

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO
LABORAL DOCENTE DEL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO
CHANCAY 2016**

PRESENTADO POR:

HUAYAMARES CARBAJAL, KEVIN CHRISTOPHER

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

ASESOR:

Mstro. VICTOR JOSELITO LINARES CABRERA

HUACHO - 2018

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL
DOCENTE DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO CHANCA Y 2016**

HUAYAMARES CARBAJAL, KEVIN CHRISTOPHER

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Mstro. VICTOR JOSELITO LINARES CABRERA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GERENCIA EMPRESARIAL
HUACHO
2018**



DEDICATORIA

A Dios por ser el camino para alcanzar esta meta tan esperada.

A mi Padre, que desde el cielo es partícipe de cada uno de mis logros personales y profesionales

A mi Madre y Hermanos, por darme su apoyo en cada paso que doy, contribuyendo constantemente a lo largo de mi formación personal y profesional.

Y de manera muy especial a mi señorita enamorada, por su gran apoyo y motivación, puesto que siempre me brinda una palabra de aliento para que siga adelante y cumpla cada uno de mis objetivos.

Kevin Christopher Huayamares Carbajal

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación fue factible gracias a la UNJFSC, Escuela de Posgrado, por la oportunidad que brinda a toda la comunidad en la búsqueda de la formación integral tanto personal como profesional.

Al oportuno asesoramiento y la eficaz guía metodológica de una gran persona, a quien expreso mi más sincero agradecimiento y eterna gratitud, pues gracias a su gran esfuerzo diario hace posible la elaboración y ejecución de la presente investigación.

En especial al Instituto de Educación Superior Tecnológico “Chancay“, por brindarme la oportunidad de desarrollar el presente estudio y a todas aquellas personas que de una u otra forma fueron partícipes activos para que ésta investigación culmine con gran éxito.

Kevin Christopher Huayamares Carbajal



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitaciones del estudio	3
1.6 Viabilidad del estudio	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	11
2.2 Bases teóricas	15
2.2.1 La gestión por competencias	15
2.2.2 Desempeño Laboral Docente	25
2.3 Bases filosóficas	42
2.4 Definición de términos básicos	43
2.5 Hipótesis de investigación	45
2.5.1 Hipótesis general	45
2.5.2 Hipótesis específicas	45

2.6	Operacionalización de las variables	46
CAPÍTULO III		48
METODOLOGÍA		48
3.1	Diseño metodológico	48
3.2	Población y muestra	49
3.2.1	Población	49
3.2.2	Muestra	49
3.3	Técnicas de recolección de datos	49
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	49
CAPÍTULO IV		50
RESULTADOS		50
4.1	Análisis de resultados	50
4.2	Contrastación de hipótesis	58
CAPÍTULO V		63
DISCUSIÓN		63
5.1	Discusión de resultados	63
CAPÍTULO VI		66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		66
6.1	Conclusiones	66
6.2	Recomendaciones	67
REFERENCIAS		69
7.1	Fuentes documentales	69
7.2	Fuentes bibliográficas	69
7.3	Fuentes hemerográficas	71
7.4	Fuentes electrónicas	71
ANEXOS		73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles alcanzados en la gestión por competencias	50
Tabla 2. Niveles alcanzados en la dimensión conocimientos de la gestión por competencias	51
Tabla 3. Niveles alcanzados en la dimensión habilidades de la gestión por competencias	52
Tabla 4. Niveles alcanzados en la dimensión actitudes personales de la gestión por competencias	53
Tabla 5. Niveles alcanzados en el desempeño laboral docente	54
Tabla 6. Niveles alcanzados en la dimensión estrategias metodológicas del desempeño laboral docente.....	55
Tabla 7. Niveles alcanzados en la dimensión planificación-enseñanza del desempeño laboral docente.....	56
Tabla 8. Niveles alcanzados en la dimensión evaluación del desempeño laboral docente.	57
Tabla 9. Correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral docente.....	59
Tabla 10: Correlación entre el conocimiento y el desempeño laboral docente	60
Tabla 11. Correlación entre las habilidades y el desempeño laboral docente	61
Tabla 12. Correlación entre las actitudes personales y el desempeño laboral docente	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles alcanzados en la gestión por competencias.....	50
Figura 2. Niveles alcanzados en la dimensión conocimientos	51
Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión habilidades de la gestión por competencias.	52
Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión actitudes personales de la gestión por competencias	53
Figura 5. Niveles del desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Chancay.	54
Figura 6. Niveles del desempeño laboral en la dimensión estrategias metodológicas alcanzado por los docentes del I. E. S. T. P. de Chancay.....	55
Figura 7. Niveles del desempeño laboral en la dimensión planificación-enseñanza alcanzado por los docentes del I. E. S. T. P. de Chancay.....	56
Figura 8. Niveles del desempeño laboral en la dimensión evaluación alcanzado por los docentes del I. E. S. T. P. de Chancay.....	57

RESUMEN

El propósito de la investigación desarrollada en la Institución de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, del distrito de Chancay, jurisdicción de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias. En él se podía observar inconvenientes que no permitían lograr sus metas y objetivos, problemas de docentes para cumplir sus actividades, docentes con apatía al uso del equipo tecnológico, comportamientos inadecuados, deficiente selección del personal, actitudes negativas, trabajadores con resultados de incompetencia laboral, falta de desarrollo de habilidades, falta de liderazgo directivo, incoherencias en la asignación de funciones sin ningún criterio técnico conforme lo exigen los cambios sociales y económicos contemporáneos.

Lo que permitió visualizar que la principal dificultad se concentra en el desempeño laboral docente por la inexistencia de una gestión por competencias.

El objetivo general plantea determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

La hipótesis de nuestra investigación, existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Los resultados de la investigación permitirán a los integrantes de la comunidad de docentes y directivos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay darle la importancia a la gestión por competencias para el mejoramiento del desempeño de los docentes.

La metodología utilizada fue descriptiva correlacional y sus resultados se expresan de forma cuantitativa. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la encuesta y la observación; las que se han procesado y permitido tener los resultados cuyas conclusiones describimos a continuación:

Primero: Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público

Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,763 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la gestión por competencias el 50,0 % de los docentes alcanzaron un nivel medio; mientras un 25,0% alcanzaron un nivel alto y un 25,0% un nivel bajo.

Con respecto al desempeño laboral docente el 45,0 % de ellos muestran un desempeño laboral bueno; el 30,0 % de ellos muestran un desempeño laboral muy bueno y el 25,0 % muestran un desempeño laboral regular.

Segundo: Existe una relación significativa entre la dimensión conocimientos de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0,742 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la dimensión conocimientos de la gestión por competencias, el 60,0 % de los docentes alcanzaron un nivel medio en la dimensión conocimientos; mientras un 20,0% alcanzaron un nivel alto y un 20,0% un nivel bajo.

Tercero: Existe una relación significativa entre la dimensión habilidades de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,714 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la dimensión habilidades de la gestión por competencias el 40,0 % de ellos alcanzaron un nivel medio en la dimensión habilidades; mientras un 35,0% alcanzaron un nivel alto y un 25,0% un nivel bajo.

Cuarto: Existe una relación significativa entre la dimensión actitudes personales de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,679 representando una correlación positiva moderada.

Palabras clave: Desempeño, competencias, conocimientos, recursos humanos.

ABSTRACT

The purpose of the research developed in the Institution of Higher Education Technological Public Chancay, Chancay district, jurisdiction of the Regional Office of Education of Lima Provinces. In it one could observe disadvantages that did not allow to achieve their goals and objectives, problems of teachers to fulfill their activities, teachers with apathy to the use of technological equipment, inadequate behaviors, deficient selection of personnel, negative attitudes, workers with results of labor incompetence, lack of skills development, lack of leadership, inconsistencies in assigning functions without any technical criteria as required by contemporary social and economic changes.

What allowed to visualize that the main difficulty concentrates in the educational work performance by the inexistence of a management by competences.

The general objective was to determine the relationship that exists between the management by competencies and the teaching work performance in the Institute of Higher Education Technological Public Chancay in 2016.

The hypothesis of our research, there is a significant relationship between the management by competencies and the teaching work performance in the Institute of Higher Education Technological Public Chancay in 2016.

The results of the research will allow the members of the community of teachers and managers of the Institute of Higher Education Technological Public Chancay to give importance to the management by competencies for the improvement of the performance of the teachers.

The methodology used was descriptive correlational and its results are expressed quantitatively. The data collection techniques used were the survey and observation; those that have been processed and allowed to have the results whose conclusions we describe below:

First: There is a significant relationship between the management by competencies and the job performance of the teachers of the Chancay Institute of Higher Technological Public

Education in 2016, because the Spearman correlation returns a value of 0.763 representing a high positive correlation.

Regarding management by competencies, 50.0% of teachers reached a medium level; while 25.0% reached a high level and 25.0% reached a low level.

Regarding the teaching job performance, 45.0% of them show a good work performance; 30.0% of them show a very good work performance and 25.0% show a regular work performance.

Second: There is a significant relationship between the knowledge dimension of management by competencies and the job performance of the teachers of the Chancay Institute of Higher Technological Public Education in 2016, because the Spearman correlation that returns a value of 0.742 representing a high positive correlation.

Regarding the knowledge dimension of management by competencies, 60.0% of teachers reached a medium level in the knowledge dimension; while 20.0% reached a high level and 20.0% reached a low level.

Third: There is a significant relationship between the skill dimension of management by competencies and the job performance of teachers of the Chancay Institute of Higher Technological Public Education in 2016, because the Spearman correlation returns a value of 0.714 representing a correlation positive high

Regarding the skills dimension of management by competencies, 40.0% of them reached a medium level in the skills dimension; while 35.0% reached a high level and 25.0% reached a low level.

Fourth: There is a significant relationship between the personal attitudes dimension of management by competencies and the work performance of the teachers of the Chancay Institute of Higher Technological Public Education in 2016, because the Spearman correlation returns a value of 0.679 representing a moderate positive correlation.

Keywords: Performance, competences, knowledge, human resources.

INTRODUCCIÓN

La investigación está basada en la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, de esta manera se podrá visualizar la problemática que surge por las incoherencias en la organización directriz y el desempeño de los docentes en los diferentes campos de la actividad docente.

Se conoce por gestión por competencias, a la labor ordenada de los recursos humanos en la organización, la que posibilita adecuar las potencialidades de los trabajadores en su motivación y dedicación al trabajo, claro que para su ocurrencia se debe contar con la eficacia de un cuerpo directriz proclive al cambio.

El desempeño laboral de docentes es la actividad que desarrollan los profesionales dedicados a la enseñanza, quienes deben de establecer estrategias didácticas para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes; se complementa esta actividad central con otras que se refieren a la parte administrativa en la institución educativa.

La tesis propone la investigación de tipo descriptivo correlacional de las variables gestión por competencias y desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

Se estructura en cinco capítulos, según lo estipula la Escuela de Posgrado de la Universidad.

Capítulo I se refiere al planteamiento del problema que relacionan a las variables de investigación.

Capítulo II conformado por el marco teórico que relacionan a las variables de investigación.

Capítulo III la que define la metodología a implementar en la investigación.

Capítulo IV se expone todo lo referido a los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección, tabulación e información, con sus respectivos cuadros y gráficos.

Capítulo V se muestra la discusión de resultados, que se contrastan con otras investigaciones.

Capítulo VI se muestra las conclusiones y las recomendaciones como resultado de la investigación.

El investigador contó con el apoyo de los directivos, docentes y estudiantes de Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, respecto a la información y aplicación de instrumentos de investigación, que considero podrá solucionar la problemática identificada.

El hecho que ha facilitado la investigación es que el autor es docentes del Instituto, el mismo que conoce la problemática y a la vez propone la alternativa que se consigna en la tesis.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad las instituciones educativas, son entidades generadoras de conocimiento, que buscan contar con profesionales altamente competitivos, que cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto y además que sean capaces de brindar un servicio de calidad a los estudiantes de la comunidad.

El papel de las organizaciones educativas, se centra en contar con los recursos humanos con potencial profesional que no sólo este centrado en el desarrollo de sus funciones, como, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay; que es la única Institución Pública que brinda servicio de educación técnico superior en la provincia de Huaral, departamento de Lima. Cuenta actualmente con 28 colaboradores, entre los cuales figuran los docentes, administrativos y personal de servicio, está ubicada en la Av. La Marítima S/N, Puerto de Chancay.

Hoy en día el instituto trabaja por brindar una educación de calidad y por mantener una gran captación de estudiantes, pero para lograr ello, debe mejorar los procesos que realiza día a día, siendo la institución una entidad generadora de conocimientos debe concentrarse en contar con los recursos humanos, en donde su potencial profesional no sólo esté centrado en el desarrollo de sus funciones como docente, sino que cuente con aquel personal que posea ciertas habilidades, destrezas y actitudes que generen un valor agregado a la institución.

En la actualidad, el docente es aquel que forma, guía y facilita al estudiante con todas las herramientas necesarias en la búsqueda del aprendizaje y desarrollo continuo, de manera que pueda desenvolverse en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico donde se desarrolle profesionalmente.

La institución donde se desarrolla la investigación, viene desarrollando sus actividades diarias en función a las necesidades de la comunidad; pero son limitadas las acciones que realizan en la búsqueda de promover el desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano que cuenta, el mismo que permita al docente alcanzar la excelencia en su desempeño laboral. La gestión del recurso humano no es realizada de la manera correcta, puesto que no se toma en cuenta los procesos necesarios que garanticen contar un personal capacitado y comprometido con la institución. Existiendo de tal forma, personales que no se encuentran ajustadas al perfil profesional requerido para el desempeño del puesto, ello debido quizás a la dejadez de las autoridades de contratación, y además de la inexistencia de instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes, los mismos que deben ser ejecutados a cada docente contratado y nombrado, en la búsqueda de la excelencia en sus labores.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016?

1.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el conocimiento y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016?

¿Qué relación existe entre las habilidades y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016?

¿Qué relación existe entre las actitudes personales y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre el conocimiento y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Determinar la relación que existe entre las habilidades y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Determinar la relación que existe entre las actitudes personales y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

1.4 Justificación de la investigación

La importancia de la ejecución del presente estudio radica en la necesidad de permitir a las autoridades la óptima administración del recurso humano de manera que sea aprovechada de manera estratégica los conocimientos, habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar en los estudiantes la generación de valor agregado a la institución.

1.5 Delimitaciones del estudio

Límites temáticos:

No existen límites temáticos porque se tiene acceso a la información teórica y práctica del tema investigado.

Límite Espacial:

El estudio se realizará en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, provincia de Huaral.

Límite Temporal:

El estudio se realizará entre los meses de febrero a agosto del 2017.

