano físico permite captar las características evidentes asociadas al problema y en el plano lógico interrelaciona problema con teorías, para abstraer propiedades.
- El método del modelado, son los procedimientos mediante los cuales se crean abstracciones con vistas a explicar la realidad; en el estudio se configura al relacionar las características del problema, con el planteamiento de las teorías y se estructura la propuesta de solución.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se utilizan básicamente las siguientes:

- ✓ Técnica del cuestionario, en su modalidad encuesta y entrevista; aplicada a los docentes, mediante la respectiva guía de encuesta y entrevista, para recolectar opiniones y perspectivas de los actores educativos.
- ✓ Técnica de la observación; en su modalidad de observación directa, a través del cuadro de registro, para observar prácticas de desempeño laboral.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes:

Entendidos como trabajos previos, que plantean una perspectiva teórica y metodológica semejante; así como inferencias y conclusiones útiles, para sustentar la investigación. Entre los más destacados se citan:

(Suizo Subaldo, 2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado*. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia. España. Formula planteamientos trascendentes como:

- Los resultados refuerzan el supuesto de partida que las experiencias positivas de los profesores en el ejercicio de la docencia producen satisfacción y conducen al desarrollo y a la realización personal y profesional, que efectivamente influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.
- Las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional que con frecuencia ocasionan el desgaste e incluso el rechazo de la profesión y llegan a afectar a la felicidad y bienestar del docente, al compromiso con la docencia y con el Centro Educativo.
- El trabajo ha propiciado el conocimiento y la comprensión del pensamiento y vivencias del profesorado. A partir de los resultados, los participantes expresaron sus vivencias positivas y negativas, sus dificultades, los problemas y desafíos que encontraron en el ejercicio de su profesión. La dimensión más subrayada se centra en la importancia de la formación inicial y la

necesidad de la actualización permanente en el desempeño de su tarea.

- Se han identificado cinco principales factores:
 - Factor I : La profesión docente
 - Factor II : Las relaciones personales: a. Relación profesor - alumno b. Relación profesor - compañeros de trabajo c. Relación profesor - equipo directivo del centro d. Relación profesor - padres de familia
 - Factor III: Las condiciones de trabajo en el Centro educativo
 - Factor IV: Reconocimiento y prestigio social
 - Factor V: Retribuciones económicas.
- Con respecto a las consecuencias de la satisfacción/insatisfacción en el ejercicio de la docencia y en la propia persona, los resultados constatan que las repercusiones de la satisfacción en el trabajo son: el buen trato a los alumnos y compañeros, el entusiasmo, la alegría, el alto nivel de realización personal y profesional, y el compromiso personal con la docencia.
- Los que experimentan insatisfacción encuentran pocas posibilidades de participación y realización personal, rechazo hacia la profesión docente y, finalmente, sienten que está perjudica a su salud.
- A través de las distintas mediciones se ha encontrado que existen distintos niveles de desgaste profesional en los docentes que han participado en el estudio. Subrayamos la existencia de nivel medio de desgaste que se traduce en cansancio emocional del docente.
- A partir de los resultados obtenidos subrayamos algunas consecuencias vinculadas a niveles altos de desgaste: los

profesores con alguna frecuencia se sienten agotados física y emocionalmente al final de la jornada laboral; experimentan que trabajar todo el día con personas les supone un gran esfuerzo y demasiada tensión; creen que están trabajando demasiado ya que desde la mañana se sienten fatigados al enfrentarse con el trabajo.

- Realizada la comparación entre las escuelas estatales y privadas, en general se ha encontrado una gran similitud, a pesar de los diferentes contextos y procedencia socio - económica de los estudiantes que asisten a unos y otros colegios.
- Existen algunas diferencias significativas en los siguientes aspectos: respecto a la satisfacción están a favor de los Centros privados en cuanto al clima de trabajo y a la relación con los padres; las mayores insatisfacciones se producen en las escuelas estatales por las limitaciones de tiempo y recursos materiales. Respecto al desempeño docente las mayores diferencias se dan a favor de los Centros privados con respecto a la ayuda prestada a los alumnos con problemas de aprendizaje, a la capacitación profesional permanente y a las estrategias para educar en valores.
- Se observa que las escuelas privadas tienen un mayor porcentaje de profesores en cuanto al Cansancio Emocional y Despersonalización y menor en Realización personal en comparación con las Escuelas estatales. Al contrario los profesores de las Escuelas Estatales tienen una presencia más alta en Realización personal y menor en Cansancio emocional y Despersonalización.
- Se ha comprobado que los profesores con un nivel alto de Cansancio Emocional y Despersonalización tienden a obtener bajo desempeño, satisfacción y realización personal. Por el contrario, los profesores que tienen bajo cansancio emocional y

despersonalización tienden a lograr alto desempeño, satisfacción y realización personal.

(Arratia Beniscelli A. , 2010). *Desempeño Laboral y condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los evaluados*. (Tesis de Maestría). Plantea ideas interesantes como:

- Se destaca las principales ideas fuerza: en primer lugar, es claro que, a la luz de la investigación, es posible indicar que la profesión docente es una profesión compleja que está profundamente determinada por fuerzas políticas y sociales. Esto implica que la profesión docente necesariamente depende de características en las que esta se imparte, aunque pueda parecer obvio, una de las primeras conclusiones de esta investigación es que la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de los docentes, esto implica que estos son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en el desempeño de los docentes y, por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño.
- Una segunda idea, a pesar de la evidencia, los docentes con bajo desempeño profesional - según sus resultados en la EDD⁹ no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, a nuestro parecer, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. De todas maneras, es

⁹ Evaluación del Desempeño Docente

importante aclarar que la direccionalidad de este proceso no es bidireccional, ya que el tener buenas condiciones de trabajo implica que automáticamente exista un buen desempeño docente, ya que hay muchas variables, como su formación inicial, la formación continua, entre otras, que también determinan el desempeño. Así, lo fundamental es que el desarrollo de condiciones materiales y sociales de trabajo significativamente positivas para los docentes es una precondition para el desarrollo de desempeños altos, pero no es la única condición necesaria para ellos.

- En tercer lugar, es interesante que, muchos de los resultados, apuntan a centrar el desarrollo y el entendimiento de la profesión docente desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes por sobre el profesor. En este sentido, es fundamental comprender que el sentido de vocación permite a los docentes sobreponerse a su realidad y actuar con un fin transformador en el mundo, les impide superar sus estadios profesionales, toda vez que hacen centrar su mirada en los resultados valóricos más que en los resultados académicos, lo que evidentemente impide el desarrollo de desempeños docentes más altos.
- Es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con

mejores resultados se centran más en el sentido profesionalizante y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

- Debido a que los docentes no tienen total conciencia de sus condiciones de trabajo, ellos perciben que la satisfacción laboral y las condiciones materiales de trabajo no son aspectos que influyan directamente en sus desempeños laborales. De todos modos, identifican dos elementos que actúan como mediadores, y en este sentido, influirían en el desarrollo profesional: La vocación como eje esencial de su profesión; y el contexto en el cual se desempeñan como factor fundamental de su desempeño. Esto permite realizar una proposición teórica, donde se entiende que esta poca vinculación empírica está relacionada con la permeabilidad producida por la incorporación ideológica de la idea de vocación, que permite dislocar las condiciones de trabajo como factor relevante en el desempeño docente, y, por tanto, en los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente.
- La necesidad de que distintas investigaciones puedan conocer exhaustivamente el proceso de proletarización del profesorado, ya que los resultados de investigación indican una inflexión en torno a la comprensión de la labor en términos profesionales, que está relacionada con la propia auto comprensión del rol que los docentes tienen en la sociedad. En este sentido, es fundamental dar cuenta de la relevancia de promover políticas públicas que apunten a una mejora integral de las condiciones de trabajo en las escuelas de los docentes, que permita desarrollar procesos de auto comprensión de los docentes respecto de estas mejoras, para sí centrar el proceso laboral sobre factores profesionalizantes.
- La relación con el rol que tienen los profesores en nuestra sociedad. Al respecto, creemos que es fundamental indicar que la

sociedad, en su conjunto, considera que la profesión docente es una profesión netamente vocacional y que, por tanto, no necesita buscar mejores condiciones laborales, sino que mejorar los aprendizajes de los estudiantes ya que eso fue lo que eligieron desde el principio. Detrás de esta hipótesis se encuentra la necesidad de que los procesos de evaluación se realicen en conjunto con procesos de valorización social de la profesión y de la labor docente, lo que implica el desarrollo de políticas públicas educativas que puedan apuntar a este fin.

- Es posible indicar que se desprende de la investigación la necesidad de revisar la Evaluación de Desempeño Docente con el propósito de incorporar aspectos de las condiciones de trabajo en sus criterios de evaluación, y no sólo su desempeño dentro de un aula de clases, debido a la importancia del contexto en el desarrollo de evaluaciones de desempeño docente. Eso implica que las evaluaciones a los profesores deben tener un cambio técnico, pero también político, que permita ligar la evaluación con el proceso de producción de lo evaluado, comprendiendo que una buena evaluación es aquella que no discrimina ni castiga, sino aquella que produce mejoras continuas en el desempeño de los profesionales.
- Es posible realizar algunas proyecciones que se desprenden de la investigación realizada, con el fin de profundizar las conclusiones del trabajo realizado. Al respecto, la primera proyección de investigación tiene que ver con la necesidad de que se desarrollen investigaciones cuantitativas respecto de esta temática, con el objetivo de indagar, acerca de las condiciones, el desempeño y los resultados en la EDD, que permita realizar recomendaciones de política pública precisas con el objetivo de mejorar las condiciones de todos los docentes que se desempeñan en escuelas municipales chilenas.

- Analizar la percepción y opinión de otros actores involucrados en esta problemática social, como lo son apoderados, estudiantes, directivos, además del Colegio de Profesores. En este sentido, es fundamental comprender a cabalidad como estos actores entienden las condiciones de trabajo de los docentes y los principales aspectos debieran considerarse en la EDD, entre muchas otras temáticas. En este sentido, es importante mencionar que Chile se encuentra bastante por debajo - a nivel mundial y Latinoamericano - en la producción de este tipo de investigaciones.

(Juárez Echevarría, 2012). *Desempeño Docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Formula planteamientos importantes como:

- El nivel de desempeño de los docentes de secundaria según el docente, el estudiante y el subdirector de formación general en una institución educativa policial de la Región Callao - 2009 tiene una elevada tendencia a presentar niveles buenos.
- Con respecto a la dimensión de planificación del trabajo pedagógico tanto en la ficha de autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general se encuentra en un nivel bueno.
- En cuanto a la dimensión de gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria en una institución educativa policial de la Región Callao tanto en la autoevaluación docente, la opinión de los estudiantes y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general está en un nivel bueno.

- En relación a la dimensión de responsabilidades profesionales se concluye que el desempeño de los docentes de secundaria, tanto en la autoevaluación docente, y la ficha de heteroevaluación al subdirector de formación general está en un nivel muy bueno, mostrando una diferencia con referencia a la opinión de los estudiantes quienes consideran que se encuentran en un nivel bueno.
- Con respecto al desempeño de los docentes de secundaria, en el campo de las ciencias y humanidades de acuerdo a la opinión de los estudiantes es bueno, coincidiendo con la del subdirector, con una diferencia en la dimensión de responsabilidades profesionales calificada como muy bueno.
- El desempeño de los docentes de secundaria, de acuerdo a los estudiantes en el área de comunicación y ciencias (CTA¹⁰) se concluye que es bueno, mientras que en el área de matemática y formación ciudadana y cívica se considera muy bueno.

(Reyes Blácido, 2010). *Inteligencia Emocional y Desempeño docente en el proceso de enseñanza - aprendizaje, en la facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Chosica, ciclo - 2010 - I – 2010 - II.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Plantean aportes importantes como:

- La relación entre la inteligencia emocional y el desempeño docente en el proceso de enseñanza - aprendizaje en la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle es Buena.

¹⁰ Ciencia Tecnología y Ambiente

- El nivel de la Inteligencia Emocional en los docentes, es bueno, pero falta aun desarrollar más las habilidades emocionales correspondientes a la autoconciencia, la empatía y las relaciones interpersonales.
- Evaluando la inteligencia emocional; en la autoconciencia, se observó la falta de confianza en sí mismo, el reconocimiento y aceptación como tal por parte de algunos docentes. El autocontrol es favorable en los docentes, saben controlar sus emociones y actúan responsablemente en el desempeño laboral. La automotivación es positiva, muestran deseos de superación, iniciativa y optimismo frente a los obstáculos. En la empatía hay una deficiencia en el reconocimiento de las emociones en los demás. En las relaciones interpersonales falta practicar las estrategias y formas de relacionarse afectuosamente y efectivamente, comunicar con asertividad sus sentimientos hacia los demás.
- El desempeño docente es favorable respecto a la didáctica, aplican procedimientos y técnicas adecuadas para el desarrollo de su clase. En lo personal, es ordenado, responsable y se desenvuelve en forma ética. En la motivación fomenta la participación, expectativas y refuerza el interés en los alumnos en su clase. Los docentes brindan orientación académica, motivan el trabajo en equipo, dialogan y aconsejan a los estudiantes.
- Las condiciones intelectuales no es la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo; el mundo laboral no solo se nos juzga por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo como nos relacionamos con los demás.

(Maldonado Yaranga, 2012). *Percepción del desempeño docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes*. (Tesis de Maestría).

Universidad San Martín de Porres. Instituto para la calidad de la Educación. Lima. Formula aportes importantes como:

- Se determinó, según opinión de los estudiantes, que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,857 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje.
- Según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,763 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje cognitivo.
- Según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,780 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje procedimental.
- Según opinión de los estudiantes, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,756 “correlación positiva considerable”, por tanto, la percepción del desempeño docente se relaciona con el aprendizaje actitudinal.

2.2. Teorías Científicas:

2.2.1. Teoría sobre la Gestión del Desarrollo del Talento Humano:

Siguiendo los planteamientos de (Chiavenato, 2013), se precisa las ideas fundamentales de esta perspectiva:

2.2.1.1. Definición de Gestión del Talento Humano:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos

como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

2.2.1.2. Personas, socias de la organización:

Las organizaciones actuales, están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de

conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas que descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

La gestión moderna de personas, gestión del talento humano, se basa en tres aspectos fundamentales:

- a. **Seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- b. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- c. **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

2.2.1.3. Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano:

La ARH¹¹ es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

2.2.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano:

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La

¹¹ Administración de Recursos Humanos

expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate.

La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes fines:

- a.** Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- b.** Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c.** Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- d.** Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados

insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- e.** Desarrollar y mantener la CVT¹², es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- f.** Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias, nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- g.** Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

¹² Calidad de Vida en el Trabajo

2.2.1.5. Los seis procesos de la Gestión del talento humano:

- 1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa; pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
- 2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
- 3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar)
- 4. Desarrollo de personas, división de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de

comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

- 5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
- 6. Evaluación de personas, división de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

2.2.1.6. Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano:

La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de

la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

Misión

Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.

Una definición de la misión organizacional debe responder a dos preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora. Muchas organizaciones exitosas actualizan y amplían su misión de manera permanente, debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos de los negocios. La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente. La misión define la estrategia corporativa e indica el camino que debe exigir la organización.

En la actualidad es imprescindible innovar. Por esta razón, la 3M estadounidense es una empresa que pone en el mercado más de un producto por semana: va de una necesidad percibida a una solución innovadora. Los

productos y servicios son medios y no fines, pues solo la misión agrega identidad y personalidad a la organización. De la misión se derivan los valores de la organización, que deben compartir todos los miembros. En el fondo, todos los miembros (y no solo algunos de ellos) requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización. La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

Visión

Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá.

El termino visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. La visión no debe mantener el statu quo, sino reflejar la inconformidad, la no aceptación complaciente frente a los actuales resultados de la

empresa. Este inconformismo permanente con el statu quo produce la visión organizacional: lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas. Esta definición de adonde se dirige la empresa debe ser clara y objetiva. Los lemas de muchas grandes empresas casi siempre traducen algunos aspectos de su visión, veamos:

- AT&T: todo a su alcance
- Motorola: más poder para quien trabaja
- Chevron: símbolo de compañero
- IBM: soluciones para un mundo pequeño

2.2.1.7. Evaluación del Desempeño:

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño: financiero, operacional, técnico, de ventas, de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

¿Qué medir?

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.

2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

2.2.1.8. Concepto de evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

- 1) ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- 2) ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- 3) ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- 4) ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- 5) ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo - beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

2.2.1.9. Por qué se debe evaluar el desempeño:

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- a. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.

- b. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- c. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- d. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

2.2.1.10. Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- a) Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
- b) Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- c) Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación
- d) Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

2.2.2. Teoría de la Gestión por Procesos:

2.2.2.1. Nociones generales:

Siguiendo los planteamientos de (Pérez Fernández de Velasco, Gestión por Procesos, 2012), se parafrasena las ideas capitales relacionadas con esta tendencia de la gestion.

El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos, sea hoy una herramienta metodológica, tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la organización diseñe y estructure sus procesos pensando en sus usuarios.

2.2.2.2. ¿Qué son los procesos?

Según (Velasco, 2012) “En cada actividad que realizamos utilizamos una serie de materias primas o insumos, desarrollamos acciones y como consecuencia obtenemos un resultado. Estos son los tres componentes básicos de un proceso. No hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo” (p.49). El proceso puede conceptualizarse como actividades secuenciales interrelacionadas que se llevan a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos, o bien como un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar la organización en alguna forma. Igualmente, el proceso es la organización racional de

personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.

Otra connotación de proceso puede definirse como el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en unas salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio, ni ese resultado no asociado a un usuario que tiene una necesidad por satisfacer. Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma de constitución de la entidad, quien define sus objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos en conjunto con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar el ente gubernamental o empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

Todo proceso debe tener un responsable designado que asegure su cumplimiento, eficacia y control. Tiene que ser capaz de satisfacer el ciclo estratégico de mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Los procesos se caracterizan por tener un principio y un fin, es decir inician con determinada acción o evento y finalizan en otro. Aunque no siempre es fácil definir la “cabeza” y la “cola” del proceso, resulta conveniente tratar de precisar estos

dos aspectos, ya que ayudan a fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y a definir su alcance en forma concreta. La secuencia es otro aspecto importante dentro de un proceso. Cada paso se ubica en determinado lugar. "Lo primero es lo primero y lo segundo es lo segundo". Buscar el orden o la secuencia lógica de los procesos es un objetivo clave cuando de mejorar procesos se trata.

2.2.2.3. ¿Qué es un procedimiento?

Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por las personas y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de una tarea. Un procedimiento es un documento que describe clara e inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene. Un procedimiento es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de un proceso.

El procedimiento incluye además los cargos o dependencias de la organización que intervienen en su desarrollo precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formatos, autorizaciones o documentos necesarios, software, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de una

organización. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todos los procesos, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, genera la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.2.2.4. ¿Qué es la Gestión por Procesos?

La gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. Determina qué procesos necesitan ser mejorados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos y establece sus fortalezas y debilidades. La gestión por procesos consiste en administrar integralmente cada una de los procesos que la organización realiza. Los sistemas que constituyen un conjunto de procesos, coordinan las funciones independientemente de quien las realiza.

La responsabilidad de los resultados de los procesos es de un directivo que los delega, pero conservando la responsabilidad final de los resultados. La dirección general participa en la coordinación y solución de los conflictos entre los procesos pero no en un proceso concreto, salvo por excepción.

En la gestión por procesos concentra la atención en el resultado de los éstos y no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye su trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso y no con su tarea personal.

La gestión por procesos implica un cambio en el estilo de la dirección, la cual debe liderar y apoyar este modelo de administración.

2.2.2.5. Objetivos Fundamentales de la Gestión por Procesos:

En base a los planteamientos de (Pérez Fernández de Velasco, Gestión por Procesos, 2012) se precisa que los objetivos de la gestión por procesos son:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se puedan aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento (p.280).

2.2.2.6. ¿Qué es el Mapa de Procesos?

El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que organización pueda realizar su gestión.

El mapa de los procesos permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta. El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando la interacción entre los mismos.

2.2.2.7. Clasificación de los procesos

El mapa de procesos está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.

- Procesos estratégicos. Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.
- Procesos operativos. Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.
- Procesos de apoyo. Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

2.2.2.8. Indicadores de los procesos:

- Son las relaciones matemáticas que permiten medir cuantitativamente, atributos o resultados de un proceso con el objetivo de comparar estos índices con metas numéricas preestablecidas.
- Un indicador se define como la manifestación de una variable o factor clave, para alcanzar el éxito en la gestión institucional.

- El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.
- En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado al objetivo que persigue.

2.2.2.9. Clases de indicadores:

- De eficacia: grado en que se logran las actividades planificadas. Cuántos de los resultados esperados se alcanzaron.
- De eficiencia: entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Buscar el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.
- De efectividad: impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos.

Pasos para establecer un indicador, se debe tener en cuenta el objetivo del proceso.

- Determine los indicadores representativos (del proceso) a medir.
- Establezca los resultados que se desea obtener para cada indicador.

2.2.3. Teoría Socioformativa:

2.2.3.1. Objeto de Estudio:

“El enfoque socioformativo no se centra en el aprendizaje como meta, sino en la formación de personas. (...). La formación, así

entendida, trasciende entonces el aprendizaje porque tiene la visión de la persona humana como un todo (...). Ello implica estudiar al ser humano como es, pero ante todo como puede llegar a ser de forma constructiva y ética” (Tobón, 2013, p.23)

2.2.3.2. Concepto:

El enfoque socioformativo, se define como “un marco de reflexión - acción educativo que pretende generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de personas integrales, integrales y competentes, para afrontar los retos - problemas del desarrollo personal, la vida en sociedad, el equilibrio ecológico, la creación cultural - artística y la actuación profesional - empresarial, a partir de la articulación de la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas”. (Tobón, 2013, 23)

El enfoque socioformativo, tiene como propósito esencial facilitar el establecimiento de recursos y espacios para promover la formación humana integral y, dentro de esta, la preparación de personas con competencias para actuar con idoneidad en diversos contextos, tomando como base la construcción del proyecto ético de vida, el aprender a emprender y la vivencia cultural.

El enfoque socioformativo de las competencias tiene las siguientes características (Tobón, 2013, 24), afirma:

- Se asumen las competencias como una dimensión más de la persona humana, (...), articulando la dimensión biológica con la dimensión psicológica, sociológica y espiritual.

- Las competencias no son el fin último de la educación, tal como hoy en día es común observar en las políticas educativas de algunos países, sino que las competencias son solo un componente de la formación humana integral para vivir en interacción consigo mismo, los demás y el contexto ecológico (...)
- Se le da una importancia decisiva al hecho de que la formación es un proceso sistémico de corresponsabilidad entre la persona y el entorno social; cultural, económico y ambiental. Esto significa que se debe actuar no solo en la persona que aprende y se está formando sino que de forma recursiva y dialógica hay que actuar también en el contexto social, político, económico, familiar e institucional.
- (...) Las competencias son la actuación que tiene la persona en un marco ecológico, acorde con las necesidades e intereses personales, las actividades requeridas por el contexto, el afrontamiento de problemas y la asunción creativa y emprendedora de nuevos retos.
- La educación basada en el enfoque socioformativo de las competencias asume el reto de la formación ética en todos los espacios formativos, debido a que la ética no se considera como una competencia sino como la esencia estructurante de todas las competencias.
- (...) En el enfoque socioformativo, las competencias son actuaciones integrales de las personas ante actividades y problemas del contexto. (...) Son una expresión de la formación humana integral en el marco de relaciones dinámicas con la sociedad, la cultura, el arte, la recreación y el ambiente urbano y natural.
- Un modelo educativo basado en el enfoque socioformativo de las competencias, concibe al ser humano en su

integralidad y evolución, en interacción ecológica con el ambiente y la sociedad.(...), y no solo el aprendizaje.(p.24-25)

2.2.3.3. Terminología:

2.2.3.3.1. Pensamiento Complejo:

Es preciso explicar el significado del término complejo; en este caso el autor lo define como el tejido de las partes de un todo dinámico - evolutivo. Es decir, se requiere enseñar a las personas de tal manera que actúen de forma sistemática (teniendo en cuenta las implicancias de los actos en el propio desarrollo personal, en el bienestar de los demás y en el entorno ambiental).