Límite Poblacional:

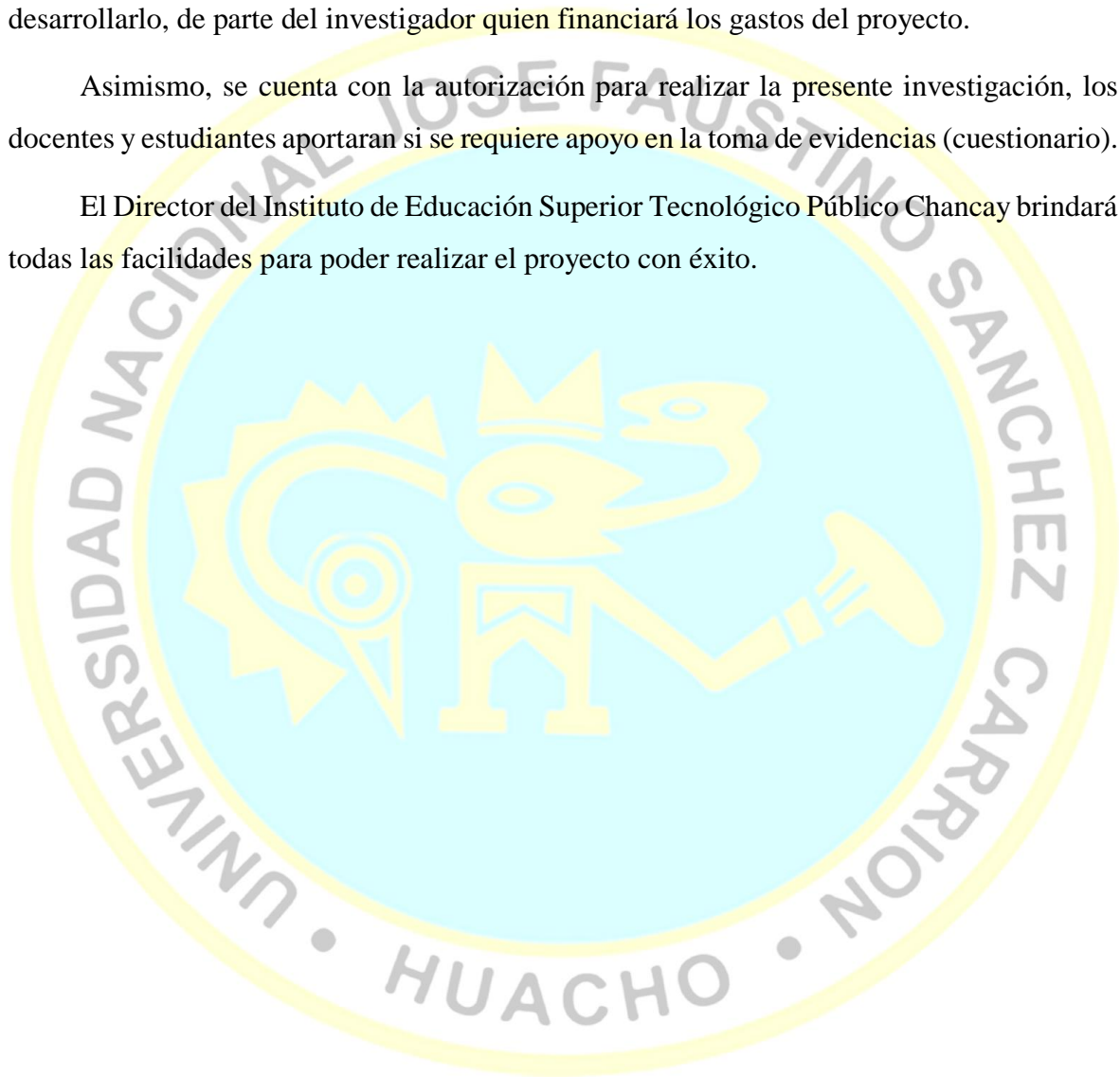
La investigación favorece a los directivos, docentes y alumnado en general del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

1.6 Viabilidad del estudio

El presente estudio es viable porque se dispone de los recursos necesarios para desarrollarlo, de parte del investigador quien financiará los gastos del proyecto.

Asimismo, se cuenta con la autorización para realizar la presente investigación, los docentes y estudiantes aportaran si se requiere apoyo en la toma de evidencias (cuestionario).

El Director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay brindará todas las facilidades para poder realizar el proyecto con éxito.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Tanto en el ámbito a nivel internacional como nacional existe una serie de trabajos que intentan investigar en una u otra forma la gestión por competencias y su desempeño laboral en las entidades públicas y privadas ya sea en Universidades, Institutos u empresas.

2.1.1 Investigaciones internacionales

Explorando también archivos a nivel mundial, se puede comprobar la existencia de otras tesis de grado, con características parecidas a esta investigación, como se muestra:

(Arratía, 2010), en su trabajo de investigación titulado: Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados.

“La institución que respaldo la investigación fue la Universidad de Chile. Teniendo como Objetivo General: Indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) en Chile. Teniendo como tipo de estudio principal el descriptivo debido a que el tema que se estudió pretendió identificar en qué medida ciertas variables influyen en los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) de los docentes. Para la aplicación de entrevistas se utilizarán un muestreo de casos típicos, el cual busca ilustrar lo que es típico o normal. De esta manera, se buscará ser

ilustrativo respecto a un determinado fenómeno, para lo cual se contemplará la realización de un muestreo intencionado por sobre un muestreo representativo, adicionalmente, se tendrá en cuenta el criterio de saturación teórica, es decir, que se harán entrevistas sólo en la medida que estas reporten información nueva para la investigación. Ahora bien, para estructurar la muestra, se considerarán dos criterios muestrales, a partir de los cuales se construirá la muestra: Años de experiencia de los docentes: Una primera variable que se tendrá en cuenta tiene que ver con la edad de los docentes. Para ello, se decidió agrupar a los docentes en tres grupos: i) “docentes principiantes”, que corresponden a aquellos docentes que tienen entre 0 y 10 años de experiencia laboral como profesor de aula; ii) “docentes con experiencia intermedia”, que son aquellos que tienen entre 11 y 20 años de experiencia y; iii) “docente consolidados” correspondiente a los docentes que tienen 21 o más años de experiencia. - Resultados en la Evaluación de Desempeño Docente: Para ello, se decidió agrupar a los docentes en dos grupos, a partir de las categorías utilizadas por la evaluación respecto del desempeño de los docentes: i) “Buen desempeño docentes”, que corresponde a los docentes que obtuvieron como resultado en la EDD nivel Destacado o Competente y; ii) “Bajo desempeño docente” que son los docentes que están en el nivel Básico o Insatisfactorio de la EDD. En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: 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, por lo tanto un docente, 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 están 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. De esto se desprende una segunda idea: Que, a pesar de la evidencia, los docentes con bajo desempeño profesional -según sus resultados en la EDD- 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 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 pre-condición para el desarrollo de desempeños altos, pero no es la única condición necesaria para ellos. Una vez mejoradas estas condiciones, se podría exigir a los docentes mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la mejora de los resultados de sus estudiantes (p. e. SIMCE, PISA, etc.) y de ellos mismos (p. e. EDD). 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. Finalmente, 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 aún 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”. (p. 89 – 91).

(Marcano r. Y Ramos j., 2011), en su trabajo de investigación “Gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. Cumaná, estado Sucre”. Tuvo como respaldo a la Universidad de Sucre.

“Teniendo como objetivo general analizar la implementación del modelo de gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. Se llegaron a las siguientes conclusiones: **a)** La gestión no es más que utilizar campos de acción que le permitan a la empresa por medio de su personal lograr los objetivos planteados, tomando en consideración aquellos aspectos que pudieran de alguna manera brindarle una posibilidad de llegar al éxito, aprovechando sus recursos materiales y monetarios. En este sentido, en la estructura organizativa de toda empresa se expresa claramente cada puesto que debe ser ejercido, cada persona debe estar en capacidad de desempeñar sus funciones a cabalidad, debe estar lo mejor preparada posible según el cargo y de ella depende el logro de las metas, en este caso se hace referencia a las competencias del personal que integra la empresa. **b)** La gestión por competencias es un modelo de gerencia que permite evaluar las competencias específicas, que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. **c)** Tomando en consideración los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal que labora en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatun Industrial S.A. se visualizó lo siguiente: Las personas que laboran en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la

Empresa Avencatun Industrial S.A. conocen tanto la visión. - El modelo de gestión por competencias implantado en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad, está conformado por competencias Cardinales y Específicas están definidas en función de las estrategias de la organización. - El Departamento de Gerencia y Aseguramiento y Control de Calidad, posee un modelo de gestión por competencias netamente fiable, útil y de aplicación sencilla. - El modelo de gestión por competencias del Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad es conocido y comprendido por todos los miembros que laboran en el Departamento”. (p. 78 – 79).

(Muñoz, 2007), en la investigación “Diseño de un modelo de Gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación”. Teniendo como respaldo a la Escuela Politécnica Nacional.

“Su objetivo general fue potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que poseen los trabajadores, como estrategia esencial para obtener mejora en los servicios que ofrece la administración de El Bosque y la consiguiente consecución de sus metas organizacionales. El método seleccionado para la presente investigación fue el método de incidentes críticos, puesto que los directivos de la empresa y quien está a cargo de este trabajo, determinaron que para los puestos operativos y de coordinación era pertinente establecer un modelo de competencias de gestión o conductuales, puesto que por la naturaleza de los puestos de trabajo analizados, las actitudes son más valiosas y demandan más atención que las competencias técnicas, ya que estas últimas no son complejas dentro de dichos puestos. La recolección de información se realizó a través de entrevistas de eventos conductuales (BEI) y las conclusiones a las que finalmente se llegaron son: a) El problema detectado en Ciudad Comercial El Bosque debido a la falta de organización y equidad en los subprocesos de la gestión del talento humano, será contrarrestado con la ejecución del modelo desarrollado en este trabajo, puesto que ahora existe un plan de desarrollo con guías claras para ser cumplidas por los líderes de cada área. b) La metodología de incidentes críticos, utilizada para el diseño del modelo de gestión de

competencias para El Bosque, fue acertada para la definición de las competencias en el área operativa y de coordinación, ya que no fue considerado solamente el punto de vista de los líderes empresariales, sino que se basó principalmente en la interacción con representantes de los trabajadores del área en estudio, logrando así motivarlos desde el inicio del proceso para que colabore en el desarrollo del modelo. c) El modelo de competencias desarrollado en este trabajo, es susceptible de mejorar continuamente y también de acoplarse a los direccionamientos estratégicos que tome la empresa para la consecución de los siguientes empresariales que se proponga”. (p. 82 – 83).

(Martínez, 2007), en su trabajo de investigación “El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: Incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional”. La Institución que respalda esta investigación fue la Universidad Autónoma de Barcelona.

“Teniendo como objetivo general: Describir los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo profesional docente, observando las relaciones de las variables del factor interno: la actitud y el grado de satisfacción y las del factor externo: el grado académico y el trabajo colaborativo. Esta investigación tiene un diseño de tipo descriptivo, por lo que se realizó un estudio a los profesionales de secundaria del estado de Nuevo León. De un total de 73 secundarias pertenecientes al sistema estatal de la Secretaría de educación Pública de Nuevo León. A partir de los resultados de esta investigación y con los objetivos propuestos desde su inicio donde, tratamos de: describir y relacionar los factores internos y externos que interviene en el desarrollo profesional docente, observando las relaciones de las variables: actitud, grado de satisfacción, grado académico, trabajo colaborativo, llegamos a las siguientes conclusiones: El desarrollo profesional, es la actividad que realiza el docente con visión en la enseñanza y la investigación de su práctica, que da en su desarrollo beneficios personales, de grupo y colectivos, creando las condiciones para generar el bien común, a través de la colaboración y solidaridad entre los miembros de una comunidad educativa, con miras de bienestar social sustentable y permanente, que genera desarrollo profesional y personal,

elevando el grado de satisfacción laboral, creando organizaciones de calidad en su cultura, clima y ambiente laboral”. (p. 93).

(Mena, 2014), en su trabajo de investigación “Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”, la institución que respalda esta investigación es la Universidad Técnica Particular de Loja.

“El objetivo general fue diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014. La población es de 102 colaboradores y las conclusiones a las que se llegó fueron: a) El desarrollo de la investigación permitió alcanzar el objetivo general de este proyecto de postgrado, que estuvo encaminado a diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014. b) En el diagnóstico institucional en torno a la Gestión por Competencias, en la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, se evidenció que hay un desfase entre las competencias requeridas y las que posee el personal administrativo, e las áreas de adaptabilidad al cambio, la calidad del servicio en el trabajo, la cooperación y trabajo en equipo, conocimiento del carisma salesiano, o planificación de tiempos y recursos y toma de decisiones. c) Las evaluaciones del desempeño realizadas al Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, han identificado competencias que deben ser mejoradas, sin embargo no existen planes de capacitación o formación que apunten a un mejoramiento continuo. d) La Universidad Politécnica Salesiana no ha diseñado ni aplicado una propuesta clara del Modelo de Gestión por Competencias, puesto que no han sido normalizadas, divulgadas, ni aplicadas en su totalidad”. (p. 78).

2.1.2 Investigaciones nacionales

Explorando la documentación existente a nivel nacional, se puede constatar la existencia de tesis grado con características afines, como se muestra:

(Sánchez, 2013), en su trabajo de investigación denominada “Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”. La Institución que respaldó el estudio ha sido la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

“Teniendo como objetivo General fue Evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I. La muestra para la investigación estuvo en función de los alumnos que se matricularon en el ciclo 2013-I, y que estuvieron dispuestos a apoyar (Estudiantes del I al X Ciclo). El instrumento elegido para esta investigación es el cuestionario sobre el desempeño laboral docente su objetivo: Evaluar el desempeño laboral del docente la duración aproximadamente de 25 a 30 minutos la escala está referida al desempeño laboral del docente de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica. El investigador concluye con lo siguiente: a) El 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño. b) El 85% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio científico en su desempeño. c) El 97% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su desempeño. d) El 95% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica y sólo el 5% refiere que los docentes nunca desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica. e) El 90% de los estudiantes encuestados

manifestaron que en mayor o menor grado los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refiere que los docentes nunca presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica. f) Los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral”. (p. 83 – 84).

(Reynaga, 2015), En su investigación realizada en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, relaciona las variables motivación y desempeño laboral.

“El trabajo de investigación es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral. Determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral del personal, en base a tres dimensiones de la motivación (dimensión la intensidad, la dirección y la perspectiva). Las dimensiones de la variable dependiente son también, tres (la participación del empleado, formación de desarrollo profesional y ambiente de trabajo). Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y desempeño laboral a 100 personales entre hombres y mujeres, los cuales son médicos; enfermeras, obstetras; técnicos en enfermería y especialista en laboratorio en el periodo 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario sobre las dos variables en general de 30 preguntas con una amplitud de escala de cinco categorías (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca). Así mismo la validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron 0.635 % para la motivación y desempeño laboral de 0.55, por tanto los instrumentos es confiable y consistentes. Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, con respecto al valor de “sig” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de spearman es 0.488 lo que indica una correlación positiva moderada”. (p. 11).

(Oscoco, 2015), en su tesis plantea la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral.

“Con base en los resultados expuestos y discutidos nos permiten presentar las siguientes conclusiones 1. Sí existen una relación entre la responsabilidad social que favorece a la satisfacción laboral, por lo que la implementación y desarrollo de los programas de responsabilidad social aumentan los índices de satisfacción en los trabajadores de una organización. 2. Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral general aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05). 3. Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral intrínseca aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05). 4. Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral extrínseca aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05)”. (p. 99).

(Pérez, J. y Verastegui, A., 2013), en su tesis propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una Mype de Lima Sur – Caso Avícola Vera EIRL – 2012, relaciona las variables.

“Se cumplió con un 95% de confiabilidad en elaborar una propuesta motivacional en función de las necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012. - Se pudo diagnosticar el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - 2012, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel

malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno. - Así también, dentro del desarrollo de la investigación se pudo diseñar la propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012. - Además, con los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., fue de suma importancia para evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores con un nivel de confianza del 95%. - En ese sentido, se pudo contrastar la hipótesis general H1, en la cual se planteó que si se desarrolla la propuesta motivacional entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012. Con la aplicación de la prueba t de Student para muestras relacionadas, en donde con un valor de $p=0.006$, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y de aceptar la hipótesis planteada líneas arriba. En tal sentido, se puede tener un 95% de confianza, de que la propuesta motivacional mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012”. (p. 103).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 La gestión por competencias

Según (Rodríguez, M. y Feliú G., 1996), “las competencias son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño adecuado”. (p. 26). Se entiende entonces que, las competencias son las características que identifican a la personas (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Las competencias pueden manifestar motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o conductuales: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que

mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, (Gallart, M. y Jacinto, C., 1997), se refiere a lo siguiente:

“es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno”. (p. 41).