De allí que un “modelo educativo basado en el pensamiento complejo es un modelo con gran énfasis basado en la vivencia ética dentro de un contexto ecológico (Tobón, 2013, 143)

Además consiste en una nueva racionalidad en el abordaje del mundo y del ser humano donde se entretajan las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación. En otras palabras podemos decir que existe complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (como el económico, el político, el sociólogo, el psicológico, el afectivo, el mitológico, etc.)

Morín (como se citó en Tobón, 2013), afirma que el pensamiento complejo aborda el conocimiento como un proceso que es, a la vez, biológico, cerebral, espiritual, lógico,

lingüístico, cultural e histórico, por lo cual se enlaza con la vida humana y la relación social.

Rozo (como se citó en Tobón, 2013), sostiene que la construcción de conocimiento debe tener en cuenta las relaciones entre el hombre, la sociedad, la vida y el mundo.

Morín (como se citó en Tobón, 2013), afirma que el pensamiento complejo es un pensamiento que relaciona.

A continuación anotaremos de forma esquemática los ejes centrales del pensamiento complejo. (Tobón, 2013, p. 147)

- (...) Mediante el dialogo podemos hacer concurrir y complementar las diferentes lógicas.
- (...) Las personas son seres auto – eco – organizadores, ya que a partir de la dependencia del ecosistema social logran desarrollar su identidad como seres humanos desde la autonomía.
- **Morín (como se citó en Tobón, 2013)**, sostiene que el pensamiento complejo implica la necesidad de conocer el todo para comprender las partes, y estudiar las partes para conocer el todo. (...).
- En el pensamiento complejo se integra el objeto y el sujeto **(Tobón, 2013)**, (...) En el enfoque socioformativo, el conocimiento sobre el objeto se analiza en relación con el sujeto. (...)
- **Ibáñez (como se citó en Tobón, 2013)**, argumenta que en el pensamiento complejo se combina el análisis cualitativo con el análisis cuantitativo, ya que con números no se puede interpretar y con palabras

no se puede describir con precisión, lo cual hace necesario pensar lo que se hace.

- La realidad se concibe como un proceso en continuo cambio, por lo cual se debe tener flexibilidad en la forma de abordarlo.
- “El pensamiento complejo tiene una misión ética: promover el diálogo entre las ideas, favorecer el encuentro entre las personas y crear lazos de solidaridad, en procura de una tierra patria humanizada. (Tobón Tobón, 2013, p. 32).

El pensamiento complejo no se opone al pensamiento simple; por el contrario, propone abordar la construcción del conocimiento desde el pensamiento que separa y que reduce junto con el pensamiento que distingue y que religa (...).

Si queremos formar personas integrales, integrales, competentes y con compromiso ético, es esencial que la educación se oriente a formar seres humanos que aborden las cosas relacionándolas entre sí, en su unidad, sin asumirlas de forma separada.

2.2.3.3.2. Competencia:

Hoy en día es común encontrar diseños curriculares por competencias con un número elevado de componentes (objetivos, propósitos, competencias, áreas, núcleos temáticos, proyectos, etc.), pero lo que se evidencia es que en la práctica todos estos componentes son muy complicados de aplicar. Con el presente modelo pedagógico en su

perspectiva sistemática se busca que los ejes estructurantes de un currículo por competencias, hagan de este último factible y sencillo de aplicar.

En otras palabras la “formación integral y de las competencias requiere de la asunción de una nueva inteligencia y racionalidad que trascienda la parcelación y la fragmentación, con el fin de que aborde la realidad en su multidimensionalidad. (Tobón, 2013, p, 93)

A partir de lo anterior el autor propone definir las competencias como “actuaciones integrales para identificar, interpretar, asumir y resolver problemas del contexto, desarrollando diferentes saberes como el saber ser, el saber convivir, saber hacer y saber conocer, con idoneidad pero sobre todo con ética” (Tobón, 2013, p. 23)

2.2.3.3.3. Proyecto ético de vida:

Consiste en el proceso por el cual el ser humano vive buscando su realización personal acorde con sus necesidades vitales de crecimiento y una determinada visión de la vida, asumiendo los retos y posibilidades del contexto social, comunitario, económico, político, ambiental, recreativo, científico, ocupacional y artístico en el presente y hacia el futuro, con un fuerte compromiso ético basado en el seguimiento de valores universales. “Esto difiere del concepto tradicional de proyecto de vida, el cual se ha tendido a concebir como una planeación de la vida sin considerar la actuación ética como tal. (Tobón, 2008, p.10)

Como lo hemos mencionado anteriormente, no es posible la plena realización humana sin el compromiso ético. Es por ello que dentro del proyecto ético se deben cumplir las siguientes condiciones éticas de forma integral.

- Tener una convivencia pacífica basada en Derechos Humanos, y que se lleve a cabo a partir del dialogo y el acuerdo.
- Contribuir al tejido social a través de la solidaridad y la cooperación.
- Realizar el ejercicio ocupacional o laboral con idoneidad y responsabilidad.
- Contribuir a nuestro propio desarrollo personal y al de los demás.
- Buscar el equilibrio y la sostenibilidad del entorno ecológico en la tierra patria.

2.2.3.3.4. Formación:

Dentro del enfoque socioformativo debemos abordar además el concepto de formación. La formación humana se ha concebido tradicionalmente en la educación desde una perspectiva rígida, fragmentada y descontextualizada **(Tobón, 2013)**.

Sin embargo es preciso mencionar que cada época, ciencia y proceso social han dado y dan una respuesta diferente a la formación humana, la cual es un proceso complejo que representa un desafío para las concepciones epistemológicas tradicionales **(Tobón, 2013, p.34)**

Luzuriaga (como se citó en Tobón, 2013), manifiesta que la formación es la resultante de la articulación de procesos socio históricos y procesos individuales (...), es decir la cultura crea al hombre y el hombre crea a la cultura. Es precisamente a partir de este postulado que surge la necesidad de abordar la formación de competencias como un proceso recursivo y dialógico, por medio del cual la sociedad forma sus miembros para la autorrealización y, a su vez, es esta formación la que posibilita la permanencia y continuo recreación de la sociedad **(Tobón, 2013, p.35)**

Es necesario un ideal, una aspiración, un tipo de vida común que los mantenga unidos y salve las diferencias y conflictos que surjan entre los grupos y los individuos. La educación es uno de los medios, quizá el principal, encargado de que se realice esa unidad y se haga posible la convivencia de los miembros de una sociedad **(Tobón, 2013)**.

Morín (como se citó en Tobón, 2013), sostiene que la sociedad produce a sus miembros, pero también cada miembro contribuye a producir la sociedad.

La formación es a la vez, formación de sujeto y construcción - reconstrucción - transformación del tejido social. **(Tobón, 2013, p.35)**

De esta forma es preciso mencionar la definición de educación, entendida desde la socio formación, como una función de la sociedad mediante la cual se trata de desarrollar o facilitar el plan de vida del hombre y de introducirlo en el mundo social y cultural **(Tobón, 2013)**.

Luzuriaga (como se citó en Tobón, 2013), asume que la educación se realiza durante la vida del hombre desde que nace hasta que muere, alcanzando a todas las dimensiones, desde la orgánica hasta la espiritual.

2.2.3.4. Procesos:

2.2.3.4.1. Liderazgo y Trabajo en Equipo:

Según el autor es muy importante que la gestión curricular se forme en el trabajo cooperativo y posea mecanismos para llegar a acuerdos sobre lo fundamental que se requiere en el trabajo educativo **(Tobón, 2013)**.

2.2.3.4.2. Modelo Educativo Institucional:

Después de establecer algunos parámetros necesarios para la gestión curricular el autor plantea que se debe seguir con la planeación y/o mejora del modelo educativo en el cual se soportará el programa educativo **(Tobón, 2013)**.

2.2.3.4.3. Estudio del contexto personal, social, cultural, ambiental, científico, tecnológico, laboral, profesional, recreativo y organizacional

“El diseño de cualquier propuesta formativa inicia con el estudio del contexto interno y externo en el cual se identifican las necesidades y retos del entorno”. **(Tobón, 2013, p.161)**

Como se ha mencionado a lo largo de la explicación de esta teoría, en esta última se enfatiza la importancia del entorno y desarrollo de competencias que involucren no solo un aspecto relacionado al entorno sino todos los aspectos que involucra la vida del ser humano.

2.2.3.4.4. Proceso de Egreso:

Es aquel proceso que trae consigo las competencias que es preciso que formen los estudiantes y las acciones de seguimiento y apoyo a los egresados **(Tobón, 2013)**.

Progreso de Ingreso:

“Es aquel proceso que contiene las competencias que es necesario que posean los estudiantes al inicio de su formación, con el fin que tengan éxito, lo cual se acompaña de acciones de reforzamiento de dichas competencias en caso de ser necesario”. **(Tobón, 2013, p.162)**

2.2.3.4.5. Malla curricular:

Se construye en base del proceso de ingreso y egreso, mediante espacios formativos interrelacionados. Los espacios formativos son los entornos en los cuales se van a formar los estudiantes y equivalen a lo que tradicionalmente se ha denominado como asignaturas.

Desde la socio formación se busca que estos espacios sean proyectos, módulos, unidades de aprendizaje y en última instancia asignaturas o materias, pero con el objetivo único de que estén interrelacionados entre sí y a través de ellos se asegure la formación de las competencias y estas se vean reflejadas en el perfil de egreso de los estudiantes **(Tobón, 2013)**.

2.2.3.4.6. Normas clave de formación y evaluación:

En este proceso se establecen los lineamientos y normas en torno a cómo va a ser la formación y evaluación de las

competencias requeridas dentro del enfoque socioformativo **(Tobón, 2013).**

2.2.3.4.7. Planeación de la gestión académica:

Es el proceso cuya finalidad es planificar la gestión académica en la investigación, vinculada con la comunidad, pero sobre todo con el bienestar de los estudiantes, docentes y directivos **(Tobón, 2013).**

2.2.3.4.8. Planeación de espacios formativos:

Llamada también micro currículo y consiste en planear cada uno de los espacios formativos propuestos en la malla curricular, lo cual puede ser con la metodología de proyectos u otra metodología **(Tobón, 2013).**

2.2.3.4.9. Gestión del talento humano:

Es de suma importancia que el personal administrativo, docente y directivos sean competentes, lo que implica planear la gestión del talento humano por competencias y asegurar la formación continua.