La gestión por competencias es plenamente identificable, permite a las organizaciones determinar sus cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos, para ello deberá poseer su recurso humano para destacar entre las demás, a lo que Mac Clelland denomina desempeño superior.

Según (Alles, 2006), la gestión por competencias se refiere a:

“Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores”. (p. 68).

Se puede deducir que la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. También, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

La gestión de recursos humanos (Chiavenato, 2007), relacionada con la investigación reafirma que:

“por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Cada organización tiene estrategias diferentes, por lo tanto, de la misma forma sus competencias también lo serán, por tal motivo, el modelo de competencias debe determinarse en función del personal, sus competencias permitirá orientar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional de la empresa”. (p. 49).

En los últimos años el enfoque de competencias se ha convertido en la forma de mayor utilidad y eficiencia para obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones. Sin embargo, no se puede aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto, ya que al no tener una previsión podría traer consecuencias negativas en la organización.

Según (Maldonado, 2002), “la Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”. (p. 53).

En este sentido es necesario primero definir la visión de la organización (dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la organización desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Es importante también considerar que la validación de las competencias para diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.

Clases de competencias

(Rodríguez, M. y Feliú G., 1996), reconoce una clasificación de competencias:

“Diferenciadoras. Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de umbral son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias lo que ha caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente”. (p. 37).

También encontramos en su propuesta (Rodríguez, M. y Feliú G., 1996), otras formas de clasificación que se relacionan con el desempeño:

“a) Competencias relacionadas con el saber: conjunto de conocimientos relacionados con el carácter técnico (realización de tareas) y social (orientados a las relaciones interpersonales). b) Competencias relacionadas con el saber hacer: habilidades y destrezas innatas usufructo de la experiencia y del aprendizaje. Podemos decir que poco importa que conozca las técnicas e instrumentos, sino que sepa aplicarlos en una situación de trabajo. c) Competencias relacionadas con el saber estar: esto se refiere a actitudes. Es decir no es suficiente con que la persona sepa hacerlo y lo haga, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización. d) Competencias relacionadas con el querer hacer: estamos hablando sobre aspectos motivacionales de la persona, es decir que la persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen las competencias. e) Competencias relacionadas con el poder hacer: conjunto de factores relacionados con: - Desde el punto de vista individual: la capacidad personal (las aptitudes y rasgos personales). - Desde el punto de vista situacional: diferentes situaciones que pueden favorecer o no el desempeño de una competencia. Ej. La presencia de un jefe autoritario, la presencia de un grupo que presiona, etc.”. (p. 41).

Objetivos de una gestión de competencias

El objetivo primordial (Maldonado, 2002), del enfoque de gestión por competencias es desarrollar un estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Plantea los siguientes objetivos:

“1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos. 2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos. 3. La coincidencia de la gestión de

los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización. 4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos. 5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante. 6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos”. (p. 58).

Implantación del sistema de competencias

(Muñoz, 1998), señala, “una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación”. (p. 36).

Para lograr un modelo adecuado a procesos y procedimientos de los recursos humanos hay que analizar algunas consideraciones del contexto, tal como lo señala (Muñoz, 2007).

“Selección: Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denominan “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”. (p. 52).

La función del administrador de recursos humanos consiste en proveer a la organización del personal que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

El segundo paso planteado por (Muñoz, 2007), es:

“Formación: un aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro.

La formación del talento humano en la actualidad está enfocado por competencias y luego entonces esta debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; en este sentido la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación”. (p. 54).

Una persona puede tener motivación y lograr algunas capacidades para el desempeño laboral, por ello se hace necesario la formación y capacitación del talento humano. Esto se logra con el adiestramiento que es la forma de guiar encaminar a una persona en la labor a desempeñar y el entrenamiento según (Robbins, S. y Coulter, M., 1996), “es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos de la empresa”. (p. 63).

La tercera fase planteada por (Muñoz, 2007) es:

“Plan de Carrera/sucesión: el término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización. La gestión de personal tiene como uno de sus propósitos dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales para asegurar que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, estará disponible para cumplir las necesidades de la organización a futuro por los relevos propios en la dinámica de las empresas”. (64).

Al contrario (De Cenzo, D. y Robbin, S., 1995) “desde la perspectiva del individuo, busca ayudarlos a identificar sus principales metas y a determinar lo que necesitan hacer para lograrlo; las expectativas de los empleados hoy en día son muy diferentes a las de hace tan solo diez años, los estereotipos de los roles sexuales se están rompiendo porque cada día hay menos restricciones de género en las ocupaciones”. (p. 39).

La cuarta fase planteada por (Muñoz, 2007) es:

“Promoción: es la asignación de un individuo para desempeño un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Esta se da principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo”. (p. 65).

El mérito logrado por la persona que destaca en su desempeño laboral es retribuido con la asunción de un cargo de mayor nivel y responsabilidad.

La quinta fase planteada por (Muñoz, 2007) es:

Retribución: se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquier otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La sumatoria de la retribución más los beneficios se conocen en la administración de personal como la compensación y obedece a un concepto amplio en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados”. (p. 67).

El ascenso a un nuevo cargo implica una mejor remuneración por la responsabilidad a desempeñar.

La sexta fase planteada por (Muñoz, 2007) es: “Desempeño, son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo”. (p. 67).

Según (Chiavenato, 2007), al tratar sobre el desempeño:

“Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo”. (p. 59).

El trabajador asume una serie de responsabilidades, según el cargo y especialidad en la empresa, regulado por el manual de funciones respectivo.

La séptima fase planteada por (Muñoz, 2007), es:

“Potencial: son todas aquellas competencias del hacer, saber hacer y ser que posee un individuo superiores a las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las cuales una organización puede y debe explotar entre otras como medida de satisfacción del individuo”. (p. 68).

(Davis, 1998), aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización.

“El sistema de gestión por competencias proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones: - Perfiles ideales de los puestos. - Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha). - Necesidades de formación individual y grupal. - Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto. - Potencial de la persona a corto plazo”. (p. 39).

Usualmente las competencias (Muñoz, 1998) están divididas en cuatro o cinco grados o niveles, no obstante muchas organizaciones se acogen a la utilización o definición de cinco niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico de posibilidades ser más objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

Etapas de la implementación de la gestión por competencias

Las etapas (Muñoz J. , 1998), para la gestión por competencias a considerar son:

“Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema”. (p. 75).

La segunda etapa (Muñoz J. , 1998), es el Análisis de los puestos de trabajo.

“Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento: - Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa. - Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno”. (p. 76).

Para (Oakland, 1994), sobre los cargos en las empresas señala:

“Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo”. (p. 28).

Según (Oakland, 1994), “después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante”. (p. 31).

Aunque la descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

La tercera etapa (Muñoz J. , 1998), trata sobre la Definición del perfil de competencias requeridas.

“¿Qué es un perfil de competencias? Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes: - Nombre de la competencia. - Definición. - Niveles. -Comportamientos y/o criterios de desempeño”. (p. 76).

El perfil ocupacional es el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias (Alles, 2006), lo relevante es “analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo”. (p. 28). Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Según (Muñoz J. , 1998), sobre los perfiles de una gestión por competencias:

“existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos: - Definición de Puestos. - Tareas y Actividades Principales. - Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño. – Competencias”. (p. 77).

La última etapa (Muñoz J. , 1998), es la Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles:

“El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo”. (p. 78 – 79).

Ventajas de la gestión por competencia

(Robbins, S. y Coulter, M., 1996) La gestión por competencias presenta ventajas como:

“-La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo. - El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. - La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados. - El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. - La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo”. (p. 64).

A manera de conclusión puedo manifestar, que cuando se trabaja la gestión por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

La gestión por competencias se considera como un buen predictor del comportamiento futuro. Se trata de ligar los comportamientos exitosos del pasado con el futuro, debido a que es muy probable que puedan volver a producirse, en cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad a quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; es decir éste enfoque acepta y fomenta la posibilidad de aprender.

Actualmente los sistemas de calidad, están vinculados con la gestión por competencias. La norma ISO 9001:2000 incorpora el concepto de competencia laboral.

2.2.2 Desempeño Laboral Docente

El docente es el agente principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa, inclusive es mayor del que aportan los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el docente. Por eso el (MINEDU, 2017) “en la propuesta de la nueva carrera pública magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es

necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad”. (p. 5).

Según el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú que en abril del 2000 se realizó en Dakar, Senegal, el Foro Mundial de la Educación (UNESO, 2017), organizado por el Banco Mundial, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la UNESCO y la UNICEF donde el objetivo de dicho Foro fue evaluar el cumplimiento de la iniciativa de Educación para Todos, expuesta en Jomtien, Tailandia, en marzo de 1990, en donde uno de sus políticas expuestas y recogidas por el (MINEDU, Foro Nacional de Educación Para Todos, 2017) es “la creación de las condiciones necesarias para garantizar un desempeño docente profesional y eficaz, especialmente en contextos de pobreza y exclusión, en el marco de la revaloración de la carrera pública magisterial” (p. 2); además de señalar acciones futuras con respecto a la mejora de la calidad del sistema educativo, recogiendo a su vez recomendaciones de Santo Domingo.

El informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (MINEDU, Foro Nacional de Educación Para Todos, 2017), añade que para el logro de los objetivos planteados “un perfil docente debe estar basado en competencias, fruto del diálogo y del consenso, el cual puede cumplir dos funciones importantes en el mejoramiento permanente de la profesión. Una función articuladora entre la formación inicial y la formación permanente y una función dinamizadora del desarrollo profesional a lo largo de la Carrera, así como de la profesión misma”. (p. 66).

Además afirma que “es necesario dar una mirada global a la función social, al cuerpo de conocimientos especializados, a su grado de autonomía profesional, a su capacidad de organización colectiva y a sus valores profesionales” (p. 67).

El diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2017), indica que el desempeño “es la acción o efecto de desempeñar y desempeñarse”; y desempeñar, en su tercera acepción, que se relaciona con nuestro tema es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio; ejercerlos; en su séptima acepción como un americanismo: actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

En la gestión de recursos humanos para (MINEDU, ley 29062, 2017) “el desempeño designa el cumplimiento de las funciones, metas y responsabilidades, así como el rendimiento o logros alcanzados” (p. 9). Del mismo modo para Valdés tomado por (Vásquez, 2009) donde el desempeño del docente “se entiende como el cumplimiento de sus funciones: este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva”. (p. 19).

(Díaz, 2017), valora al desempeño como “las buenas prácticas de trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional” (p. 16). En consecuencia el desempeño docente es según (Rizo, 2005) tomado de Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC:

“El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida”. (p. 148).

Aunque esto es así, en estricto no puede dejar de señalarse que los aprendizajes de los estudiantes es el rol fundamental. Además de que el docente haga justamente esa tarea que acabamos de señalar, debemos agregar que también cae dentro de este esquema la convivencia social y la adquisición de valores y sentimientos adecuados. Esto significa para Díaz, Citado por (Rueda, M. y Landesmann, M., 1999) que “una meta del acto educativo y, por lo tanto, una responsabilidad profesional docente es promover una formación amplia en el estudiante, que va más allá del logro de una habilidad cognitiva, sea de la función del recuerdo -la más exigida en los procesos de examinación- o de un dominio de un procedimiento” (p. 89). Para esclarecer la complejidad del tema en cuestión tomando a (Alvarado, 2006) el desempeño o su medición, permite conocer el rendimiento y comportamiento del docente “durante un periodo determinado, con el propósito de promover tanto el desarrollo institucional (eficacia y eficiencia) como el individual (desarrollo personal), al que tiene derecho todo trabajador ” (p. 88).

En consecuencia se espera que la educación y los maestros, más que transmitir abundante información, promuevan el desarrollo de competencias como garantía para que los sujetos puedan seguir aprendiendo a lo largo de su vida y se desempeñen de manera pertinente y satisfactoria en un mundo cambiante y complejo. De ahí la necesidad de definir un perfil docente basado en un enfoque por competencias que garantice un desempeño profesional eficiente, eficaz y satisfactorio; donde según Pinto, Pasco y Cepeda tomado por el informe (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) se refiere al término competencia “en el sentido de la capacidad de hacer con saber y con conciencia sobre las consecuencias de ese hacer. Toda competencia involucra, al mismo tiempo, conocimiento, modos de hacer, valores y responsabilidades por los resultados de lo hecho” (p. 65). Así dicho enfoque involucra según (Rueda, 2017) “la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizándolo de recursos psicosociales (incluidas las destrezas y actitudes) en un contexto particular. Al manejo de herramientas, tanto físicas como socioculturales, se agrega su comprensión y adaptación a los propios fines de las personas y a su uso interactivo” (p. 3).

Teorías del desempeño.

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso. Para (Kliengner E. y Nalbandian, J., 2002) “las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento” (p. 252).

Teoría de la equidad.

Sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para (Kliengner E. y Nalbandian, J., 2002):

“En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la

comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas”. (p. 253).

Teoría de las expectativas.

De acuerdo a (Kliengner E. y Nalbandian, J., 2002) esta teoría se centra:

“En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones”. (p. 253).

Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas. Donde (Maciel, 2005) afirma que “en el imaginario de nuestra sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobrevalora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la formación. Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil)” (p. 80).

Evaluación del desempeño docente.

La labor del docente y por ende su desempeño ha sido objeto de diversos estudios, comentarios y análisis; sin embargo para (Guerrero, 2008) la evaluación “se orienta a describir características medibles y visibles que se obtienen generalmente de documentos del quehacer docente en el aula, lo cual implica muchas limitaciones en el sentido que desvaloriza otras actividades que se enmarcan dentro de la profesión del docente como educador” (p. 35). Asimismo, se ha puesto mucho énfasis durante muchos años según el (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) a la antigüedad del servicio y los antecedentes académicos y profesionales; “siendo un factor esencial u suficiente para determinar la idoneidad del docente la posesión de grados y títulos, la capacitación recibida y la experiencia de la enseñanza del área impartida, dejando de lado la importancia que tiene el desempeño docente en el aula y en la escuela”. (p. 12).

Los docentes no solo se enfrentan a una labor educativa muchas veces solitaria, sino que incluye al constante ataque que sufre de parte de las encargadas de su promoción: el

Ministerio de Educación. ¿Es posible un desempeño docente adecuado frente a la responsabilidad que le atribuyen diferentes sectores a lo que se considera como el fracaso de la educación? Así (Mateo, 2005) refiere que en:

“los docentes surge el temor que empezando desde el Ministerio de Educación se le atribuya a la calidad de la enseñanza con el rendimiento escolar, ignorando que existen otros factores que influyen en la calidad de la enseñanza como la procedencia socio-cultural del alumno, las condiciones en las que se encuentran las Instituciones Educativas, su funcionamiento y otros” (p. 7).

De igual manera se suma la desconfianza de los docentes ante una evaluación con escasa claridad acerca de las consecuencias del proceso. Como en toda actividad de evaluación según (Martín, 2017) es:

“la información que se obtiene puede ponerse al servicio de distintas funciones que puede ser motivo de rechazo por su carácter ambiguo, es decir, cuando se confunde la función formativa con una con consecuencias ligadas a las condiciones laborales y otra con respecto a una clasificación a partir de sus competencias profesionales. Sin embargo, ambas funciones son legítimas y necesarias, pero es imprescindible distinguir claramente entre ellas y que el docente sepa en cada momento cuál es el propósito del proceso que se está llevando a cabo”. (p. 101).

Así, refiere (Mateo, 2005) “la evaluación presenta un valor formativo exclusivo el cual goza de un marco de referencia para que de esta manera se pueda medir la calidad de la docencia” (p. 8). Entonces, la evaluación de la práctica docente como función formativa lo que busca es identificar aquellos aspectos en los que el profesor tiene que mejorar. Pero teniendo simultáneamente a la mano un sistema de formación que pueda apoyarle. (Martín, 2017), “añade que cuando estas dos piezas, evaluación y apoyo mediante formación, se encuentran bien articuladas, la evaluación puede llegar a percibirse como ayuda lo cual favorece que se vaya introduciendo en la cultura del profesorado”. (p. 36).

Por ende (Alvarado, 2006) la evaluación de los docentes debe ser entendida no como un instrumento tenebroso sino

“una herramienta estratégica para posibilitar su mejor desempeño profesional y un mejor nivel de relaciones en aras del logro del objetivo

final, el aprendizaje del alumno, y de otros sub objetivos implícitos, como su propia estabilidad y superación. Permitiendo ganar una mayor confianza en si mismo, mejorar las relaciones con sus colegas, alumnos y padres de familia, mejorar su acción didáctica, acostumbrarse a trabajar en equipo, estimular sus superación, mejorar el currículum, coadyuvar a la evaluación de la institución educativa” (p. 90).

Así como también la evaluación debe a su vez servir para identificar a los mejores profesores y aprovechar al máximo sus capacidades para la mejora de la institución educativa. Un ejemplo de esto lo constituyen los programas de profesores mentores responsables de tutelar a los noveles que según Montero tomado por (Martín, 2017), “se trata de una iniciativa de enorme importancia ya que los primeros años de experiencia de un docente son fundamentales para la calidad de su profesión y que por tal razón es necesario prestarles apoyo específico que complete su formación y valorar en qué medida van adquiriendo las competencias imprescindible”. (p. 49).

La evaluación en sí es un proceso complejo y por tal existen muchas definiciones que de acuerdo a Rosales citado por (Rueda, M. y Landesmann, M., 1999) puede ser definida como “el conjunto de acciones que tiene como propósito determinar el valor de los logros alcanzados, con respecto a los objetivos planteados, en relación con la enseñanza” (p. 121). Para (Valdés, 2017) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (p. 3). En este sentido, la evaluación del desempeño docente según Vásquez (2009) hace referencia “al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo” (p. 20).

Se puede decir entonces que el desempeño docente se encuentra ligado directamente a la evaluación el cual como refiere (Mateo, 2005) implica 2 objetivos propios del mismo:

“El primero con relación al conjunto de elementos interdependientes o también llamados sistemas que buscan recoger, procesar información y emitir un juicio de valor respecto algún sujeto u objeto, el cual deberá asignar adecuadamente las valoraciones correspondientes para su validez y confiabilidad. El segundo incurre en lograr cambios efectivos relevantes en la mejora del sistema educativo a través del proceso de toma de decisiones”. (p. 19).

Para Stiggins y Duke tomado por (Valdés, 2017) la evaluación del profesorado se orienta a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional, donde el primero implica el recojo de datos para determinar el grado en que los docentes han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. Entonces se puede decir que la evaluación es importante en la medida que ayuda al crecimiento profesional del docente.

Cabe señalar que según (Bretel, 2017) en su propuesta para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente refiere que para realizar cambios constructivos a favor de la mejora de la calidad educativa es:

“Lógico conocer el desempeño docente real y esto implica de algún modo un proceso de evaluación que provoca sentimientos adversos de desconfianza, miedo e inseguridad por parte de algunos docentes, siendo reacios, pero que sin embargo, esto puede cambiar logrando impartir en ellos una cultura evaluativa que consiga el sentir valioso, agradable y hasta deseable del ser evaluado y que busque mediante su colaboración y compromiso no solo el aprendizaje y el crecimiento personal de sus estudiantes, sino también estimular el crecimiento personal y profesional de los docentes”. (p. 22).

Afirmando lo dicho (Artunduaga, 2017) concibe que:

“Evaluar para mejorar forma parte de la convicción, de los profesionales que se desempeñan en el aula y en la institución educativa, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes y se involucran como personas en esta tarea con todas sus capacidades y valores. Por tanto busca contribuir al mejoramiento de su labor y por consiguiente al mejoramiento de los aprendizajes y desarrollo de los estudiantes, identificando mediante la evaluación de desempeño, las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias propias de la docencia. La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar más rápidamente”. (p. 2).

Según (MINEDUC, 2003) tomado de Stegmann proveniente del sistema educativo chileno concibe a la “evaluación como un proceso sistemático donde se obtiene y se provee información útil para emitir un juicio acerca del desempeño del profesor; al desempeño lo asume como el cumplir de una responsabilidad de hacer aquello que no está obligado a hacer” (p. 14) y, además, “ser hábil y diestro en su trabajo, oficio o profesión” (p. 14); en síntesis la evaluación del desempeño docente es la evaluación en cada docente del cumplimiento de sus funciones, sus responsabilidades, sus competencias pedagógicas, sus actitudes, valores, saberes y habilidades; sin embargo, para Rimilla tomado por (Rizo, 2005) de la revista PRELAC lo asume como:

“la actividad reflexiva que nos permite conocer la calidad de los procesos y los logros alcanzados en el desarrollo del proyecto. La evaluación es una valoración sistemática que facilita el conocimiento minucioso de los procesos aplicados y, fundamentalmente, las decisiones futuras de cambio que nos proponemos llevar a cabo” (p. 148).

Cabe mencionar que de acuerdo al informe de la Nueva Docencia en el Perú (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017), sobre experiencias de evaluación docente:

“se estuvo llevando a cabo experiencias de evaluación del desempeño docente con el fin de lograr el mejoramiento de la calidad profesional donde las competencias y sus indicadores permiten establecer los criterios o estándares deseables para valorar el nivel de desarrollo de las competencias; cuyo resultados muestran las fortalezas profesionales, así como de las debilidades y carencias en las que los maestros requieren o necesitan apoyo”. (p. 14).

Paras efectos de la investigación la definición se tomó del sistema de evaluación de desempeño docente del (MINEDU, Ley de reforma magisterial, 2017) el cual lo asume como “Un proceso participativo y de carácter sistemático, que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el contexto, sus capacidades y los resultados del aprendizaje” (p. 10); cuyo objeto es considerar en la evaluación el trabajo del docente en el aula, la escuela y la comunidad o entorno local; teniendo en cuenta el dominio, responsabilidades y competencias que equivalen a los estándares curriculares, describiendo el saber y hacer deseable del docente.

Funciones de la evaluación del desempeño docente.

Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse según (Bretel, 2017) es “¿para qué evaluar?, tratándose de un asunto delicado, entre otras, por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo, entre ellos los efectos secundarios que puede provocar”. (p. 18). Es por esta razón que la evaluación en su condición de ser formativa debe además de valorar al docente como profesional también lo debe hacer como persona.

Para (Saavedra, 2004), se considera 5 funciones:

“donde la primera es la función educadora que se encarga de reforzar los valores e ideales de los educandos; la segunda es la función instructiva que busca la comprensión de valores y la actuación acorde a ellos; la tercera es la función orientadora tutorial que favorece el desarrollo de la autonomía para la toma de decisiones; la penúltima es la función informadora que busca acceder a fuentes y formas de producción del conocimiento y por último la función terapéutica que va atender los retrasos en el aprendizaje”. (p. 48).

(Valdés, 2017), distingue otras funciones además de las ya mencionadas por Saavedra que a su vez concuerda con el documento de trabajo del (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) como es el caso de la función diagnóstico la cual toma un periodo determinado y le permite conocer las fortalezas y debilidades tanto para el maestro como director para que sirva como un patrón de capacitaciones o asesorías que permitan mejorar las capacidades , conocimientos, actitudes y valores del desempeño de los docentes y contribuir de esta manera a la eliminación de los errores ; otra es la función educativa “ el cual permite a través del conocimiento de la percepción del trabajo docente por padres, alumnos y directivos desarrollar estrategias para evitar o eliminar el cometer errores que se le puedan señalar” (Valdés, 2017); y por último la función desarrolladora donde el docente “es capaz de autoevaluarse en forma crítica y permanente su desempeño , buscando siempre el auto perfeccionamiento”. (p. 17).

Este tipo de evaluaciones ofrece información relevante que de alguna manera puede servir para tomar decisiones sobre la promoción, capacitación o remuneración de los trabajadores; ya que si bien es cierto para que una evaluación del trabajo docente apunte a

mejorar su desempeño, éste debe gozar de estímulos que motiven su quehacer docente como refiere (Montenegro, 2007):

“Sí los esquemas de evaluación no van acompañados de algún tipo de estímulo, se corre el peligro de que se conviertan en simples diagnósticos que pueden o no motivar a los profesores a mejorar su desempeño y que terminan por convertirse en simples mecanismos de control. Una buena evaluación se hace con motivación intrínseca; los docentes participamos en ella, movidos por el interés de obtener información para mejorar nuestro desempeño y prestar así un mejor servicio educativo. Esto contribuirá a la autorrealización personal, la satisfacción de hacer bien las cosas; generaría también crecimiento social y cultural en los entornos en los cuales actuamos”. (p. 20).

Características de la evaluación del desempeño docente.

De acuerdo a (Cuenca, 2017), haciendo un análisis de la ley N° 29062 que se refiere a la carrera pública magisterial considera que la evaluación del desempeño de los docentes “debe ser integral, porque evalúa las dimensiones del saber conceptual, saber hacer, saber ser y saber vivir; es decir, se evalúa el docente en su integridad; permanente ya que es una evaluación capaz de identificar los problemas y dificultades durante el proceso mismo” (p. 22); y de acuerdo al enfoque constructivista “es participativa porque integra a todos los agentes educativos que se relacionan más directamente con el proceso; además de obligatoria” (p. 22). La evaluación de acuerdo a la ley 29062 es de dos tipos donde la primera es “la ordinaria, realizándose cada tres años, y la segunda es la extraordinaria en caso el docente haya desaprobado en la primera fase buscando dar oportunidades para que éste logre superar sus deficiencias al año venidero” (art. 28). Asimismo, de acuerdo a la misma ley “aquellos profesores que no aprueben la evaluación en una primera y segunda oportunidad, son nuevamente capacitados y asistidos para el fortalecimiento de sus capacidades pedagógicas. Si después de esta capacitación vuelven a desaprobado son retirados de la Carrera Pública Magisterial” (art. 29); discrepando con el reglamento de la ley del profesorado DS. N° 019-90 tomado del MINEDU (1990) donde considera a la evaluación “como permanente, integral, sistemática y acumulativa, valorando el proceso de desarrollo profesional continuo” (art. 65), además de considerar criterios evaluativos “teniendo en cuenta los antecedentes profesionales, tiempo de servicios y cargos desempeñados; evaluación del desempeño laboral; y, evaluación de los méritos” (art. 166).

Principios de la evaluación.

Los principios son puntos de partida que dan solidez a los procesos de evaluación. Para el (MINEDUC, 2003) de acuerdo al manual de evaluación de desempeño toma en cuenta los siguientes principios: Objetividad, pertinencia, transparencia, participación y equidad; los cuales tienen mucha similitud con los principios del sistema de evaluación de desempeño docente del (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) tomados para la investigación, siendo “la confiabilidad uno de los principios que hace referencia al uso de procesos e instrumentos estandarizados, es decir se basa en datos válidos, evidencias y procedimientos de registro riguroso” (p. 10). La preocupación de la confiabilidad proviene de la necesidad de confiar en la medición; por esta razón desde el enfoque cuantitativo la confiabilidad señala (García, 2002) “hace referencia a la estabilidad o consistencia interna en las técnicas e instrumentos; y reside en establecer la medida en que se puede replicar la evaluación: una exigencia al evaluador para que, utilizando otros métodos y estrategias, llegue a idénticos resultados” (p. 297).

Otro principio es la objetividad que según (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) lo califica como “estándares y procedimientos de evaluación claros y precisos, susceptibles de contraste a través de diversas fuentes de información” (p. 10). Sin embargo, para (Valdés, 2017) la práctica social que realiza el profesor está sujeta a una constante valoración por parte de sus alumnos, padres de familia y de sus propios compañeros, dicha valoración puede tener una alta dosis de subjetivismo, por lo que resulta inevitable pensar y ejecutar un proceso de evaluación del desempeño docente que sea objetivo, transparente e imparcial; pero toda evaluación debe tender hacia la objetividad y para lograrlo según (Artunduaga, 2017) considera que debe

“identificar diferentes fuentes - personales y documentales - para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño; utilizar la contrastación de información proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias; prescindir de criterios subjetivos en las calificaciones asignadas y determinar los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación” (p. 8).

El tercer principio es la participación que de acuerdo al (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) “se basa en el dialogo y reflexión colectiva para que tanto los docentes evaluados y evaluadores puedan a través de su práctica obtener información

relevante y oportuna sobre el ejercicio de sus funciones y responsabilidades” (p. 11); y para que este principio se cumpla debe según (Artunduaga, 2017) “además de estar abiertos al diálogo y al consenso, el evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los objetivos del plan de desarrollo profesional y el evaluador busca ayudar a los evaluados a pasar de una situación de deficiencias a otra de mejor desempeño, manteniendo el que es evaluado una actitud no reacia por el contrario de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera” (p. 14).

El último principio es la transparencia que para el (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) los docentes que son evaluados deben de conocer en forma anticipada los estándares, instrumentos y procedimientos de evaluación; además para (Artunduaga, 2017) de conocer el periodo laboral que se va evaluar y que está a su vez debe ser una información cualitativa o cuantitativa que sea fiable.

Modelos de evaluación de desempeño.

Para Valdés tomado por (Montenegro, 2007) caracteriza 4 tendencias de los modelos de evaluación de desempeño:

“El primero es un modelo centrado en el perfil del docente colocándose como patrón a un docente ideal, el cual tiene algunas limitaciones que por ser ideal es difícil de alcanzar o reunir todas esas características; el segundo es un modelo centrado en los resultados obtenidos en la cual interesa el producto de la labor docente apuntando específicamente al rendimiento de sus estudiantes; el tercero es el modelo basado en el comportamientos del docente en el aula y otros ambientes de aprendizaje resaltando la forma como el docente trabaja, su dedicación y compromiso , es un modelo interesante ; sin embargo puede darse el caso que no se tome en cuenta los resultados de su labor ya que dicha labor no se debe limitar a la realización de tareas específicas”. (p. 6 - 7).

El último modelo está orientado a la práctica reflexiva que según (Rizo, 2005) se apoya en la autoevaluación y compromiso del docente siendo este último relativamente subjetivo ya que no hay un patrón de cómo medirlo objetivamente.