Para ello es preciso establecer acciones claras de selección, evaluación y remuneración de personal con base a criterios y evidencias que estén acordes con el reto de programas de formación y el modelo educativo de la institución **(Tobón, 2013).**

2.2.3.4.10. Planeación y gestión de los recursos:

Consiste en la gestión de recursos financieros, de infraestructura, etc., tomando como base los procesos de formación planificados. **(Tobón, 2013, p.163).**

2.2.3.4.11. Medición:

Consiste planear cómo poner en acción el plan de estudios con los estudiantes en el aula, para que no solo quede en el papel. Es necesario que se planee lo que los docentes van a realizar para que los estudiantes alcancen la formación integral y posean las competencias necesarias para afrontar los retos del contexto. En este proceso es fundamental tener estrategias que aseguren el cambio de las prácticas educativas tradicionales, para que la educación sea pertinente. **(Tobón, 2013, p.163)**

2.2.3.5. Principios:

2.2.3.5.1. Principios de auto - eco - organización

Consiste en que un sistema vivo debe buscar unos determinados fines acordes con su estructura a partir de relaciones de dependencia constructivas y cambiantes con el entorno externo. **(Tobón, 2013, p.151)**

En otras palabras según el autor, las instituciones educativas son sistemas vivos que trabajan sin cesar para mantenerse, lo que exige que continuamente se renueven y asuman los retos de la formación integral de los estudiantes. Para ello las instituciones necesitan depender del contexto para poder retroalimentarse de los retos que deben asumir. **(Tobón, 2013, p.152)**

Las instituciones educativas requieren de metas claras a partir de la relación con el entorno, ya que de esta manera podrán tener de manera precisa los retos actuales y futuros del mundo exterior y así generar la posibilidad de su autonomía a partir de su modelo educativo **(Tobón, 2013)**

2.2.3.5.2. Principio de recursividad organizacional:

Este principio propone tres aspectos: **(Tobón, 2013, p.153)**

- a. Las causas actúan sobre los efectos pero al mismo tiempo los efectos actúan sobre las causas
- b. Los fenómenos no tienen una única causa ni un único efecto sino, tienen varias causas que intervienen, así como varios efectos, y todo ello es necesario analizar para generar una mayor comprensión y así posibilitar una actuación en la realidad más efectiva y pertinente.
- c. Los procesos se regulan y mejoran a partir de información y esta debe provenir de varias fuentes.

Así mismo este principio tiene las siguientes implicaciones:

- ⇒ Tener un diseño curricular de calidad no es suficiente para lograr la formación humana integral y tener estudiantes competentes, sino que requiere de otros aspectos como directivos competentes, docentes idóneos, recursos apropiados y alto grado de compromiso de los estudiantes.
- ⇒ Se debe buscar diversas fuentes para evaluar el currículo y no solo la fuente de los directivos, con el fin de implementar mejoras continuas **(Tobón, 2013)**.
- ⇒ No se puede pretender que los estudiantes solo alcancen el perfil de egreso, sino que también hay que buscar que su formación sea amplia y que logren

satisfacer sus necesidades de conocimiento y formación como ciudadanos de la tierra patria.
(Tobón, 2013, p.154)

2.2.3.5.3. Principio Dialógico:

Este principio busca la complementación de aspectos y principios que con frecuencia son antagónicos u opuestos, tales como:

- a. Complementación de las expectativas de directivos, docentes, estudiantes y comunidad respecto al currículo, las cuales con frecuencia son diferentes u opuestas y requieren articularse y ponerse de acuerdo para generar procesos creativos en las instituciones (...). **(Tobón, 2013, p.154)**
- b. Complementación de la formación para la realización personal, con la formación científica, la formación socio ambiental y la formación para el mundo laboral profesional (...). **(Tobón, 2013, p.155)**
- c. Complementación entre la flexibilidad que debe haber en el plan de estudios y la necesidad de tener estructura y linealidad. El currículo debe posibilitar a los estudiantes opciones para configurar su itinerario de formación y profundizar en aspectos de interés con facilidades de tiempo y empleo de los recursos (...). **(Tobón, 2013, p.155)**
- d. Por último se requiere de la integración y complementación de todos estos aspectos, no debemos verlos como rivales u antagónicos, sino como posibilidades para generar mayor calidad en las propuestas formativas y lograr que los estudiantes

estén en mejores condiciones para afrontar los retos actuales y futuros **(Tobón, 2013)**.

2.2.3.5.4. Principio Hologramático:

Un holograma es que el todo esté presente en cada parte. Por ejemplo los seres humanos conforman una sociedad, pero la estructura de la sociedad está presente en los seres humanos. Este principio se enfoca en lo siguiente: **(Tobón, 2013, p.157)**

- a. El modelo educativo (parte) debe integrar la esencia de las políticas educativas de una región, país y mundo (todo).
- b. El perfil de egreso y de ingreso (partes) deben articular la esencia del modelo educativo (todo)
- c. El diseño de módulos, proyectos formativos o unidades de organización curricular (partes), debe articular el modelo educativo institucional así como las políticas educativas macro (todo).

2.2.3.5.5. Planificación curricular:

En este apartado, hacemos referencia a lo que el autor denomina Proyectos Formativos (PF). Este último constituye una de las metodologías más completas en el proceso de formación y valoración de las competencias **(Tobón, 2013)**.

Desde el pensamiento complejo, un PF¹³ tiene un conjunto articulado de estrategias que se van desplegando en el tiempo para resolver un problema contextualizado en una red de

¹³ Proyecto Formativo

situaciones de constante cambio y organización. **(Tobón, 2013, p.200)**

Castillo (como se citó en Tobón, 2013), afirma que la educación tiene como uno de sus retos fundamentales formar el espíritu científico de las personas desde los primeros grados escolares.

Al respecto, los PF posibilitan la adquisición y afianzamiento de la creatividad, la imaginación, la autoestima y la capacidad del preescolar hasta la educación superior **(Tobón, 2013)**.

Los PF pretenden realizar una formación sistemática de las competencias, mediante la integración del saber hacer, con el saber conocer y el saber ser. Para ello se necesitará abordar problemas significativos de la realidad, los cuales se buscan resolver mediante el direccionamiento, la planeación, la ejecución y la socialización. **(Tobón, 2013, p.200)**

El objetivo único de los PF es que los estudiantes aprendan a comprender y a construir la realidad mediante un tejido problémico en la que estos con una continua organización puedan llegar al afrontamiento estratégico de dicho problema **(Tobón, 2013)**

2.3. Enfoques Teóricos:

2.3.1. Marco del Buen Desempeño Docente:

“El Marco de Buen Desempeño Docente, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación

Básica Regular del país”. (Educación, 2013, p.5). Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

2.3.1.1. Propósitos Específicos del Marco del Buen Desempeño Docente. Los objetivos planteados son:

- a. Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b. Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza
- c. Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d. Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

2.3.1.2. Los Cuatro Dominios del Marco:

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños

profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado “cuatro dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad” (Ministerio de Educación, 2014, 18-20)

Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:

Comprende la planeación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales - materiales e inmateriales - y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en

todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas, desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la

colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

2.3.1.3. Las Nueve Competencias Docentes:

Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. El Ministerio de Educación, (2014, 20,24) reúne un grupo de conceptos de competencia y, tras examinarlos, encuentra elementos comunes: De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales:

1. Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo.
2. Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción.
3. Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales.
4. Logran resultados en diferentes contextos.

En el trabajo se establece la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad

para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella.

2.3.1.4. Los Desempeños:

En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados. Para efectos de este documento, desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.

2.4. Definición de términos:

2.4.1. Definiciones Abstractas:

2.4.1.1. Programa de Desarrollo del Talento Humano:

Es el sistema planificado, de formación de competencias, mediante proyectos formativos, para asegurar la formación continua. Implica establecer competencias, capacidades, habilidades a desarrollar; así como precisar criterios y evidencias para evaluarlas, acordes con las exigencias del siglo XXI y el proyecto educativo de la institución.

2.4.1.2. Desempeño Profesional Docente:

La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo

que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

2.4.2. Definiciones Operacionales:

2.4.2.1. Programa de desarrollo del Talento Humano:

Es el sistema integrado por los componentes siguientes:

a. **Diagnóstico y perspectiva;** es la precisión de aspectos como:

- ⇒ Tendencias en la formación docente
- ⇒ Resultados de las evaluaciones realizadas por el MINEDU¹⁴
- ⇒ Fortalezas, debilidades del actual desempeño en la entidad.
- ⇒ Principales problemas, apreciados en el desempeño.
- ⇒ Visión y misión del programa.

b. **Fundamentación;** es la precisión de argumentos referidos a:

- Políticas de formación, concordantes por las planteadas por el MINEDU.
- Principios de gestión del talento, asociados a la planificación.
- Principios pedagógicos, referidos al modelo formativo asumido.

¹⁴ Ministerio de Educación

c. Proyectos formativos; que comprenden:

- Denominación de cada proyecto, asociada al problema formativo a resolver.
- Bloques de contenidos, útiles para abordar los problemas formativos.
- Competencias a desarrollar, que implica precisar competencias disciplinares y competencia para la vida.
- Formulación de aprendizajes esperados, según bloques de contenidos.
- Actividades esenciales que se realizan, asociadas a: direccionamiento, planeación, actuación, comunicación, recursos y evaluación.

d. Evaluación del Programa; implica precisar los criterios e indicadores, para evaluar la propuesta.

2.4.2.2. Desempeño Profesional Docente:

Proceso sistemático que comprende:

a) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes: proceso que implica:

- La planeación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo.

- El conocimiento de las principales características sociales, culturales - materiales e inmateriales - y cognitivas de sus estudiantes.
- El dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares.
- La selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

b) Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:
implica:

- La conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones.
- La mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje
- El manejo de los contenidos
- La motivación permanente de sus estudiantes
- El desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación
- La utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes
- El uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje.
- Los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

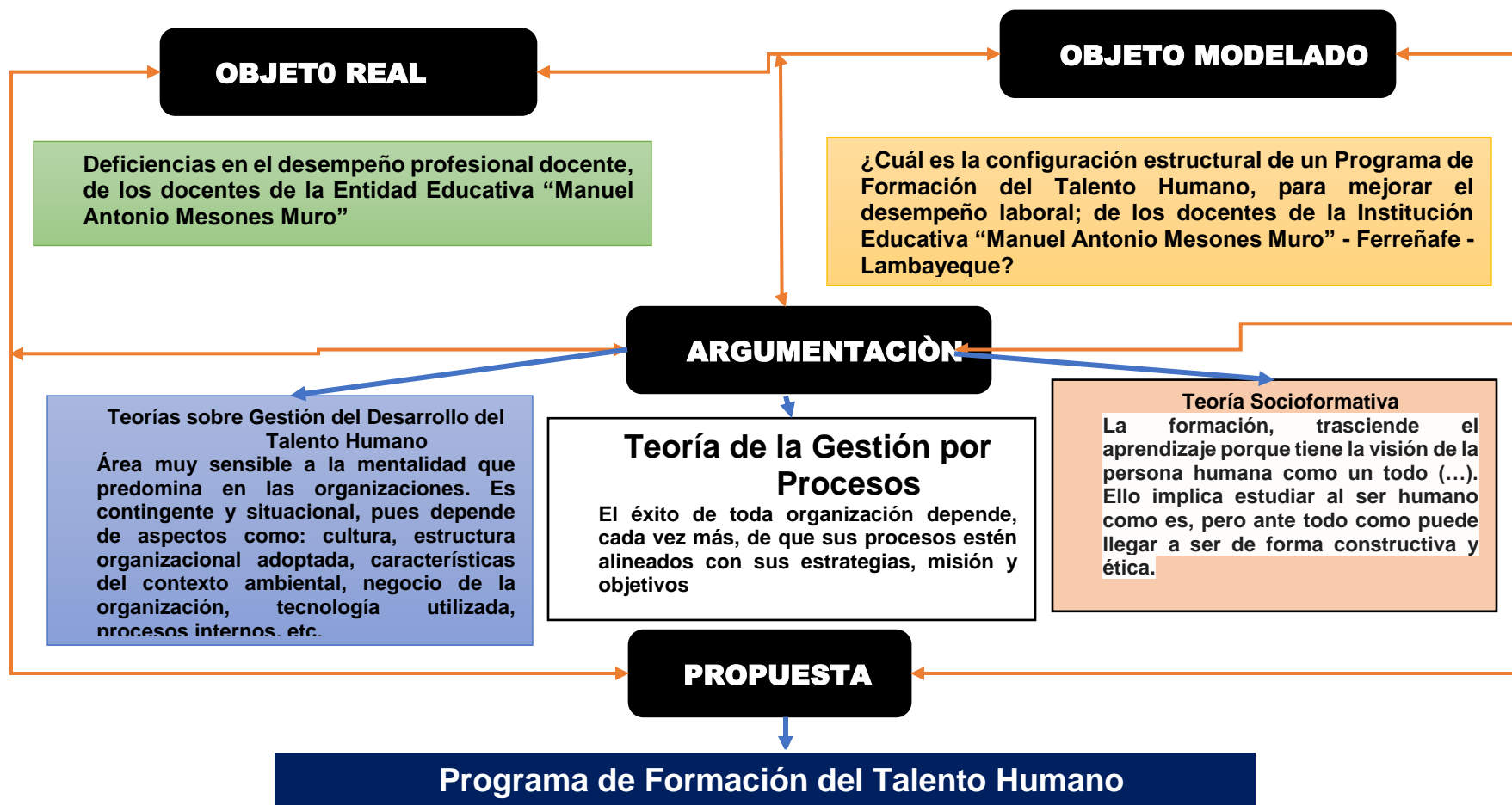
c) Participación en la gestión de la Institución Educativa articulada a la comunidad, comprende:

- La participación en la gestión de la entidad, desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje.
- La comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa.
- La participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- La contribución al establecimiento de un clima institucional favorable.
- La valoración y respeto a la comunidad y sus características
- La corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

d) Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, comprende:

- El proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes.
- La reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional.
- La responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje.
- El manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

2.5. Modelo Teórico:



Capítulo III

Resultados de la Investigación

3.1. Resultados de la Encuesta Administrada a los Docentes:

Cuadro Nº 03
Planificación del Trabajo Pedagógico

Usted realiza la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración de:	f	%
▪ Programación curricular anual.	25	34,25
▪ Unidades didácticas	25	34,25
▪ Sesiones de aprendizaje	20	27,40
▪ Todas las anteriores	03	04,10
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que planifican el trabajo mediante programación anual y unidades didácticas.
- El menor porcentaje 04,10% que corresponde a 03 docentes encuestados, afirman que planifican el trabajo pedagógico utilizando programaciones anuales, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje.