Aunque existen muchos modelos para evaluar el desempeño docente para (Jiménez, 2017) prevalecen cuatro de ellos que son los más utilizados actualmente, siendo uno de los más antiguos “el modelo a través de la opinión de los alumnos el cual ha tenido muchas

controversias con respecto a su validez en el sentido que si verdaderamente aporta significativamente en conocer las competencias que el docente realiza dentro de su función. El segundo modelo es la evaluación a través de pares el cual implica que los miembros de una comunidad docente de una institución educativa juzgan el desempeño de los profesores, los cuales generalmente forman parte del mismo campo disciplinario”(p. 3); y se fundamenta como señala Peterson tomado de (Jiménez, 2017) “en el hecho de que los pares son expertos en el campo docente, así como en la disciplina en la que el profesor ejerce su actividad, lo cual da pauta a una evaluación objetiva basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado ”(p. 1). El tercero es la autoevaluación que es según (Valdés, 2017) “cuando se pide al mismo evaluado que haga un sincero análisis de las propias características de su desempeño, buscando estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo e incrementar el nivel de profesionalidad , buscando generar hábitos de reflexión acerca de la propia realidad donde sitúa al propio docente en el principal protagonismo de la tarea evaluadora”(p. 16); a diferencia de la heteroevaluación que continuando con (Valdés, 2017) “se lleva a cabo por los directivos o por una comisión evaluadora que ellos presiden y que integran además a colegas, padres, etc.” (p. 16). En el cuarto modelo tenemos a la evaluación a través de portafolio el cual puede ser utilizado con fines diagnóstico, formativo y sumativo permitiendo conocer de acuerdo a Peterson tomado de (Jiménez, 2017) los recursos con los cuales el docente realiza su enseñanza y evaluar diferentes habilidades que no necesariamente se ven reflejadas en el aula y es ventajoso en la medida que puede ser aplicado en todos los niveles educativos e integra los otros modelos de evaluación ya mencionados como la auto evaluación, opinión de alumnos y evaluación a través de pares y es de suma importancia porque a través del portafolio se conoce aspectos del desempeño del docente no sólo como profesor, sino también como investigador.

Estándares de desempeño.

Según (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) el término estándar, puede ser entendido en el ámbito educativo a “objetivos o metas altas, cánones de excelencia a los cuales deben aspirar todos los estudiantes y todos sus maestros, todos los futuros docentes y sus formadores” (p. 67).

En el Perú los estándares de desempeño según Pearlman tomados por el (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) son:

“Definiciones claras, específicas y consensuadas sobre qué es lo que los docentes deben saber y ser capaces de hacer, así como cuán bien pueden hacerlo, especialmente en el aula y en la escuela. Lo que los docentes enseñan se alinea con ello que los estudiantes aprendan, los aprendizajes logrados por los estudiantes están indefectiblemente ligado a lo que los maestros saben y a la forma en que utilizan lo que saben está indisolublemente unido a la manera en que ellos mismos aprendieron y, en el mejor de los casos, siguieron aprendiendo”. (p. 115).

Para Valdés tomado por (Artunduaga, 2017) define tres tipos de estándares de desempeño profesional: estándares mínimos, competitivos y de desarrollo. Los estándares mínimos se encuentran los profesores incompetentes; los estándares competitivos tienen como propósito proveer alguna especie de incentivos y compensaciones de acuerdo a su rendimiento superior; y, los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el perfeccionamiento de los conocimientos y capacidades de los docentes especificando las áreas de capacidades u objetivos de mejora.

Los estándares de evaluación utilizados para la investigación son tres (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017):

“El primero son los estándares de contenido que definen a través del trabajo docente, mediante patrones de medida - constituyendo los dominios o aspectos fundamentales y describiendo las responsabilidades, capacidades y actitudes - para la buena enseñanza, describiendo el saber y hacer que se desea con respecto al docente. El segundo son los estándares de evidencias que recogen información del desempeño docente a través de tareas necesarias de acuerdo a lo establecido en los estándares de contenido, señalando los procedimientos del cómo se va evaluar la enseñanza impartida de acuerdo a indicadores previamente establecidos y deseables en el evaluado. El tercero son los estándares de desempeño que establecen criterios para evaluar el desempeño a través de pautas o rúbricas mediante una escala que muestra el rango de ejecución: aceptable o inaceptable. Señalan como se va evaluar la enseñanza que ha sido retratada. Buscan esclarecer que características distinguen una ejecución o desempeño excelente, bueno, promedio, o pobre (p. 11).

Dimensiones de evaluación del desempeño docente.

En este campo existen muchas posibilidades, en el sentido que una evaluación de desempeño debe estar centrado en ciertas dimensiones o aspectos, que permitan construir sus indicadores respectivos con precisión. Indudablemente existe una orientación acerca de lo que se debe evaluar y las dimensiones; por lo mismo se muestran muchas veces coincidentes.

Uno de los modos de clasificar las dimensiones es la propuesta de Serrano Luna citado por (Rueda, M. y Landesmann, M., 1999) donde se considera para los docentes “dominio de la asignatura, estructuración de objetivos y contenidos, Organización de la clase, claridad expositiva, Cualidades de interacción y evaluación del aprendizaje” (p. 114).

Asimismo, una de las dimensiones más utilizadas por diferentes investigaciones es el de (Valdés, 2017) quien toma siete dimensiones priorizando la conducción del proceso docente-educativo que implica el grado de conocimiento que el docente imparte de acuerdo a su especialidad alumnos y como este llega a ellos; capacidades pedagógicas se refiere a capacidad para planificar adecuadamente el proceso pedagógico; emocionalidad toma en cuenta a la autoestima, auto eficacia y el nivel de satisfacción profesional; responsabilidad laboral prioriza la puntualidad, cumplimiento normativo y otros; relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas se refiere a si el docente conoce a sus alumnos y si tiene desarrollo de expectativas para ellos y por último el resultado de su labor educativa que tiene que ver con el logro de los alumnos.

Para la investigación las dimensiones, criterios e indicadores son tomados del sistema de evaluación de desempeño docente del (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) en la cual designa al desempeño como “un conjunto de prácticas o desempeños que corresponden al trabajo pedagógico del docente y que gozan de reconocimiento profesional derivados de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia” (p. 11).

El (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) toma en cuenta 3 dimensiones. El primero se refiere a la planificación del trabajo pedagógico que implica “la planificación y organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, incluye los conocimientos curriculares que el docente imparte, así como los principios y capacidades pedagógicas que se requiere para lograr que los estudiantes tengan aprendizajes de óptima calidad considerando sus características socio-económicas, culturales y personales” (p. 13). Para el marco de las buenas prácticas pedagógicas de (MINEDUC, Marco para la buena enseñanza, 2017) lo denomina preparación de la enseñanza que además de atender a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza,

toma especial relevancia los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que los educandos requieren alcanzar para desenvolverse en la sociedad actual; es por esta razón que el docente debe poseer un profundo y amplio conocimiento y comprensión de las áreas que enseña además de los conocimientos, competencias y herramientas pedagógicas que puedan lograr una adecuada mediación entre los contenidos, los estudiantes y el respectivo contexto de aprendizaje. De este modo, los desempeños de un docente respecto a este dominio, se demuestran principalmente a través de las planificaciones y en los efectos de éstas, en el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula.

El segundo es la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje que de acuerdo al (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) comprende “el entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan los estudiantes entre sí y con el docente. Asimismo, refiere las diversas capacidades pedagógicas que el docente desarrolla durante las sesiones de aprendizaje, articulando el dominio de la disciplina, la comunicación clara y sencilla de los contenidos con la aplicación de estrategias y metodologías que colocan al estudiante en el centro del proceso de enseñanza aprendizaje.” (p. 13); aquí se da importancia al uso del tiempo y del espacio así como a la evaluación y meta evaluación o meta cognición. Esta dimensión lo desarrolla el marco de las buenas prácticas pedagógicas del (MINEDUC, Marco para la buena enseñanza, 2017) en dos dominios:

“El primero se denomina creación de un ambiente propicio para el aprendizaje el cual se refiere al entorno donde se desarrolla el aprendizaje; es decir al ambiente y clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje, teniendo mucha importancia el aspecto social, afectivo y material del aprendizaje, rescatando siempre las fortalezas de los estudiantes sobre sus debilidades y que sus aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas establecidas a través de normas constructivas de comportamiento, lo que implica compromiso por parte del docente para el desarrollo de los mismos. El segundo se refiere a la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes toma aspectos involucrados en el proceso de enseñanza que posibilitan el aprendizaje significativo de los alumnos”. (p. 11).

El tercero según el (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) son las responsabilidades profesionales que Implica “el cumplimiento de responsabilidades

laborales y profesionales previamente definidas. Estas corresponden al compromiso del docente con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus colegas y su identificación con las metas y desempeño institucional. Asimismo comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y comunidad” (p. 13); como también lo delimita el (MINEDUC, Manual de evaluación de desempeño docente, 2003) en donde las responsabilidades profesionales implica la reflexión sobre la práctica docente en el aula así como las relaciones profesionales que el docente desarrolle con sus colegas, manejando información actualizada sobre su profesión y como éste propicie la colaboración y respeto con los padres, además de asumir dichas responsabilidades en la orientación de sus educandos.

Niveles de Desempeño Docente.

De acuerdo al marco para la buena enseñanza tomado por (Manzi, 2017), propone 4 niveles de desempeño.

“siendo el primer nivel el destacado que indica un desempeño que sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado; el Competente señala un desempeño adecuado al indicador evaluado. Aun cuando no excepcional, se trata de un buen desempeño; el básico señala un desempeño que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, con cierta irregularidad en ciertas ocasiones y se aprecian debilidades, pero su efecto no es severo ni permanente y el Insatisfactorio que señala un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente”. (p. 24)

Para efectos de la investigación según el (MINEDU, Informe de la nueva docencia en el Perú., 2017) existen 4 niveles de desempeño como son el nivel Básico, nivel intermedio, nivel suficiente y nivel destacado que para efectos de su mayor entendimiento se adaptó al nivel deficiente, regular, bueno y muy bueno respectivamente.

2.3 Bases filosóficas

Las bases filosóficas (Bunge, 2000) “orientan el análisis sobre los factores influyentes de la investigación, en donde se visualiza la posición del investigador en lo axiológico, praxiológico, metodológico, epistemológico, entre otros y según corresponda” (p. 89).

El enfoque de esta investigación se ubica en el paradigma crítico propositivo; crítico por cuanto analiza una situación de comunicación interna y la organización de una institución educativa, propositivo porque busca brindar alternativas de solución a la problemática investigada; ya que al no tener una buena comunicación afecta la cultura organizacional pues los agentes educativos no son capaces de desarrollar un organización fuerte, de gestión organizada, lo que trae una serie de desaciertos que deterioran la imagen de la institución educativa; en los últimos cinco años se han desertado un promedio de 450 estudiantes, la infraestructura y los materiales no se ha modernizado, las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa son cada vez más alejadas.

Como base sociológica, señalamos que en nuestra sociedad actual es importante la existencia de instituciones educativas de alto nivel en la gestión, en el desempeño docente, en los logros de aprendizaje, que permitan establecer mejor las relaciones de los agentes educativos, que permitan el desarrollo cognitivo, valores, normas, de los estudiantes que son la razón de ser de las instituciones educativas.

2.4 Definición de términos básicos

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés, Así mismo implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Asesoramiento

Es la capacidad de establecer buenas relaciones humanas con los docentes para hacerles conscientes y receptores de la ayuda técnica que se le ofrece, para mejorar la calidad de enseñanza, sea nivel personal (individual), o a nivel colectivo (institucional)

Capacidad de aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad.

Competencias

Son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive.

La competencia no es una condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo. Puede generar, potenciar apoyar y promover el conocimiento.

Desempeño Laboral

El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado.

Desempeño laboral docente

Son las actividades que desarrolla el docente en el centro educativo, que comprende mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.

Dinamismo y energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongado sin que por estos se vea afectado su nivel de actividad.

Eficacia (Efectividad)

Hace referencia al grado en que se han conseguido (o se están consiguiendo) los resultados previstos o propuestos, mediante la realización de las actividades y tareas programadas. Se trata de medir el producto final, que resulta de la realización de un programa o proyecto evaluado.

Eficiencia (Rendimiento)

Se trata de una relación entre los esfuerzos o insumos empleados y los resultados obtenidos. Consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa, proyecto o servicio, determinando en qué medida los insumos se han convertido en productos. De este modo se establece en qué grado el gasto de recursos se justifica por los resultados.

Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el

desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Habilidades Académicas

Es el grado de competencia de un sujeto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto mediante diversas estrategias metodológicas para los mejores resultados de una clase determinada.

Iniciativa – Autonomía

Significa rápida ejecutividad entre las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de labores. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores.

Liderazgo

Es la habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y siendo ejemplo para los demás. Es la habilidad para fijar objetivos, ayudar a conseguirlos y retroalimentar integrando las opiniones de los otros. Trabaja en armonía con sus pares poniéndose al mando de ellos en determinadas situaciones.

Productividad y valor agregado

Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal alcanzándolos exitosamente.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

2.5.2 Hipótesis específicas

Existe una relación entre el conocimiento y el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Las habilidades se relacionan significativamente con el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Las actitudes personales influyen significativamente en la mejora del desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable 1: Gestión por competencias

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.	Conocimiento	Capacidad de aprender Contenidos impartidos Implementación esquemas y modelos de trabajo
	Habilidades	Disposición al aprendizaje Liderazgo y Dinamismo Productividad Valor agregado
	Actitudes personales	Comunicación Iniciativa Autonomía Responsabilidad Autocontrol

Variable: Gestión por competencias

Dimensiones	Indicadores	N° ítems	Categorías	Intervalos
Conocimientos		7	Alto	17 -25
			Medio	26 -31
			Bajo	32 -34
Habilidades		7	Alto	20 -24
			Medio	25 -30
			Bajo	31 -33
Actitudes personales		4	Alto	10 -14
			Medio	15 -17
			Bajo	18 -19
Gestión por competencias		18	Alto	51 -64
			Medio	65 -78
			Bajo	79 -85

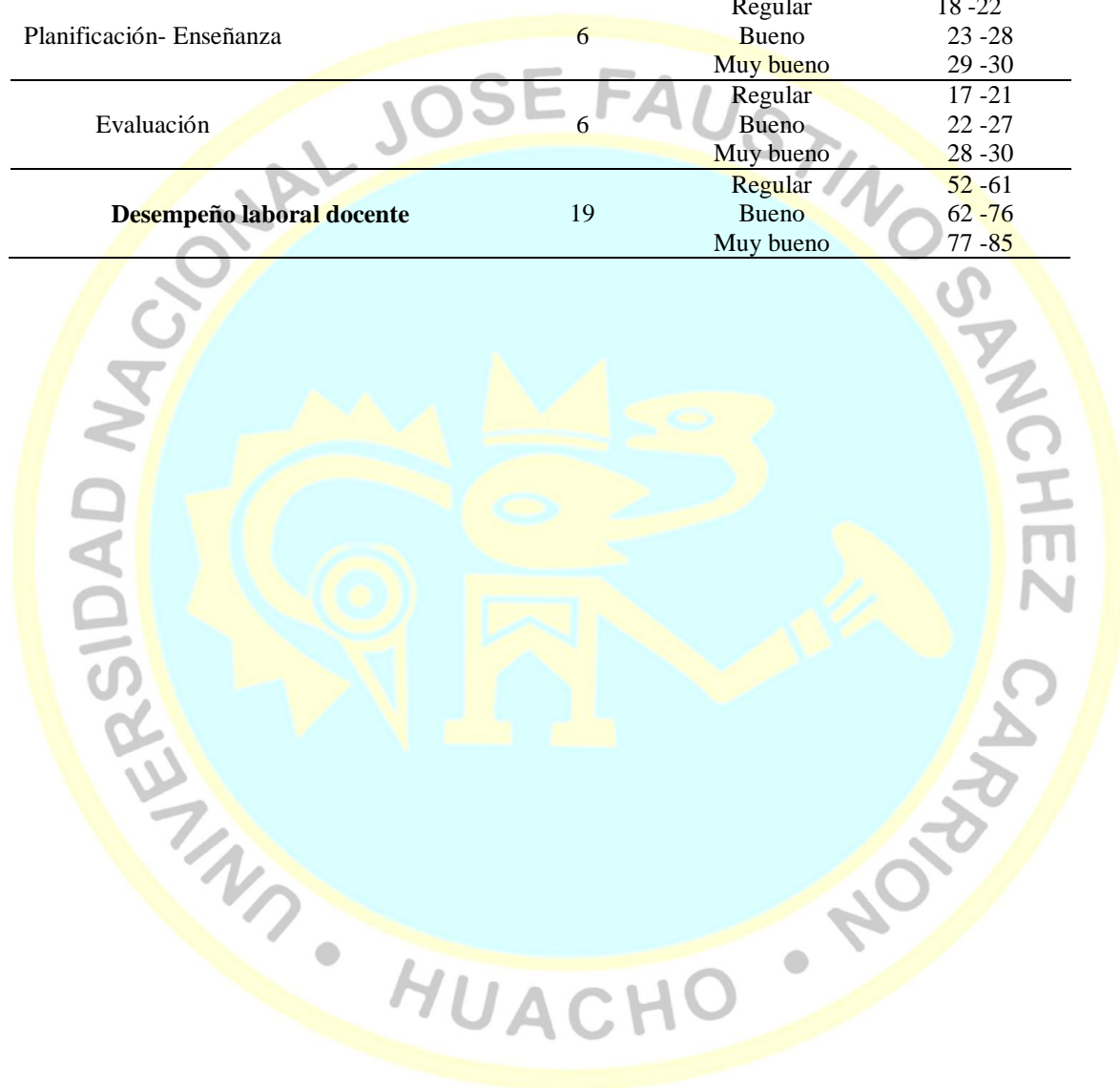
Variable 2: Desempeño Laboral docente

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto	Estrategias	Recursos didácticos
	Metodológicas	Técnicas de enseñanza
	Planificación - Enseñanza	Programación curricular
		Elaboración de instrumentos de evaluación
	Evaluación	Sesiones de aprendizaje Capacidad académica

ocupado, con base a los resultados alcanzados.	Liderazgo académico Puntualidad
--	------------------------------------

Variable: Desempeño laboral docente

Dimensiones	Indicadores	N° ítems	Categorías	Intervalos
Estrategias metodológicas		5	Regular	14 -18
			Bueno	19 -23
			Muy bueno	24 -25
Planificación- Enseñanza		6	Regular	18 -22
			Bueno	23 -28
			Muy bueno	29 -30
Evaluación		6	Regular	17 -21
			Bueno	22 -27
			Muy bueno	28 -30
Desempeño laboral docente		19	Regular	52 -61
			Bueno	62 -76
			Muy bueno	77 -85



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Diseño de Investigación:

El diseño es no experimental transversal porque no se manipularán las variables, la investigación se realizara tal y como se da en su contexto natural. Tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo.

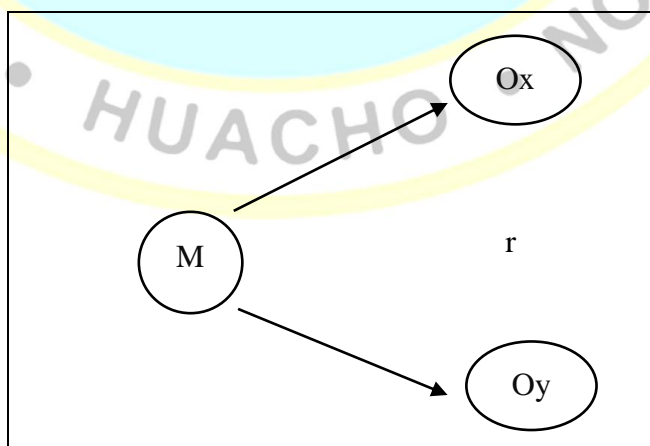
Tipo de Investigación:

El tipo de investigación es correlacional, porque mide el grado de relación existente entre las dos variables en estudio. Es decir, se da a conocer de qué manera influye la Gestión por Competencias en el Desempeño Laboral Docente del Entidad en estudio.

Nivel de investigación:

El nivel de la investigación es Relacional; no son estudios de causa y efecto; la estadística sólo demuestra dependencia entre eventos. Su esquema es el siguiente:

Descriptivo-correlacional: Se va a medir la relación entre las variables y se describirá los resultados obtenidos.



Donde:

- M: Representa la muestra de la población
Oy: Observación de la variable Gestión por Competencias
Ox: Observación de la variable Desempeño Laboral Docente
r: Relación entre las dos variables

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, cuenta con 20 docentes formadores, siendo 5 docentes nombrados y 15 son docentes contratados. Por lo que la población total para la investigación es de 20 docentes.

3.2.2 Muestra

En este estudio la muestra es poblacional, en otras palabras el 100% de la población, siendo ello un número de 20 docentes.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizará en la presente investigación está referida a la encuesta, implicándose en ello, la aplicación a los colaboradores del instrumento cuestionario, lo cual permitirá recoger la información.

Técnicas a emplear

Para la contrastación de las hipótesis se hará uso de las siguientes técnicas:

Entrevistas: Se aplicarán a los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chancay”, con la finalidad de recoger información referida al desempeño laboral del docente.

Cuestionarios: Será aplicado a todos los colaboradores, por ser un estudio poblacional.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

La técnica para el procesamiento de la información en esta investigación es la estadística descriptiva porque servirá para medir las variables en estudio, y para procesar los datos recolectados se empleará el software Excel y SPSS 22, gráficas, tablas y cuadros serán analizados e interpretados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Descripción de la variable Gestión por competencias

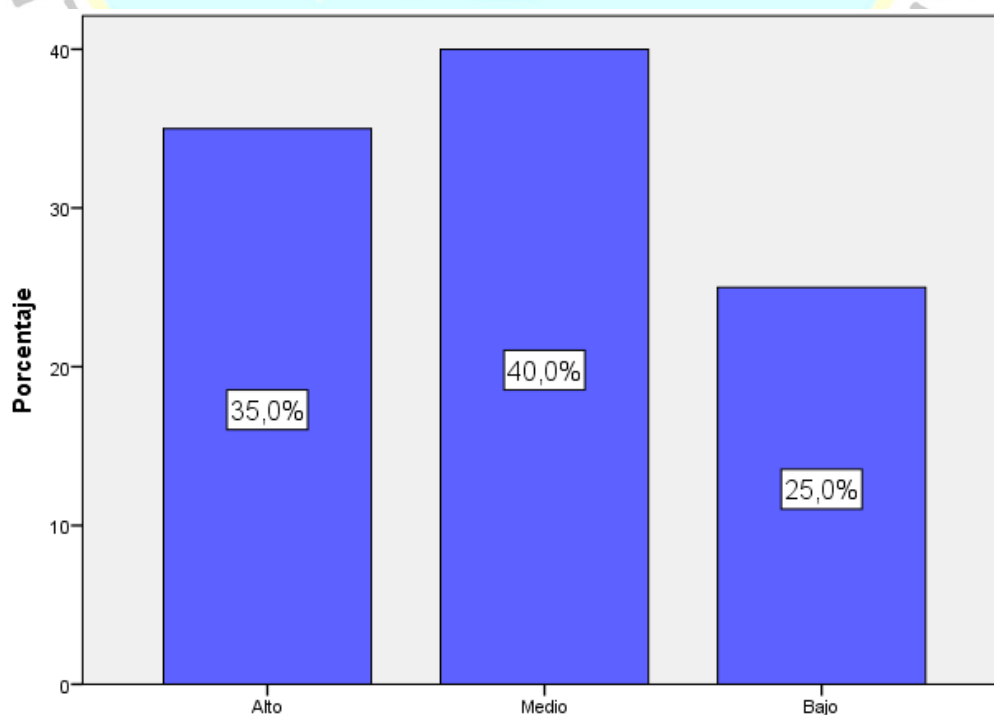
Tabla 1. Niveles alcanzados en la gestión por competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	5	25,0	25,0	25,0
	Medio	10	50,0	50,0	75,0
	Bajo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 1. Niveles alcanzados en la gestión por competencias.



De la tabla 1 y figura 1, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 50,0 % de ellos alcanzaron un nivel medio en la gestión por competencias; mientras un 25,0% alcanzaron un nivel alto y un 25,0% un nivel bajo.

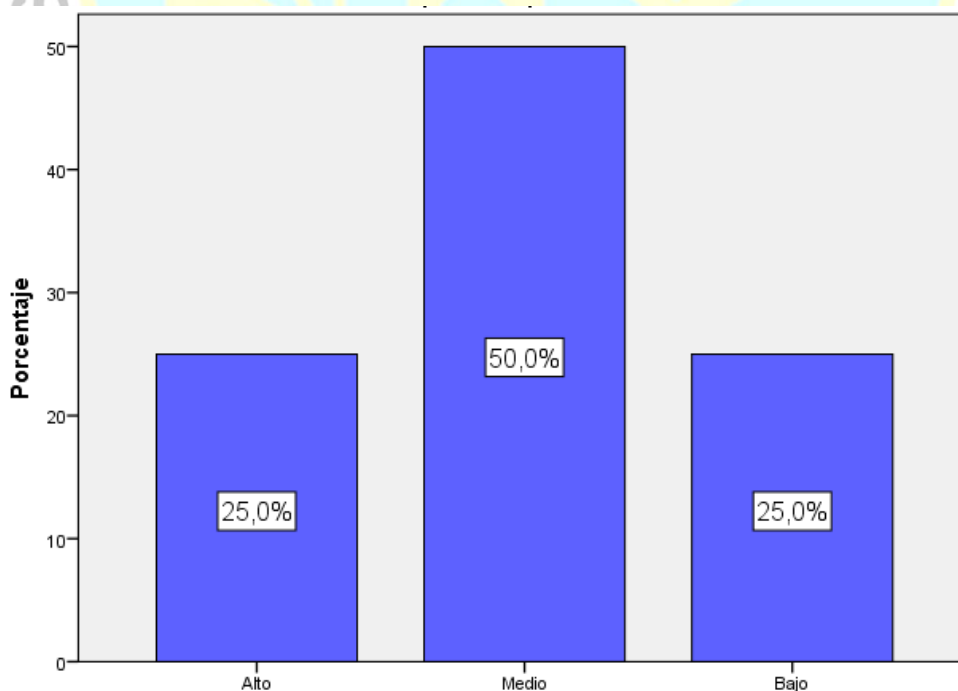
Tabla 2. Niveles alcanzados en la dimensión conocimientos de la gestión por competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	4	20,0	20,0	20,0
	Medio	12	60,0	60,0	80,0
	Bajo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 2. Niveles alcanzados en la dimensión conocimientos



De la tabla 2 y figura 2, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 60,0 % de ellos alcanzaron un nivel medio en la dimensión conocimientos; mientras un 20,0% alcanzaron un nivel alto y un 20,0% un nivel bajo.

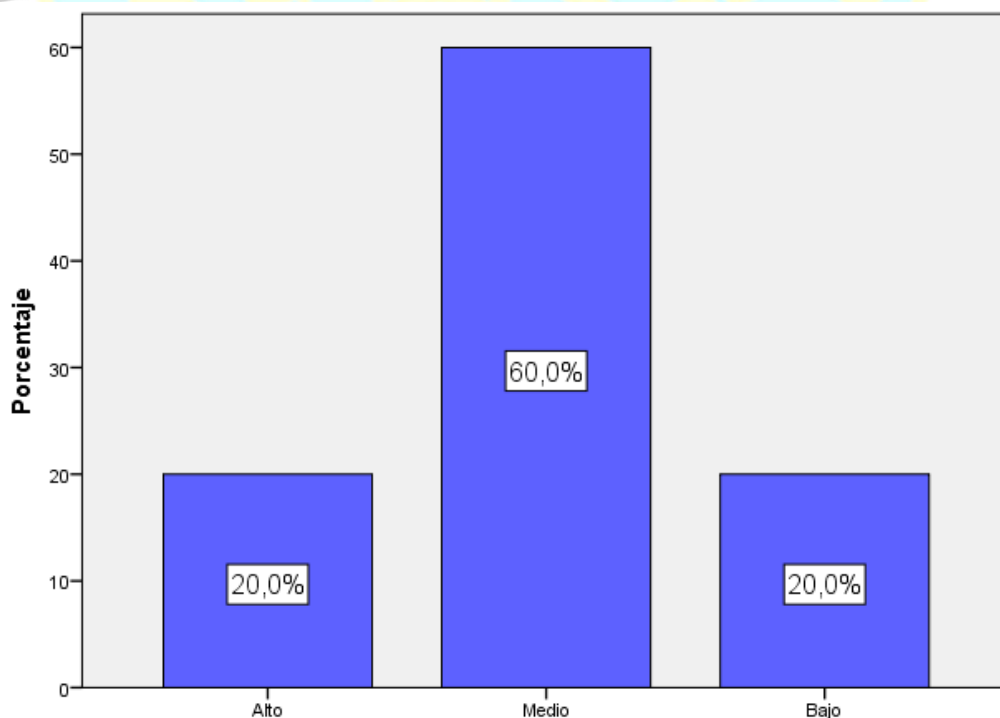
Tabla 3. Niveles alcanzados en la dimensión habilidades de la gestión por competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	7	35,0	35,0	35,0
	Medio	8	40,0	40,0	75,0
	Bajo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión habilidades de la gestión por competencias.



De la tabla 3 y figura 3, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 40,0 % de ellos alcanzaron un nivel medio en la dimensión habilidades de la gestión por competencias; mientras un 35,0% alcanzaron un nivel alto y un 25,0% un nivel bajo.

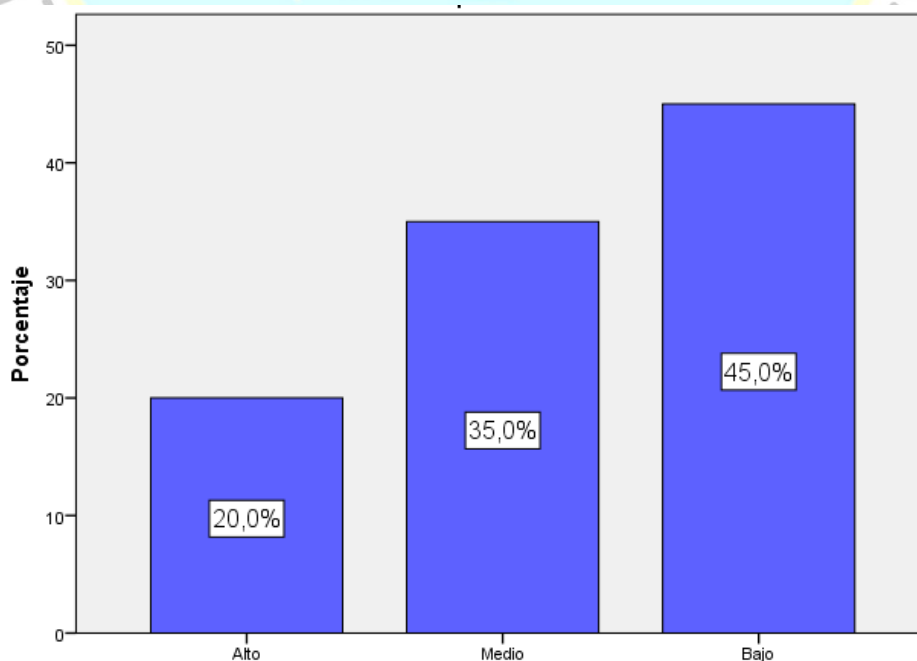
Tabla 4. Niveles alcanzados en la dimensión actitudes personales de la gestión por competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	4	20,0	20,0	20,0
	Medio	7	35,0	35,0	55,0
	Bajo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión actitudes personales de la gestión por competencias



De la tabla 4 y figura 4, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 45,0 % de ellos alcanzaron un nivel bajo en la dimensión actitudes personales; mientras un 35,0% alcanzaron un nivel medio y un 20,0% un nivel alto.