Cuadro Nº 04
Aspectos para formar con Pertinencia

Los aspectos sobre los cuales un docente debe tener cabal conocimiento, para formar con pertinencia a los estudiantes son:	f	%
• Conocimiento de las principales características sociales, culturales del medio	25	34,25
• Conocimiento sobre recursos materiales e inmateriales del medio	18	24,65
• Conocimiento sobre cualidades cognitivas de sus estudiantes	20	27,40
• Conocimiento de las variables asociadas la formación de la persona.	10	13,70
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se observa que:

- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que para formar con pertinencia a los educandos es necesario el conocimiento de las principales características sociales y culturales del medio.
- El menor porcentaje 13,70% que corresponde a 10 docentes encuestados, afirman que para formar con pertinencia a los estudiantes es necesario el conocimiento de las variables asociadas la formación de la persona.

Cuadro Nº 05
Preparación y Dominio de Fundamentos

En el proceso de preparación que un docente debe tener, para formar a los educandos es importante:	f	%
<ul style="list-style-type: none"> El dominio de los contenidos pedagógicos 	15	20,55
<ul style="list-style-type: none"> El dominio de los conocimientos de las ciencias a enseñar 	35	47,95
<ul style="list-style-type: none"> El dominio de los fundamentos psicológicos 	15	20,55
<ul style="list-style-type: none"> El dominio de los fundamentos teóricos, relacionados al proceso formativo. 	08	10,95
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que para formar a los estudiantes los maestros deben prepararse en el dominio de los conocimientos de las ciencias a enseñar.
- El menor porcentaje 10,95% que corresponde a 08 docentes encuestados, afirman que para formar a los estudiantes los profesores se deben preparar en el dominio de los fundamentos teóricos, relacionados al proceso formativo.

Cuadro Nº 06

Planificación del proceso formativo y componentes

En la planificación del proceso formativo, que realizan los docentes, es importante la consideración de componentes como:	f	%
• Materiales educativos	25	34,25
• Estrategias y métodos de enseñanza	30	41,10
• Métodos y técnicas para evaluación del aprendizaje	15	20,55
• Propósito, contenidos, medios, métodos, secuencias y evaluación.	03	04,10
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se observa que:

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que en la planificación docente son importantes las estrategias y métodos de enseñanza.
- El menor porcentaje 04,10% que corresponde a 03 docentes encuestados, afirman que en la planificación del trabajo por los docentes se debe considerar propósito, contenidos, medios, métodos, secuencias y evaluación.

Cuadro N° 07

Planificación del proceso formativo y componentes

Usted planifica y orienta el desarrollo del proceso aprendizaje - enseñanza de los educandos, fundamentado en:	f	%
• Un enfoque que valore la inclusión	25	34,25
• Un enfoque basado en la diversidad cultural	25	34,25
• Un enfoque que relaciona medios y fines	15	20,55
• Un enfoque fundado en proyectos formativos	08	10,95
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que la planificación, orientación y desarrollo del proceso formativo se fundamenta en un enfoque que valora la inclusión y la diversidad cultural.
- El menor porcentaje 10,95% que corresponde a 08 docentes encuestados, afirman que en la planificación, desarrollo y orientación del proceso formativo se fundamenta en un enfoque fundado en proyectos formativos.

Cuadro N° 08

Orientación de la Mediación Pedagógica

La mediación pedagógica que usted realiza, está orientada a generar:	f	%
• Un clima favorable al aprendizaje	20	27,40
• El dominio de los contenidos	30	41,10
• Motivar de manera permanente a los educandos	13	17,80
• El desarrollo de capacidades y valores	10	13,70
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se observa que:

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que la mediación pedagógica que realizan está orientada a generar el dominio de los contenidos.
- El menor porcentaje 13,70% que corresponde a 10 docentes encuestados, afirman que la mediación pedagógica que realizan está orientada al desarrollo de capacidades y valores.

Cuadro Nº 09

Orientación del Aprendizaje

En la orientación del aprendizaje, usted aplica:	F	%
• Diversas estrategias metodológicas	03	04,10
• Diferentes métodos y técnicas de evaluación	15	20,55
• Diferentes recursos didácticos	25	34,25
• Las estrategias más fáciles para los alumnos	30	41,10
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que en la orientación del aprendizaje utilizan las estrategias más fáciles para los educandos.
- El menor porcentaje 04,10% que corresponde a 03 docentes encuestados, afirman que la orientación del aprendizaje de los educandos utilizan diversas estrategias metodológicas.

Cuadro Nº 10

Aspectos de la Enseñanza a Mejorar

¿Qué aspectos de la enseñanza considera que es preciso mejorar?	f	%
• Lo textos que usan los estudiantes	20	27,40
• La profundidad de los contenidos	35	47,95
• Los métodos para enseñar cada ciencia	15	20,55
• Los materiales didácticos para las aplicaciones	03	04,10
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se observa que:

- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que el aspecto a mejorar en el proceso formativo es la profundidad de los contenidos.
- El menor porcentaje 04,10% que corresponde a 03 docentes encuestados, afirman que el aspecto a mejorar en el proceso formativo son los materiales didácticos para realizar aplicaciones.

Cuadro Nº 11

Participación en la Gestión de la Entidad

¿De qué manera participa usted en la gestión de la Institución Educativa en la cual labora?	f	%
• Planteando proyectos para acercarse a la comunidad	10	13,70
• En la elaboración de los documentos de gestión	35	47,95
• En la conformación de los equipos de trabajo	12	16,44
• En la gestión para mejorar los ambientes de trabajo	16	21,91
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que participan en la gestión de la institución educativa mediante la elaboración de los documentos de gestión.
- El menor porcentaje 13,70% que corresponde a 10 docentes encuestados, afirman que participan en la gestión de la institución educativa, planteando proyectos para acercarse a la comunidad.

Cuadro Nº 12

Formas de Comunicación

Las formas, mediante las cuales usted se comunica con los demás actores de la comunidad educativa son:	f	%
• En reuniones con padres de familia	10	13,70
• En asambleas con los demás docentes	18	24,65
• En el horario de trabajo cotidiano	20	27,40
• No aprecio mecanismos comunicacionales en la entidad.	25	34,25
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se observa que:

- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que respecto a formas de comunicación en la entidad educativa, no aprecian mecanismos comunicacionales en la entidad.
- El menor porcentaje 13,70% que corresponde a 10 docentes encuestados, afirman que la forma más frecuente de comunicación en la institución educativa son las reuniones con padres de familia.

Cuadro N° 13

Contribución al Clima Institucional

De qué manera usted contribuye a establecer un clima institucional favorable al trabajo:	f	%
• Asistiendo a las reuniones de docentes	20	27,40
• Participando en el trabajo de los equipos	13	17,80
• Asistiendo a cursos para mejorar mi desempeño	10	13,70
• Asistiendo a cumplir con mi horario de trabajo	30	41,10
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que contribuyen a establecer un clima institucional favorable al trabajo, asistiendo a cumplir con mi horario de laboral.
- El menor porcentaje 13,70% que corresponde a 10 docentes encuestados, sostienen que contribuyen a establecer un clima institucional favorable al trabajo, asistiendo a cursos para mejorar su desempeño.

Cuadro Nº 14

Rol de las familias en la Formación

¿Considera que las familias cumplen algún rol en la formación de los educandos?	f	%
• Son corresponsables con los docentes	13	17,80
• Tienen la primera responsabilidad	20	27,40
• Los docentes son los primeros responsables	10	13,70
• El ambiente se encarga de formar	30	41,10
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman respecto al rol, de las familias en la formación, que es el ambiente el que se encarga de formar a los estudiantes.
- El menor porcentaje 17,80% que corresponde a 13 docentes encuestados, sostienen respecto al rol de las familias en la formación, que estas son corresponsables con los docentes en la formación de los estudiantes.

Cuadro Nº 15

Trabajo y Comunidad Profesional

¿A nivel de la entidad educativa donde usted labora, se ha logrado configurar?	f	%
• Un comunidad profesional docente	12	16,44
• Un buen grupo de amigos	25	34,25
• Amistades esporádicas	25	34,25
• Un equipo profesional eficiente	11	15,06
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se observa que:

- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman respecto al trabajo y comunidad profesional, que en la entidad se ha logrado constituir un buen grupo de amigos y amistades esporádicas.
- El menor porcentaje 15,06% que corresponde a 11 docentes encuestados, sostienen que en la institución educativa se ha logrado configurara un equipo profesional eficiente.

Cuadro Nº 16

Tipo de Reflexiones sobre el quehacer Docente

En la entidad educativa donde usted labora se practica siempre:	f	%
• La reflexión sistemática sobre la práctica pedagógica	13	17,80
• La reflexión a nivel de grupo de colegas	20	27,40
• El desempeño individualista	30	41,10
• La participación en actividades de desarrollo profesional.	10	13,70
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman en relación a la reflexión sobre el quehacer docente, que en la entidad prima el desempeño individualista.
- El menor porcentaje 13.70% que corresponde a 10 docentes encuestados, sostienen que en la entidad educativa prima la participación en actividades de desarrollo profesional.

Cuadro Nº 17

Responsabilidad en los Procesos y Resultados de Aprendizaje

En la institución educativa donde usted labora, en torno a la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje:	f	%
• Siempre se asume en forma responsable	10	13,70
• De manera esporádica se reflexiona en torno a ello	18	24,65
• A nivel colectivo nunca se reflexiona	25	34,25
• A nivel individual se reflexiona en ciertas oportunidades	20	27,40
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se observa que:

- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que en relación a la responsabilidad referida a los procesos y resultados de aprendizaje, en la entidad a nivel colectivo nunca se reflexiona.
- El menor porcentaje 13.70% que corresponde a 10 docentes encuestados, sostienen que en relación a la responsabilidad referida a los procesos y resultados de aprendizaje, en la institución educativa siempre se asume una actitud responsable.

Cuadro N° 18

Responsabilidad en los Procesos y Resultados de Aprendizaje

El manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional, considera usted que es:	f	%
• Suficiente en cantidad y calidad	10	13,70
• Insuficiente en cantidad y calidad	08	10,95
• Limitado, los docentes no le tomamos importancia	35	47,95
• Intrascendente, porque lo importante es el trabajo en el aula	20	27,40
Σ	73	100,00

Fuente: Encuesta administrada a docentes

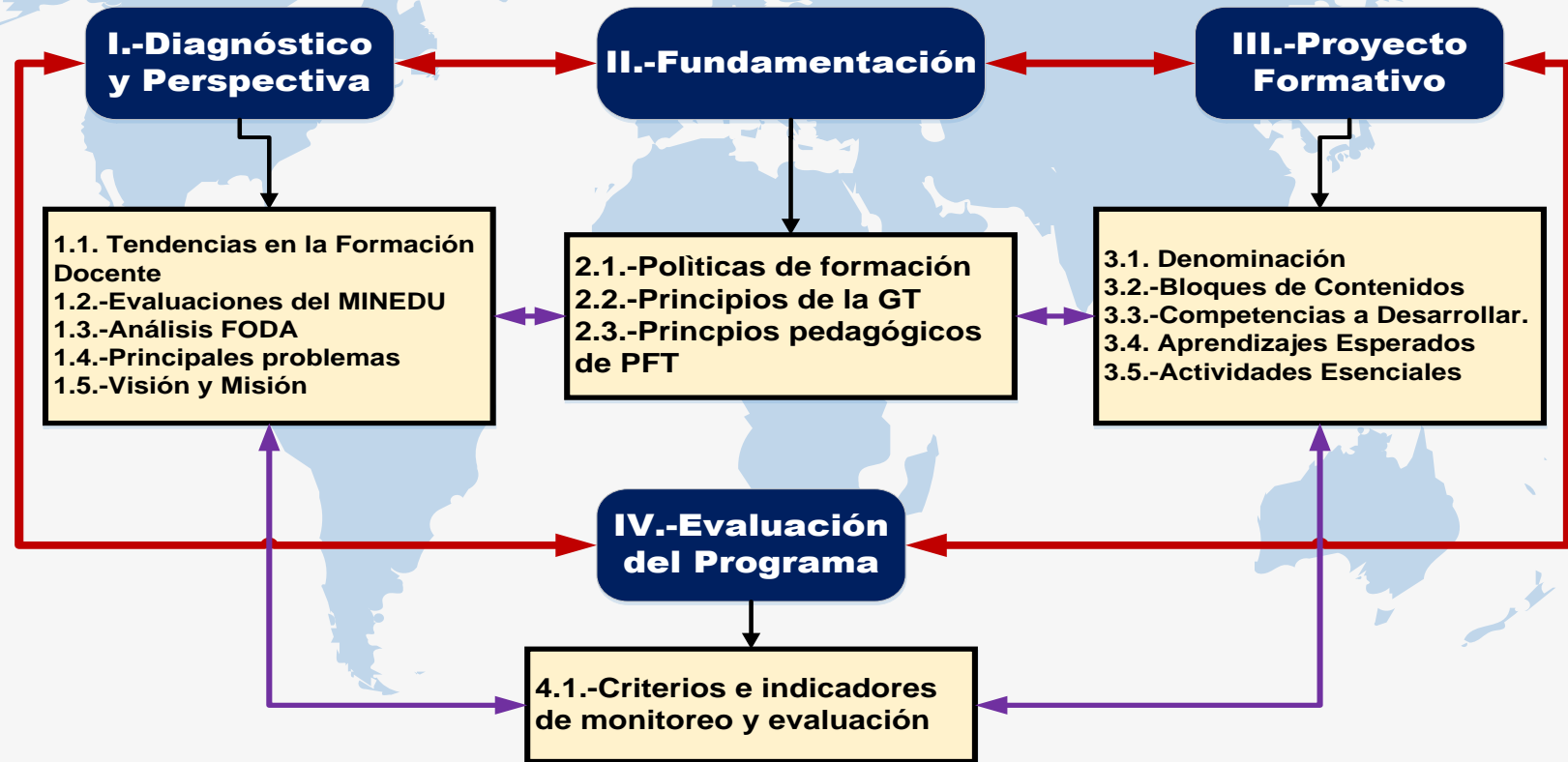
Fecha: Junio de 2016

En el cuadro se aprecia que:

- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que en relación al manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional, en la entidad los docentes no le toman la debida importancia.
- El menor porcentaje 13.70% que corresponde a 10 docentes encuestados, sostienen que en relación al manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional, en la entidad existe un manejo suficiente en cantidad y calidad.

3.2. Programa de Formación del Talento Humano:

PROGRAMA DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO



3.2.1. Diagnóstico y Perspectiva:

3.2.1.1. Tendencias en la Formación Docente:

- La preocupación principal en la formación, desde una tradición académica se centra en los contenidos como aspecto prioritario del currículo. Se propone retornar a los fundamentos de la educación, que desde este enfoque son las disciplinas y sus estructuras, como fuente lógica para la toma de decisiones.
- Según la legislación educativa, en nuestro país, se inicia un nuevo proceso de reforma educativa en el que la formación docente vuelve a cobrar centralidad, considerándose que resulta un factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación.
- En los lineamientos de política, se concibe la formación docente inicial como el proceso que tiene por finalidad preparar profesionales capaces de enseñar, generar y transmitir los conocimientos y valores necesarios.
- En la formación docente, se plantean perspectivas que posibiliten interpretar las interdependencias entre lo global y lo local y analizar las características macro y micro contextuales que enmarcan y condicionan las interacciones educativas y el aprendizaje de los sujetos.

3.2.1.2. Evaluaciones del MINEDU:

- En nuestro país es demasiado prematuro hablar del sistema de evaluación docente; se está en proceso de construcción. De un lado se hurgan en experiencias realizadas o en proceso y los docentes se resisten a ingresar a esta cultura evaluativa que estuvo siempre dirigida a los estudiantes y no a los maestros.

- Desde la política de Estado se ha logrado sensibilizar en el sentido de que es necesario evaluar el desempeño de los docentes, pero no se piensa una estrategia, no se articulan las medidas que deben ser diseñadas teniendo en cuenta una realidad sumamente crítica por la endeble formación profesional recibida por los docentes en su formación inicial.
- El concepto de calidad en educación no es sólo para los aprendizajes de los alumnos, sino también para la formación de los docentes, que no es mostrar cifras alentadoras en cuanto cobertura, ni obras de infraestructura, sino contar con docentes de vanguardia en ciencia y en actitudes éticas.
- Existe una evaluación del desempeño del maestro, la cual condiciona la permanencia en la carrera, al mismo tiempo que permite obtener bonificaciones a los profesores que sean mejor calificados. Habrá una evaluación ordinaria cada tres años y una extraordinaria al año siguiente de realizada la evaluación ordinaria, para los profesores que resultaran desaprobados. Los profesores que no aprueben hasta en dos oportunidades tendrán asesoramiento. Si desaprobeban durante el tercer año consecutivo deberán abandonar la carrera magisterial.

3.2.1.3. Análisis FODA:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> → Docentes con experiencia y formación en el campo pedagógico. → Docentes de diferentes especialidades profesionales. → Docentes estudiando formación postgraduada. → Predisposición a formar equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> → Inexistencia de un plan de formación y capacitación docente. → En el proceso de gestión, se utiliza de manera limitada las potencialidades de los docentes. → Limitada reflexión acerca de la práctica y desempeño docente. → Deficiencias en la identificación y aprovechamiento de las potencialidades de los docentes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> → Existencia de entidades y organizaciones que promueven la formación del talento humano. → Universidades que ofertan estudios postgraduales en gestión del talento humano. → Existencia de bases de datos que proporcionan abundante información. 	<ul style="list-style-type: none"> → Cambios y modificaciones normativas, frecuentes en materia de formación docente. → Inestabilidad de políticas de gobierno, en materia de desarrollo y formación docente.

3.2.1.4. Principales Problemas:

Los problemas capitales, que se identifican en la entidad en materia de desempeño asociado a la gestión del talento humano se mencionan:

1. Limitada capacitación en desarrollo de potencialidades humanas; docentes que no han recibido la capacitación que requiere su trabajo, aspecto que reduce las posibilidades que sus tareas sean desarrolladas de manera eficiente.
2. Deficiencias en la concientización, al apreciarse que los miembros del equipo, no quieren hacer su trabajo de la manera correcta.
3. Inadecuados métodos de selección, se privilegian resultados de exámenes y no las capacidades para trabajar en equipo y generar sinergia institucional.
4. Problemas de comunicación en el ámbito interpersonal o a partir de los directivos hacia los docentes, generando un mal clima laboral y formas agresivas en la comunicación.

3.2.1.5. Visión y Misión:

Visión:

Somos una Institución Educativa líder en la estimulación y desarrollo del talento humano en la región y el país.

Misión:

La Institución Educativa Manuel Antonio Mesones Muro, es una entidad que forma de manera integral a los educandos, en base al fortalecimiento del talento humano de sus docentes.

3.2.2. Fundamentación:

3.2.2.1. Políticas de formación:

- A. Establecer los criterios de selección del personal docente que se necesite y sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo.
- B. Definir criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de desarrollo de cada individuo lo que le permitirá tener nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la Institución Educativa.
- C. Analizar la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.
- D. Propender a la existencia de condiciones físicas y ambientales favorables, para desarrollar cualquier trabajo dentro de la Institución Educativa.

3.2.2.2. Principios de la Gestión del Talento:

- A. Las personas son seres humanos, dotados de personalidad propia, diferentes destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no simples recursos de la entidad educativa.
- B. Las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, que aprenden y que dinamizan los recursos y crean valor para la organización, no son seres inertes que requieren control y acicate.
- C. Las personas son socias de la institución educativa, como socias invierten en la entidad, esfuerzo dedicación, responsabilidad, compromiso, tiempo, riesgos, etc. estando en

condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y éxito.

3.2.2.3. Principios Pedagógicos del Proceso Formativo del Talento:

- A. La formación desde el enfoque socioformativo, busca que todos los miembros de la institución educativa, se formen de manera integral e integradora, basado en aspectos esenciales como: autorreflexión, autocrítica, contextualización del saber, multidimensionalidad de la realidad, la comprensión de aquello que se quiere conocer e intervenir, y el afrontamiento estratégico de la incertidumbre.
- B. Los integrantes de la comunidad educativa se deben formar de manera plena en base a los principios claves del pensamiento complejo: autoeco-organización, recursividad organizacional, dialógica y hologramática.
- C. A las acciones claves de planear, ejecutar y evaluar, se agrega el direccionamiento, para que las personas posean metas y criterios claros que ayuden en la calidad de los procesos.

3.2.2.4. Perspectiva Interdisciplinaria:

El Programa de Formación del Talento Humano, en su estructura argumental, posee una lógica y características interdisciplinarias, porque integra planteamientos de teorías como: gestión del talento humano, gestión por procesos y socioformativa; es decir integra perspectivas asociadas a la gestión, con planteamientos pedagógicos. En suma, la formación es un proceso complejo que requiere teorización pedagógica y el aporte de otras disciplinas científicas.