4.1.2 Descripción de la variable Desempeño laboral docente

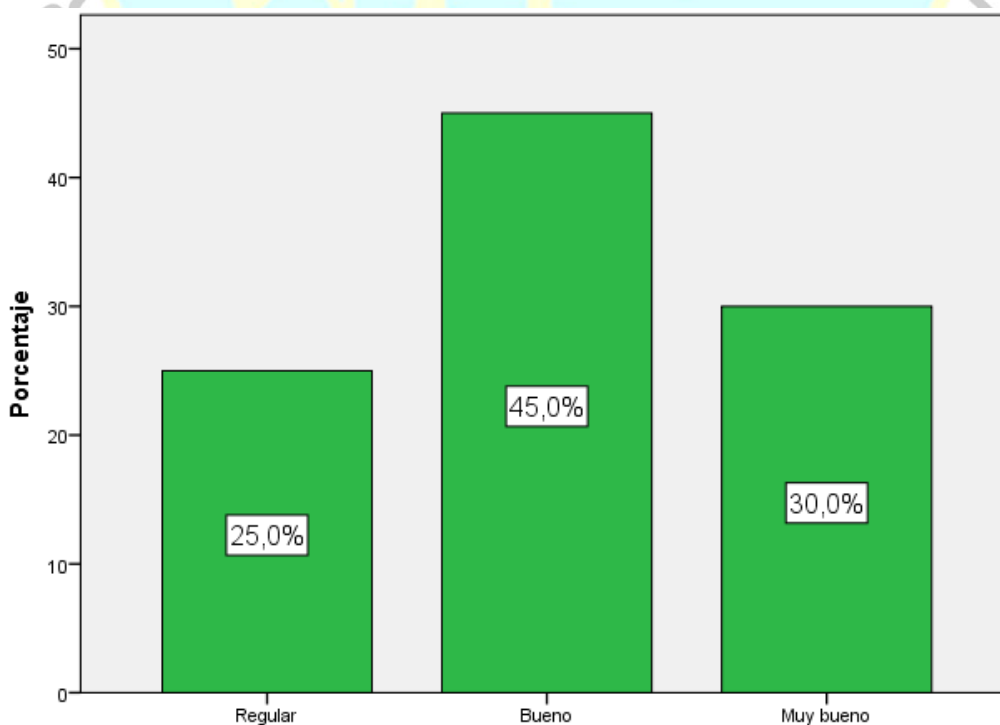
Tabla 5. Niveles alcanzados en el desempeño laboral docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	25,0	25,0	25,0
	Bueno	9	45,0	45,0	70,0
	Muy bueno	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 5. Niveles del desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Chancay.



De la tabla 5 y figura 5, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 45,0 % de ellos muestran un desempeño laboral bueno; el 30,0 % de ellos muestran un desempeño laboral muy bueno y el 25,0 % muestran un desempeño laboral regular.

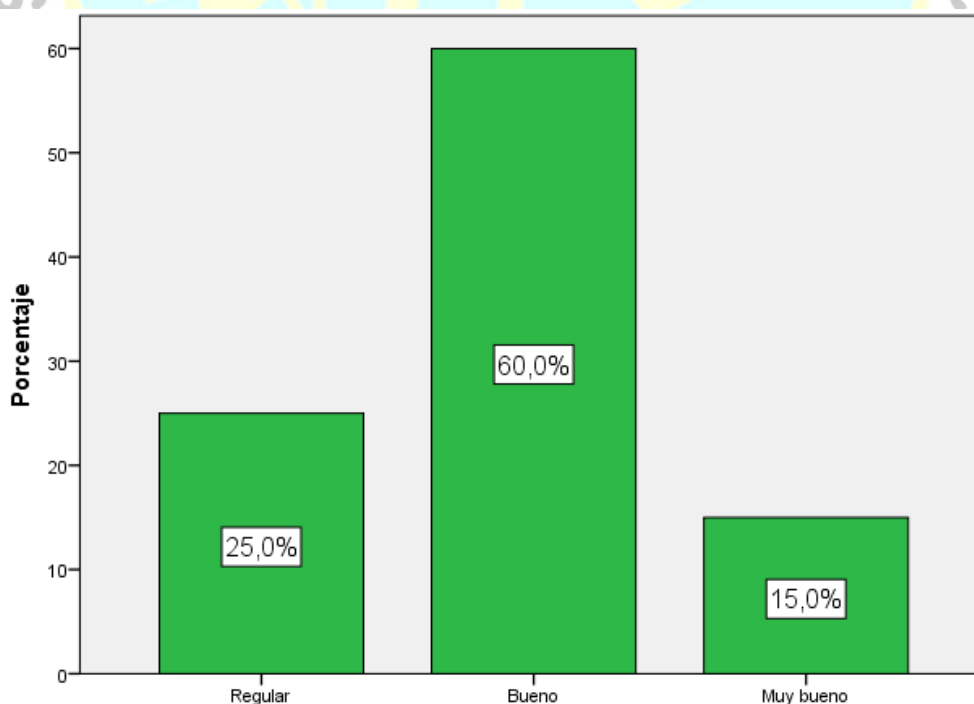
Tabla 6. Niveles alcanzados en la dimensión estrategias metodológicas del desempeño laboral docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	25,0	25,0	25,0
	Bueno	12	60,0	60,0	85,0
	Muy bueno	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 6. Niveles del desempeño laboral en la dimensión estrategias metodológicas alcanzado por los docentes del I. E. S. T. P. de Chancay.



De la tabla 6 y figura 6, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 60,0 % de ellos alcanzó un nivel de desempeño laboral bueno, en la dimensión estrategias metodológicas; el 25,0 % de ellos mostraron un nivel regular y el 15,0 % mostraron un desempeño laboral muy bueno en la dimensión estrategias metodológicas.

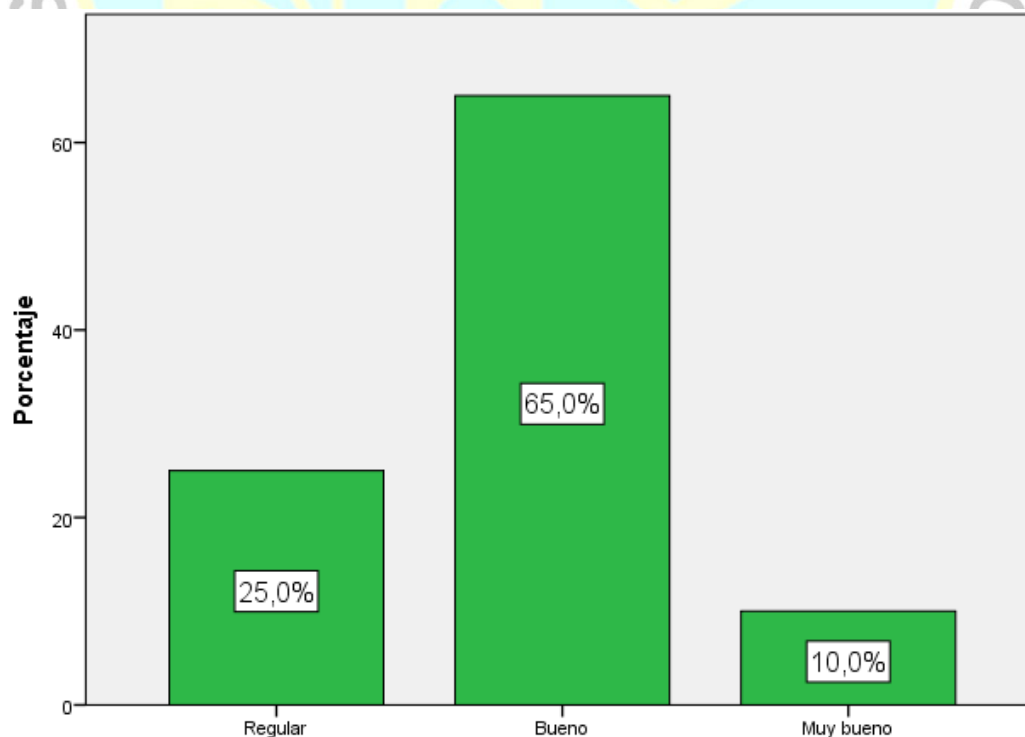
Tabla 7. Niveles alcanzados en la dimensión planificación-enseñanza del desempeño laboral docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	25,0	25,0	25,0
	Bueno	13	65,0	65,0	90,0
	Muy bueno	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 7. Niveles del desempeño laboral en la dimensión planificación-enseñanza alcanzado por los docentes del I. E. S. T. P. de Chancay.



De la tabla 7 y figura 7, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 65,0 % de ellos alcanzó un nivel de desempeño laboral bueno, en la dimensión planificación-enseñanza; el 25,0 % de ellos mostraron un nivel regular y el 10,0 % mostraron un desempeño laboral muy bueno en la dimensión planificación-enseñanza.

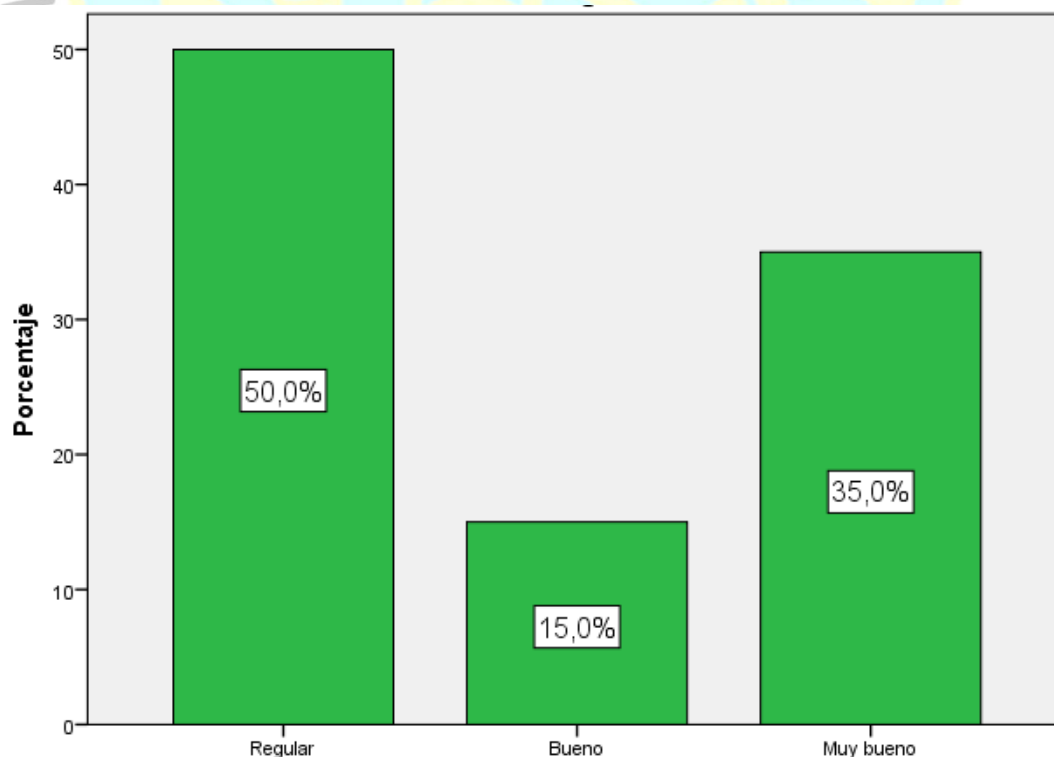
Tabla 8. Niveles alcanzados en la dimensión evaluación del desempeño laboral docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	10	50,0	50,0	50,0
	Bueno	3	15,0	15,0	65,0
	Muy bueno	7	35,0	35,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay.

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

Figura 8. Niveles del desempeño laboral en la dimensión evaluación alcanzado por los docentes del I. E. S. T. P. de Chancay.



De la tabla 8 y figura 8, se observa que de un total de 20 docentes del Instituto de Educación superior Tecnológico Público Chancay el 50,0 % de ellos alcanzó un nivel de desempeño laboral regular, en la dimensión evaluación; el 35,0 % de ellos mostraron un nivel muy bueno y el 15,0 % mostraron un desempeño laboral bueno en la dimensión evaluación.

4.2 Contratación de hipótesis

4.2.1. Contratación de la Hipótesis General

Interpretación de coeficiente de correlación de Pearson o Spearman

Valores	Interpretación
De - 0, 91 a - 1, 00	Correlación negativa muy alta
De - 0, 71 a - 0, 90	Correlación negativa alta
De - 0, 41 a - 0, 70	Correlación negativa moderada
De - 0, 21 a - 0, 40	Correlación negativa baja
De 0, 00 a - 0, 20	Correlación negativa prácticamente nula
De 0, 00 a 0, 20	Correlación positiva prácticamente nula
De 0, 21 a 0, 40	Correlación positiva baja
De 0, 41 a 0, 70	Correlación positiva moderada
De 0, 71 a 0, 90	Correlación positiva alta
De 0, 91 a 1, 00	Correlación positiva muy alta

Nota: La fuente se obtuvo de Bisquerra Alzina, Rafael. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla, S.A. p.212

Hipótesis Alterna (Ha): Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Hipótesis nula (H₀): La gestión por competencias no se relaciona con el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

. Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

. Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman

Tabla 9. Correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral docente

			Gestión por Competencias	Desempeño laboral docente
Rho de Spearman	Gestión por Competencias	Coefficiente de correlación	1,000	,763**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño laboral docente	Coefficiente de correlación	,763**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Como se aprecia en la tabla 9, el valor Sig.(bilateral)= p_valor es de 0,00 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe una relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral docente, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,763 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

4.2.2 Contrastación de las hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Hipótesis Alternativa (Ha): Existe relación significativa entre el conocimiento y el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Hipótesis nula (H₀): No existe relación significativa entre el conocimiento y el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

. **Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$**

. **Regla de decisión:**

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. **Prueba estadística:** Prueba de correlación de Spearman

Tabla 10: Correlación entre el conocimiento y el desempeño laboral docente

			Conocimiento	Desempeño laboral docente
Rho de Spearman	Conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño laboral docente	Coefficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Como se aprecia en la tabla 10, el valor Sig.(bilateral)= p_valor es de 0,00 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe relación entre el conocimiento y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión conocimiento y la variable desempeño laboral docente, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,742 lo que significa que existe una correlación positiva **alta**.

Hipótesis específica 2

Hipótesis Alternativa (H_a): Existe relación significativa entre las habilidades y el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Hipótesis nula (H₀): No existe relación significativa entre el conocimiento y el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

. Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

. Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman

Tabla 11. Correlación entre las habilidades y el desempeño laboral docente

		Habilidades		Desempeño laboral docente
Rho de Spearman	Habilidades	Coefficiente de correlación	1,000	,714**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño laboral docente	Coefficiente de correlación	,714**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Como se aprecia en la tabla 11, el valor Sig.(bilateral)= p_valor es de 0,00 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe relación entre las habilidades y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión habilidades y la variable desempeño laboral docente, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,714 lo que significa que existe una correlación positiva **alta**.

Hipótesis específica 3

Hipótesis Alternativa (H_a): Existe relación significativa entre las actitudes personales y el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016

Hipótesis nula (H₀): No existe relación significativa entre las actitudes personales y el desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

. **Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$**

. **Regla de decisión:**

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. **Prueba estadística:** Prueba de correlación de Spearman

Tabla 12. Correlación entre las actitudes personales y el desempeño laboral docente

			Actitudes personales	Desempeño laboral docente
Rho de Spearman	Actitudes personales	Coefficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	20	20
	Desempeño laboral docente	Coefficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	20	20

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

Como se aprecia en la tabla 12, el valor Sig.(bilateral)= p_valor es de 0,001 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe relación entre las actitudes personales y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión actitudes personales y la variable desempeño laboral docente, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,679 lo que significa que existe una correlación positiva **moderada**.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Al formularse el problema de la investigación para la tesis, se necesitaba saber si existía relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral, partiendo de ello se formuló los objetivos y las hipótesis. Luego de recolectar y procesar la información los resultados señala lo siguiente:

Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,763 representando una **correlación positiva alta**.

En cuanto a la gestión por competencias el 50,0 % de los docentes alcanzaron un nivel medio; mientras un 25,0% alcanzaron un nivel alto y un 25,0% un nivel bajo.

Con respecto al desempeño laboral docente el 45,0 % de ellos muestran un desempeño laboral bueno; el 30,0 % de ellos muestran un desempeño laboral muy bueno y el 25,0 % muestran un desempeño laboral regular.

(Arratia, 2010), en su trabajo de investigación titulado: Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados. La conclusión principal a la que llegó se relaciona con los resultados obtenidos en la investigación.

“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 aún 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”. (p. 91)

Vinculando con (Sánchez, 2013), en su trabajo de investigación denominada “Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”, se coincide en los resultados sobre desempeño docente.

“El investigador concluye con lo siguiente: a) El 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño. b) El 85% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio científico en su desempeño. c) El 97% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su desempeño. d) El 95% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica y sólo el 5% refiere que los docentes nunca desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica. e) El 90% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refiere que los docentes nunca presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica. f) Los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral”. (p. 84).

Tomando la investigación de (Oscco, 2015), en su tesis plantea la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral. Los resultados sobre la segunda variable se hacen consistente.

“Sus conclusiones 1. Sí existen una relación entre la responsabilidad social que favorece a la satisfacción laboral, por lo que la implementación y desarrollo de los programas de responsabilidad social aumentan los índices de satisfacción en los trabajadores de una organización. 2. Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral general aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05). 3. Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral intrínseca aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05). 4. Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral extrínseca aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05)”. (p. 99)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A partir de los datos obtenidos del estudio realizado y de su posterior análisis e interpretación se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,763 representando una **correlación positiva alta**.

En cuanto a la gestión por competencias el 50,0 % de los docentes alcanzaron un nivel medio; mientras un 25,0% alcanzaron un nivel alto y un 25,0% un nivel bajo.

Con respecto al desempeño laboral docente el 45,0 % de ellos muestran un desempeño laboral bueno; el 30,0 % de ellos muestran un desempeño laboral muy bueno y el 25,0 % muestran un desempeño laboral regular.

Segunda: Existe una relación significativa entre la dimensión conocimientos de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0,742 representando una **correlación positiva alta**.

En cuanto a la dimensión conocimientos de la gestión por competencias, el 60,0 % de los docentes alcanzaron un nivel medio en la dimensión conocimientos; mientras un 20,0% alcanzaron un nivel alto y un 20,0% un nivel bajo.

Tercera: Existe una relación significativa entre la dimensión habilidades de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,714 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la dimensión habilidades de la gestión por competencias el 40,0 % de ellos alcanzaron un nivel medio en la dimensión habilidades; mientras un 35,0% alcanzaron un nivel alto y un 25,0% un nivel bajo.

Cuarta: Existe una relación significativa entre la dimensión actitudes personales de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay en el año 2016, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,679 representando una **correlación positiva moderada**.

En cuanto a la dimensión actitudes personales de la gestión por competencias el 45,0 % de ellos alcanzaron un nivel bajo en la dimensión habilidades; mientras un 35,0% alcanzaron un nivel medio y un 20,0% un nivel alto.

6.2 Recomendaciones

Primero: En estos momentos se hace necesario que en las organizaciones educativas se implemente la gestión por competencias, sobre todo en el área de recursos humanos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay; si se fundamenta y fortalece las capacidades administrativas se podrá tener un adecuado servicio de los docentes, y por ende mejorar la visión hacia la comunidad.

Segundo: La gestión por competencias orientará, bajo el liderazgo directivo a los equipos de trabajo para establecer políticas institucionales de trabajo.

Tercero: El Director del Instituto, como líder pedagógico deberá realizar gestiones para generar y compartir conocimiento acerca de este instrumento técnico basado en competencia, contribuyendo a la efectiva ejecución del procedimiento correspondiente a cada uno de los subsistemas diseñados para la gestión de talento humano.

Cuarto: Los docentes de las diferentes áreas deben estar actualizados, capacitados y motivados en la gestión por competencias para desenvolverse profesionalmente en el proceso de desarrollo del Instituto.

Quinto: Evaluar permanentemente el desempeño laboral docente en el Instituto, para poder corregir las deficiencias que pudieran encontrarse en cada uno de ellos.

Sexto: Desarrollar manuales de cada proceso: Manual de funciones y competencias, Manual de Procedimiento Administrativo; con referencia a los problemas de falta de competencias, establecer las atribuciones y responsabilidades de cada servidor.

Séptimo: compartir los resultados de la investigación con las instancias educativas respectivas y socializar los resultados.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Mena. (2014). *Propuesta de un modelo de Gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*. Cuenca, Ecuador.

Oscoco, A. (2015). *Tesis: Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización*. Lima: UPC.

Pérez, J. y Verastegui, A. (2013). *Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una Mype de Lima Sur - Caso Avícola Vera EIRL - 2012*. Lima: UAP.

Reynaga, Y. (2015). *Tesis: Motivación y desempeño laboral del personal en el Hiospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas: UNJMA.

Sánchez. (2013). *Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I*. Huacho, Perú.

Vásquez, W. (2009). *Tesis: Evaluación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de las instituciones educativas estatales del distrito de Carmen de la Legua y Reynoso, en el año 2008*. Lima: UNE.

7.2 Fuentes bibliográficas

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alvarado, O. (2006). *Administración del personal docente*. Lima: Udegraf.

Arratia. (2010). *Desempeño Laboral y sus condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados*. Chile.

Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. México: Siglo XXI.

- Chiavenato, I. (2007). *Gestión de talento humano*. México: Mac Graw Hill.
- Davis, F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pentice Hall.
- De Cenzo, D. y Robbin, S. (1995). *Administración de REcursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación - trabajo*. Montevideo: Cinferfor/ OIT.
- Kliengner E. y Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público*. México: ELIAC.
- Maciel, C. (2005). *La formación docente: mitos, problemas y realidades*. Bogotá: PRELAC.
- Maldonado, M. (2002). *Las competencias una opción de vida. Metodología para el diseño curricular*. Caracas: Ecoe Ediciones.
- Marcano, & Ramos. (2011). *Gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial S.A.* Cumaná, Sucre.
- Martinez. (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: Incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional*. Barcelona, España.
- Mateo, J. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Lima: ICEHORSORI.
- MINEDUC. (2003). *Manual de evaluación de desempeño docente*. Bogotá: MINEDUC.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación de desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Corporativa editorial magisterio.
- Muñoz. (2007). *Gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación*.
- Muñoz, J. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias*. Madrid: T y D.
- Oakland, J. (1994). *Gerenciamiento da qualidade total - TQM*. Sao Paulo: Nobel.
- Rizo, H. (2005). *Evaluación del desempeño docente. Tensiones y tendencias*. Bogotá: Prelac.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. New York: Prentice Hall.

Rodríguez, M. y Feliú G. (1996). *La importancia de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Nueva .

Rueda, M. y Landesmann, M. (1999). *Un instrumento de evaluación formativa para profesores de ciencias de la nutrición y de los alimentos*. México: UNAM.

Saavedra, M. (2004). *Evaluación del aprendizaje*. México: Pax.

7.3 Fuentes hemerográficas

García, S. (2002). La validez y la confiabilidad en la evaluación del aprendizaje desde la perspectiva hermenéutica. *Revista pedagógica.*, 297 - 313.

Guerrero, L. (2008). Perú: Desarrollo docente, aportes para el debate. *Foro educativo*, 120.

7.4 Fuentes electrónicas

Artunduaga, L. (12 de febrero de 2017). *Seminario Internacional de la evaluación del desempeño docente en el marco de la carrera magisterial*. Obtenido de ciberdocencia.gob: http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval_docente_Luis_Bretel

Bretel, L. (2017 de febrero de 2017). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*. Obtenido de geocities.com: http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_Luis_Bretel.htm.

Cuenca, R. (21 de febrero de 2017). *La carrera pública magisterial. Una mirada atrás para avanzar*. Obtenido de tarea.org.: http://www.tarea.org.pe/images/Tarea76_21_Ricardo_Cuenca.pdf

Díaz, H. (13 de febrero de 2017). *Carrera pública magisterial. Desafíos para el gobierno y los docentes*. Obtenido de Tarea.gob.: <http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/>

Jiménez, J. (22 de febrero de 2017). *Cuatro modelos de evaluación docente*. Obtenido de psicologiacientifica.com: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-350-1->

- Manzi, J. (21 de febrero de 2017). *La evaluación del desempeño profesional docente en Chile*. Obtenido de ciberdocencia.gob.: http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval_docente_Jorge_Manzi.pdf
- Martín, E. (20 de febrero de 2017). *¿En que medida la evaluación está contribuyendo a la mejora de la calidad de la educación?* Obtenido de pensamiento iberoamericano. gob: <http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/7/pdf>.
- MINEDU. (12 de febrero de 2017). *Foro Nacional de Educación Para Todos*. Obtenido de Minedu.gob: <http://www.minedu.gob.pe/educacionparatodos/Políticas.php>
- MINEDU. (17 de febrero de 2017). *Informe de la nueva docencia en el Perú*. Obtenido de ciberdocencia.gob.: <http://www.ciberdocencia.gob.pe/libros/>
- MINEDU. (13 de febrero de 2017). *ley 29062*. Obtenido de Minedu.gob: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- MINEDU. (12 de febrero de 2017). *Ley de reforma magisterial*. Obtenido de Ciberdocencia.gob: http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf.
- MINEDUC. (23 de febrero de 2017). *Marco para la buena enseñanza*. Obtenido de docentemas: <http://www.docentemas.cl/docs/MBE2008.pdf>.
- RAE. (13 de FEBRERO de 2017). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de RAE.ES: <http://www.rae.es/>
- Rueda, M. (17 de febrero de 2017). *La evaluación de desempeño docente: consideraciones desde el enfoque*. Obtenido de redie.uabc: <http://redie.uabc.mx/contenido/vol11no2/contenido-rueda3.pdf>
- UNESO. (12 de febrero de 2017). *Foro Educación para todos*. Obtenido de Foro mundial: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>
- Valdés, H. (20 de febrero de 2017). *Encuentro iberoamericano sobre evaluación de desempeño docente*. Obtenido de oei.es: <http://www.oei.es/de/rifad02.htm>.

ANEXOS
CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN EL INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PÚBLICO CHANCAY

INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente, el cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, para lo cual su opinión es de vital importancia. Las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración. Deberá marcar con una X la respuesta que considere adecuada y llenar los cuadros en blanco en caso que se le pida.

INFORMACIÓN PERSONAL

1. Sexo a. Masculino () b. Femenino ()	2. Edad a. 20 a 25 años () b. 26 a 30 años () c. 31 a 35 años () d. 36 a 40 años () e. 41 a más ()
3. Nivel de Instrucción a. Secundaria () b. Técnico Superior () c. Universitaria () d. Maestría () e. Doctorado ()	4. Experiencia laboral a. 1 año () b. 2 años () c. 3 años () d. 4 años () e. 5 años a mas ()

ESCALA VALORATIVA

S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	Algunas veces	3
RV	Rara vez	2
N	Nunca	1

GESTION POR COMPETENCIAS						
Ítem	Conocimiento	1	2	3	4	5
1	Aprendo de la experiencia, extraigo nuevos conocimientos y los transfiero buscando un beneficio global.					
2	Me mantengo alerta ante nuevos conocimientos, detectando oportunidades de aprendizaje.					
3	Aplico los conocimientos en las actividades que realizo de forma habitual.					
4	Adquiero conocimientos por medio de actividades programadas.					
5	Inново tareas y propongo herramientas de mejora.					
6	Abandono viejas prácticas y aplico nuevos con mejores resultados que otros.					
7	Realizo capacitaciones en lo referente a mi área de trabajo.					
Ítem	Habilidades	1	2	3	4	5

8	Asume los objetivos de la institución y orienta sus actuaciones hacia el logro de los objetivos.					
9	Realiza las actividades que se le encomiendan aportando valor procedente de su saber hacer.					
10	Expone la información de forma clara y empleando el lenguaje apropiado.					
11	Entrega mayores resultados de lo pedido o esperado.					
12	Se autoexige en cada proyecto, incluso cooperando y aportando material.					
13	Atiende varias tareas al mismo tiempo con buenos resultados.					
14	Redistribuye su tiempo y/o el de su equipo ante un imprevisto.					
Ítem	Actitudes personales	1	2	3	4	5
15	Motivo a mi equipo de trabajo ante el logro de los objetivos.					
16	Aporto ideas y propongo alternativas de mejora para el logro de los objetivos institucionales.					
17	Comunico a mis superiores las mejoras realizadas dentro de la institución.					
18	En momentos de alta exigencia mantengo buenos modos de actuar y muestro actitud positiva.					
DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE						
Ítem	Estrategias metodológicas	1	2	3	4	5
19	Utilizo adecuadamente los medios y/o materiales educativos.					
20	Cuento con capacidades para lograr un ambiente propicio de trabajo					
21	Motivo adecuadamente a los alumnos y logro la participación activa de ellos.					
22	Utilizo una metodología adecuada.					
23	Propongo trabajos y/o tareas sobre el tema desarrollado.					
Ítem	Planificación – Enseñanza	1	2	3	4	5
24	Asisto a la capacitación y/o participación para la programación curricular y de mi especialidad.					
25	Elaboro una propuesta actual del sílabo de las unidades didácticas a mi cargo.					
26	Anoto el avance curricular en el parte de producción académica.					
27	Elaboro y empleo material didáctico para mi unidad didáctica asignada.					
28	Elaboro la programación de mis clases por actividades de aprendizajes.					
29	Controlo que los objetivos de los contenidos sean coherentes con los objetivos del aprendizaje					
Ítem	Evaluación	1	2	3	4	5
30	Evalúo a los alumnos de acuerdo a las normas vigentes.					
31	Anoto las evaluaciones de los estudiantes en el registro auxiliar.					

32	Controlo la asistencia de los alumnos en el registro auxiliar.					
33	Realizo evaluaciones formativas en forma oportuna.					
34	Informo semanalmente a los estudiantes sobre el avance y dificultades en el logro de las capacidades terminales.					
35	Compruebo el logro de las capacidades terminales en forma permanente de los alumnos.					



**[Mstro. VÍCTOR JOSELITO LINARES CABRERA
ASESOR**

**[Mstro. CARLOS ALBERTO GUTIERREZ BRAVO]
PRESIDENTE**

**[Dr. JORGE ALBERTO PALOMINO WAY]
SECRETARIO**

**[Dr. EDGAR TITO SUSANIBAR RAMÍREZ]
VOCAL**