3.2.3. Proyectos Formativos:

3.2.3.1. Denominación:

“Desarrollemos las potencialidades humanas de los docentes”

3.2.3.2. Bloques de Contenidos:

- I. Evolución y Antecedentes de la gestión Humana
 - A. Valor estratégico de los recursos humanos (RRHH)
 - B. Concepto de Gestión del talento humano
 - C. El contexto de la Gestión del Talento humano
 - D. Objetivos de la Gestión del Talento humano
 - E. El desafío de la administración de los RRHH
 - F. Desafíos del entorno

- II. Procesos clave del área de gestión humana
 - A. Políticas de RRHH
 - B. Provisión de RRHH
 - C. Reclutamiento de personas
 - D. Selección de personas
 - E. Aplicación de RRHH
 - F. Diseño de cargos
 - G. Descripción y análisis de cargos
 - H. Evaluación del desempeño humano

3.2.3.2. Competencias a Desarrollar:

Bloque de contenido	Competencias	Aprendizajes esperados	Evidencias
Evolución y Antecedentes de la gestión Humana	Comprende, el valor estratégico de los recursos humanos, diferenciando perspectivas, en contexto de competitividad laboral, demostrando respeto por las ideas.	Comprende el valor de los recursos humanos en la institución educativa, diferenciando perspectivas	Mapa conceptual del valor de los RRHH
	Define la gestión de talento humano, analizando diversas perspectivas y enfoques, en contexto de globalización, demostrando respeto por las ideas.	Define la gestión del talento humano considerando sus dimensiones	Cartografía conceptual de la categoría GTH
	Analiza y comprende el contexto de la gestión del talento humano, diferenciando cambio de época, en contexto de cambios empresariales e institucionales, demostrando respeto por las ideas.	Comprende la GTH, en una sociedad de cambio permanente.	Registro de evidencias de cambio
	Comprende e internaliza los propósitos de la gestión del talento humano en la entidad educativa, analizando diferentes perspectivas, en contexto de cambios organizacionales, demostrando respeto por las ideas.	Internaliza los propósitos de la GTH, analizando diferentes perspectivas.	Registro de organización de sus participaciones
	Analiza y comprende el desafío de la administración de los recursos humanos, comparado tendencias, en contexto de modelos de gestión, respetando ideas de los compañeros de trabajo.	Comprende la administración de recursos humanos, diferenciando tendencias administrativas.	Ensayo sobre la administración de RRH.
	Analiza y comprende los desafíos del entorno en materia de desarrollo del potencial humano, comparando formas de administrar recursos, en contexto de competencia organizacional, demostrando respeto por las ideas.	Comprende los desafíos del entorno para la GTH, comparando experiencias.	Cartografía sobre beneficios de la GTH

Bloque de contenido	Competencias	Aprendizajes esperados	Evidencias
Procesos clave del área de gestión humana	Diseña políticas de gestión de recursos humanos, enfocadas en el desarrollo del talento humano, en contexto de cualificación profesional, demostrando respeto por las ideas de sus colegas.	Organiza políticas de GTH, en forma pertinente	Cartografía que precisa políticas
	Analiza y comprende los procesos de provisión de recursos humanos, comparando diversas metodologías, en contexto de competitividad laboral, demostrando respeto por los compañeros de trabajo.	Comprende procesos de provisión de RRHH, comprando metodologías	Mapa conceptual de procesos
	Analiza y comprende los procesos de reclutamiento y selección de personas, comprando diversos procedimientos, demostrando respeto por sus compañeros de trabajo.	Comprende procesos de reclutamiento y selección de personas, comparando procedimientos	Cartografía que explica procesos
	Analiza y comprende los procedimientos para diseñar la naturaleza de las responsabilidades docentes y directivas, en contexto de recambio de la gestión educativa, demostrando respeto por sus compañeros de trabajo.	Comprende procedimientos para diseñar responsabilidades, comparando perspectivas	Cartografía sobre procedimientos
	Analiza y aplica criterios para evaluar el desempeño docente, comparando diferentes metodologías, en contexto de demostración de competencias, demostrando respeto por las diferencias.	Aplica criterios para evaluar el desempeño, precisando indicadores	Matriz para evaluar el desempeño docente

3.2.4. Evaluación del Programa:

3.2.4.1. Indicadores, operacionalización y fuentes.

Indicador	Operacionalización	Fuente	Responsable del reporte
Informe del cumplimiento del Programa de DTH	Bueno	Programa de GTH	Comisión de Formación de RRHH de la Institución Educativa.
	Regular		
	Malo		
Eficacia del programa de DTH	Competencias Programadas	Informe del Desarrollo del Programa /Instrumentos aplicados	Comisión de evaluación del Programa de Desarrollo del Talento Humano
	Competencias Logradas		
Cobertura de formación de docentes	Número de docentes formados / Número de docentes por grado	Reporte al término del programa	Comisión de evaluación del Programa de Desarrollo del Talento Humano
Satisfacción con el Programa de Formación del Talento Humano	Número de profesores satisfechos y muy satisfechos / número de profesores formados x 100	Encuesta de satisfacción	Comisión de evaluación del Programa de Desarrollo del Talento Humano
Utilización de fondos	Fondo utilizado / Fondo presupuestado x 100	Informe presupuestal	Dirección de la Institución Educativa

3.3. Discusión de Resultados:

3.3.1. En Relación a los objetivos:

Objetivo Específico Nº 01

Diagnosticar las características del desempeño laboral docente, en la Institución Educativa “Manuel Antonio Mesones Muro”; mediante formularios de encuesta.

Propósito logrado mediante la administración de una encuesta a los docentes, obteniéndose como resultados tangibles:

- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que planifican el trabajo mediante programación anual y unidades didácticas.
- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que para formar con pertinencia a los educandos es necesario el conocimiento de las principales características sociales y culturales del medio.
- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que para formar a los estudiantes los maestros deben prepararse en el dominio de los conocimientos de las ciencias a enseñar.
- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que en la planificación docente son importantes las estrategias y métodos de enseñanza.
- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que la planificación, orientación y desarrollo del proceso formativo se fundamenta en un enfoque que valora la inclusión y la diversidad cultural.

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que la mediación pedagógica que realizan está orientada a generar el dominio de los contenidos.
- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que en la orientación del aprendizaje utilizan las estrategias más fáciles para los educandos.
- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que el aspecto a mejorar en el proceso formativo es la profundidad de los contenidos.
- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que participan en la gestión de la institución educativa mediante la elaboración de los documentos de gestión.
- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que respecto a formas de comunicación en la entidad educativa, no aprecian mecanismos comunicacionales en la entidad.
- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman que contribuyen a establecer un clima institucional favorable al trabajo, asistiendo a cumplir con mi horario de laboral.
- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman respeto al rol, de las familias en la formación, que es el ambiente el que se encarga de formar a los estudiantes.
- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman respeto al trabajo y comunidad profesional, que en la entidad se ha logrado constituir un buen grupo de amigos y amistades esporádicas.

- El mayor porcentaje 41,10% que corresponde a 30 docentes encuestados, afirman en relación a la reflexión sobre el quehacer docente, que en la entidad prima el desempeño individualista.
- El mayor porcentaje 34,25% que corresponde a 25 docentes encuestados, afirman que en relación a la responsabilidad referida a los procesos y resultados de aprendizaje, en la entidad a nivel colectivo nunca se reflexiona.
- El mayor porcentaje 47,95% que corresponde a 35 docentes encuestados, afirman que en relación al manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional, en la entidad los docentes no le toman la debida importancia.

Objetivo Específico N° 02

Caracterizar las tendencias en la evaluación del desempeño docente; mediante la consulta de fuentes documentales.

Las tendencias evaluativas se concretizan en aspectos como:

A. Conocimientos:

- Habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Profundo conocimiento de las materias que enseñan y métodos pedagógicos para enseñarlas a los estudiantes.
- Conocen una variedad de estrategias pedagógicas y saben cuándo y con qué estudiantes cada una es apropiada y probablemente sea efectiva.
- Profundo entendimiento de los antecedentes lingüísticos y culturales de los estudiantes, y de la

mejor forma de maximizar el aprendizaje de estudiantes con diversas necesidades y características.

- Saben cómo organizar y manejar el aula, usando el tiempo de forma efectiva.
- Saben cómo evaluar el aprendizaje estudiantil, tanto formal como informalmente, y cómo variar la instrucción basándose en estas evaluaciones.
- Saben cómo seleccionar y confeccionar recursos que sean apropiados para las actividades de aprendizaje de los estudiantes.
- Entienden el desarrollo lingüístico y las etapas del desarrollo de los educandos al nivel que enseñan.

B. Actitudes:

- Respetan sus estudiantes sin importar diferencias de antecedentes, de lenguaje y de etnias.
- Tienen una alta expectativa respecto al aprendizaje de todos los estudiantes.
- Ven los errores de los estudiantes como ventajas que se pueden usar para mejorar el aprendizaje estudiantil.
- Reflexionan sobre su práctica.
- Crean en la colaboración con otras personas para llegar a objetivos comunes respecto al aprendizaje estudiantil.
- Son receptivos a que padres y miembros de la comunidad se involucren en sus aulas.
- Les entusiasma seguir aprendiendo y mejorar su práctica.

→ Están comprometidos con su profesión.

C. Desempeños:

- Aulas están bien organizadas y proveen un ambiente que promueve el interés en el aprendizaje.
- Desarrollan y mantienen aulas seguras y ordenadas en los que todos los estudiantes son tratados con justicia y equidad.
- Hacen un uso efectivo del tiempo, tanto el tiempo general del aula, como el tiempo de los estudiantes individuales.
- Usan técnicas de enseñanza efectivas: planifican las clases, presentan material nuevo de forma clara, ayudan a los alumnos a relacionar el aprendizaje nuevo con el aprendizaje anterior y proveen prácticas guiadas e independientes para los nuevos materiales que se enseñan.
- Brindan oportunidades a los estudiantes de involucrarse activamente en su propio aprendizaje.
- Responden a los errores de los estudiantes de forma positiva que les ayuda a entender y aprender el concepto tratado.
- Usan una evaluación formativa para ajustar la instrucción y diversificarla de acuerdo a las necesidades de individuos o grupos de estudiantes.
- Crean vínculos cálidos y valorativos con sus estudiantes.
- Mantienen vínculos de colaboración con sus pares, con los padres, y con los miembros de la comunidad.

Objetivo Específico N° 03

Organizar el sustento teórico del estudio, asumiendo una perspectiva interdisciplinaria.

Finalidad alcanzada, mediante el procesamiento de los planteamientos referidos a la Teoría de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, que aporta los conceptos capitales para configurar la propuesta y la reseña del marco del buen desempeño docente planteado por el Ministerio de Educación, que permite visualizar los dominios y competencias a tener en cuenta, en la evaluación del desenvolvimiento de los docentes.

Objetivo Específico N° 04

Configurar el Programa de Desarrollo del Talento Humano, mediante un proyecto formativo.

Propósito logrado mediante la sistematización de la propuesta que se plantea en el estudio denominada “Programa de Formación del Talento Humano...”, la misma que queda estructurada por componentes como: diagnóstico y perspectiva, fundamentación, proyecto formativo y evaluación del programa.

3.3.2. En Relación a la Teoría:

Las perspectivas teóricas asumidas como soporte teórico científico del trabajo de investigación, aportan a la propuesta de Programa de Desarrollo del Talento Humano, los principios de carácter pedagógico, situacional y pragmático, que marcan la pauta para su organización sistémica.

Conclusiones

De la organización textual - discursiva del trabajo de investigación, se infieren las conclusiones siguientes:

1. Como rasgos distintivos del desempeño docente se identificaron características como: planificación mediante programación curricular anual y unidades didácticas; necesidad de conocer características del medio para formar a los educandos; importancia del dominio del conocimiento de las ciencias a enseñar, relevancia de estrategias y métodos en la planificación; mediación orientada al dominio de contenidos por parte de los aprendices; la primacía de esfuerzos y desempeños individualistas y la nula importancia que se le asigna al dominio de información referida a políticas educativas del estado.
2. Las principales tendencias referidas a la evaluación del desempeño docente se refieren a evaluación de conocimientos, actitudes y desempeños; sobre el primer rubro se plantea evaluar conocimiento de: materias, estrategias, saberes previos de los educandos, elaboración de recursos, evaluación del aprendizaje, etc. Sobre el segundo aspecto se pretende evaluar actitudes referidas a: respeto a los educandos, al error como oportunidad de aprendizaje, compromiso con la profesión, etc. y en relación a los desempeños, se plantea evaluar: uso efectivo del tiempo, planificación del trabajo formativo, práctica de evaluación formativa, etc.

3. En la fundamentación de la investigación se asume una perspectiva Interdisciplinaria, integrada por planteamientos teóricos referidos a la Gestión del Talento Humano, Gestión por Procesos y la Teoría Socioformativa, que aportan los conceptos capitales para configurar la propuesta; así como la reseña del marco del buen desempeño docente planteado por el Ministerio de Educación, que permite visualizar los dominios y competencias a tener en cuenta, en la evaluación del desenvolvimiento de los docentes.
4. La propuesta configurada en el estudio “Programa del Desarrollo del Talento Humano”, es un sistema lógico coherente integrado por componentes como: diagnóstico y perspectiva, fundamentación, proyecto formativo y evaluación del programa.

Recomendaciones

En base a los planteamientos y resultados que se muestran en el diseño y desarrollo de la investigación, se formulan las recomendaciones siguientes:

- 1) A las autoridades educativas de los diferentes niveles de la administración como; gerentes regionales, directores de UGEL, especialistas, personal directivo de Instituciones Educativas; se les sugiere asumir el Programa de Desarrollo del Talento Humano como un planteamiento que sujeto a mejoras y adaptación, sirva como medio para estimular y desarrollar las potencialidades de los docentes.
- 2) A los estudiantes de pedagogía y docentes en ejercicio, con la finalidad de innovar su quehacer profesional, se les sugiere consultar el Programa de Desarrollo del Talento Humano, para iniciar nuevas investigaciones y enriquecer su práctica pedagógica.

Referencias Bibliográficas

- Arratia Beniscelli, A. (16 de Agosto de 2010). *Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Obtenido de repositorio: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Arratia Beniscelli, A. (16 de Agosto de 2010). *Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Obtenido de repositorio: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Candia Delgadillo, N. (16 de Agosto de 2010). *Evaluación de la calidad total en el desempeño profesional de docentes egresados de diversas universidades e institutos superiores pedagógicos en los últimos 10 años*. Obtenido de Cybertesis: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2421>
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Educación, M. d. (18 de Agosto de 2013). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Obtenido de minedu: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf
- Juárez Echevarría, A. (16 de Agosto de 2012). *Desempeño Docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao*. Obtenido de repositorio: <http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/>
- Maldonado Yaranga, R. (16 de Agosto de 2012). *Percepción del Desempeño Docente en relación con el aprendizaje de los estudiantes*. Obtenido de repositorio académico: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/628/3/maldonado_r.pdf
- Ministerio de Educación. (24 de Octubre de 2014). *MIENEDU*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/#q=minedu>

- Montenegro, A. y. (2003). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Organización de Estados Iberoamericanos, O. (26-28 de Octubre de 1994). *Evaluación de la calidad de la Educación*. Obtenido de campus-oei.org: <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad1a04.htm>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Reyes Blácido, I. (16 de Agosto de 2010). *Inteligencia Emocional y desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en la facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Obtenido de une.edu.pe: <http://www.une.edu.pe/investigacion/FAN%20AGROP%20Y%20NUT%202010/FAN-2010-111%20REYES%20BLACIDO%20IRMA.pdf>
- Schulmeyer. (2002). *El desempeño de los maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas prioridades*. Brasilia: El Ateneo.
- Suizo Subaldo, L. (16 de Agosto de 2012). *roderic*. Obtenido de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24703/Tesis%20Doctorado%20%20Lucia%20Subaldo.pdf?sequence=1>
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- Tobón, S. (2008). *Formación Basada en Competencias pensamiento complejo diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2013). *Formación Integral y Competencias. Pensamiento Complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2013). *Metodología de Gestión Curricular: Una perspectiva socioformativa*. México: Trillas.
- Velasco, P. F. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Valdés. (2000). *La Evaluación del Desempeño Profesional del Docente*. México: Trillas.

Wikipedia. (16 de Agosto de 2016). Obtenido de Provincia de Ferreñafe:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Ferre%C3%B1afe>

Bibliografía General

- 1) Ander-Egg, Ezequiel. (1980) *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. Argentina: VAN DER TUIN IMPRESORES.
- 2) Arratia Beniscelli, A. (2010). *Desempeño Laboral y condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los evaluados*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Recuperado de internet: <http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile>
- 3) Bunge, Mario. (1996). *La Investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía*. (4ta ed.).Barcelona: Editorial Ariel.
- 4) Caballero Romero, A.E. (2011).*Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis*. Lima: Editora El Comercio S.A.
- 5) Caballero, Romero A. (1998).*Metodología de Investigación Científica*. Lima: Editorial Técnico Científica.
- 6) Canales Quevedo, I. (2001). *Evaluación Educativa*. (4ta. Edic.) Facultad de Educación -UNMSM. Lima-Perú.
- 7) Castillo Arredondo, S. (2002). *Compromisos de la Evaluación Educativa*. España: Editado por Practice Hall.
- 8) Chiavenato, I. (2013).*Gestión del Talento Humano*. (3ra.Edic.).México: Editorial Mc Graw Hill
- 9) Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: UNESCO, Santillana Ediciones.
- 10) Díaz Flores, M.; escalona Franco, M.E.V.; Castro Ricalde, D.; León Garduño A.A. y Ramírez Apáez, M. (2013).*Metodología de la Investigación*. México: Editorial Trillas.
- 11) Edwards Risopatron, V. (1998). *El Concepto de excelencia y calidad total de la educación*. Santiago de Chile.

- 12) García Oré, C. (2007). *Evaluación en el contexto de la educación actual*. Lima-Perú: Editado por la editorial San Marcos, Lima – Perú.
- 13) Gerring, J. (2014). *Metodología de las Ciencias Sociales*. España: Alianza Editorial S.A.
- 14) Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 15) Gómez Mendoza, M.A.; Deslauriers, J.P. y Alzate Piedrahita, M.V. (2012). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado: investigación, escritura y publicación*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- 16) Hernández Sampieri, R. et. al. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Edic). . México: Editorial Mc Graw Hill
- 17) Losada, J.L. y López- Feal Ramil, R. (2003). *Métodos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas*. España: Thompson Editores Spain Paraninfo S.A.
- 18) Mateo Andrés, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Universidad de Barcelona-España: Editado por la Editorial Horsori.
- 19) Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*.
- 20) Ñaupas Piatán, H.; Mejía Mejía, E.; Novoa Ramírez, E.; Villagómez Paucar, A. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis*. (2da ed.). Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad nacional mayor de San Marcos.
- 21) Pardinas, F. (1984). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Editorial Sigo Veintiuno Editores.
- 22) Pick, S. y López, A.L. (1995). *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*. (5ta.Edic.).México: Editorial Trillas.
- 23) Regalado Bernal, Manuel, (1988) *Investigación Científica*. (2da ed.). Lima Ed. Compendios Roberman.
- 24) Rodríguez Sosa, M.A. y Rodríguez Rivas, M.A. (1986). *Teoría y Diseño de la Investigación Científica*. Lima: Ediciones Atusparia.

- 25) Sánchez Carlessi, H. (2008). *Investigación acción: una metodología para estudiar el hecho educativo en el aula*. Lima-Perú: Editado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- 26) Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C. (1986). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Ed. INIDE.
- 27) Tafur Portilla, R. (1995). *La Tesis universitaria: la tesis doctoral, la tesis de maestría, el informe, la monografía*.
- 28) Valdés Veloz, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- 29) Vicencio Leyton, O. (2011). *La Investigación en las Ciencias Sociales: establecimiento de hipótesis, métodos y técnicas de investigación, información cualitativa y cuantitativa*. México: Editorial Trillas
- 30) Villegas Villegas, L.; Marroquín Peña, R.; Del Castillo Navarro, V. y Sánchez Quintana, R. (2011). *Teoría y Praxis de la Investigación Científica: tesis de maestría y doctorado*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSTGRADO

ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE

Objetivo: Mediante la presente encuesta se tiene el propósito de recolectar información referida al desempeño profesional docente en la Institución Educativa Manuel Antonio Mesones Muro de Ferreñafe, para dar sustento a una investigación, razón por la cual se le solicita brindar sus respuestas con el mayor grado de objetividad posible.

I. Apartado A: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:

1. Usted realiza la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración de:
 - a) Programación curricular anual.
 - b) Unidades didácticas
 - c) Sesiones de aprendizaje
 - d) Todas las anteriores
2. Los aspectos sobre los cuales un docente debe tener cabal conocimiento, para formar con pertinencia a los estudiantes son:

- a) Conocimiento de las principales características sociales, culturales del medio
 - b) Conocimiento sobre recursos materiales e inmateriales del medio
 - c) Conocimiento sobre cualidades cognitivas de sus estudiantes
 - d) Conocimiento de las variables asociadas la formación de la persona.
3. En el proceso de preparación que un docente debe tener, para formar a los educandos es importante:
- a) El dominio de los contenidos pedagógicos
 - b) El dominio de los conocimientos de las ciencias a enseñar
 - c) El dominio de los fundamentos psicológicos
 - d) El dominio de los fundamentos teóricos, relacionados al proceso formativo.
4. En la planificación del proceso formativo, que realizan los docentes, es importante la consideración de componentes como:
- a) Materiales educativos
 - b) Estrategias y métodos de enseñanza
 - c) Métodos y técnicas para evaluación del aprendizaje
 - d) Propósito, contenidos, medios, métodos, secuencias y evaluación.

II. Apartado B: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

1. Usted planifica y orienta el desarrollo del proceso aprendizaje - enseñanza de los educandos, fundamentado en:
- a) Un enfoque que valore la inclusión
 - b) Un enfoque basado en la diversidad cultural
 - c) Un enfoque que relaciona medios y fines
 - d) Un enfoque fundado en proyectos formativos
2. La mediación pedagógica que usted realiza, está orientada a generar:
- a) Un clima favorable al aprendizaje
 - b) El dominio de los contenidos

- c) Motivar de manera permanente a los educandos
- d) El desarrollo de capacidades y valores

3. En la orientación del aprendizaje, usted aplica:

- a) Diversas estrategias metodológicas
- b) Diferentes métodos y técnicas de evaluación
- c) Diferentes recursos didácticos
- d) Las estrategias más fáciles para los alumnos

4. Qué aspectos de la enseñanza considera que es preciso mejorar?

- a) Lo textos que usan los estudiantes
- b) La profundidad de los contenidos
- c) Los métodos para enseñar cada ciencia
- d) Los materiales didácticos para las aplicaciones

III. Apartado C: Participación en la gestión de la Institución Educativa articulada a la comunidad

1. De qué manera participa usted en la gestión de la Institución Educativa en la cual labora?

- a) Planteando proyectos para acercarse a la comunidad
- b) En la elaboración de los documentos de gestión
- c) En la conformación de los equipos de trabajo
- d) En la gestión para mejorar los ambientes de trabajo

2. Las formas, mediante las cuales usted se comunica con los demás actores de la comunidad educativa es:

- a) En reuniones con padres de familia
- b) En asambleas con los demás docentes
- c) En el horario de trabajo cotidiano
- d) No aprecio mecanismos comunicacionales en la entidad.

3. De qué manera usted contribuye a establecer un clima institucional favorable al trabajo:

- a) Asistiendo a las reuniones de docentes
- b) Participando en el trabajo de los equipos
- c) Asistiendo a cursos para mejorar mi desempeño
- d) Asistiendo a cumplir con mi horario de trabajo

4. Considera que las familias cumplen algún rol en la formación de los educandos?

- a) Son corresponsables con los docentes
- b) Tienen la primera responsabilidad
- c) Los docentes son los primeros responsables
- d) El ambiente se encarga de formar

IV. Apartado D: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

1. A nivel de la entidad educativa donde usted labora, se ha logrado configurar?

- a) Un comunidad profesional docente
- b) Un buen grupo de amigos
- c) Amistades esporádicas
- d) Un equipo profesional eficiente

2. En la entidad educativa donde usted labora se practica siempre:

- a) La reflexión sistemática sobre la práctica pedagógica
- b) La reflexión a nivel de grupo de colegas
- c) El desempeño individualista
- d) La participación en actividades de desarrollo profesional.

3. En la institución educativa donde usted labora, en torno a la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje:

- a) Siempre se asume en forma responsable
- b) De manera esporádica se reflexiona en torno a ello
- c) A nivel colectivo nunca se reflexiona
- d) A nivel individual se reflexiona en ciertas oportunidades

4. El manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional, considera usted que es:

- a) Suficiente en cantidad y calidad
- b) Insuficiente en cantidad y calidad
- c) Limitado, los docentes no le tomamos importancia
- d) Intrascendente, porque lo importante es el trabajo en el aula

FUENTE: MARCO BUEN DESEMPEÑO DOCENTE