

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
DOCENTE DE UN COLEGIO DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA”**

**Presentada por:**

**KLEVER GALLARDO RODRÍGUEZ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

**Lima - Perú**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
DOCENTE DE UN COLEGIO DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE**

**Presentada por:**

**KLEVER GALLARDO RODRÍGUEZ**

**Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:**

Mg.Sc. Ramón Diez Matallana  
**PRESIDENTE**

Dr. Ampelio Ferrando Perea  
**PATROCINADOR**

Mg.Sc. Luis Espinoza Villanueva  
**MIEMBRO**

Ph.D. Roberto Cumpén Vidaurre  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por la fuerza que guía el día a día

A mis abuelos, padres y mis hermanos por el apoyo brindado

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Agraria La Molina, por ser la Casa de Estudios en la que viví mi experiencia de educación superior.

A mis profesores quienes gracias a su comprensión, entre ellos a mi asesor el Dr. Ampelio Ferrando quien a través de su paciencia se hizo posible la presente tesis.

A la Institución Educativa La Divina Providencia quien permitió la realización de esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Enunciado del problema	2
1.1.2. Formulación del problema	5
1.1.2.a. Problema general	5
1.1.2.b. Problemas secundarios	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
II. REVISIÓN DE LITERATURA	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Antecedentes en el extranjero	8
2.1.2 Antecedentes en el Perú	10
2.2 Marco Teórico	11
2.2.1 Motivación	11
2.2.2 Teorías de la motivación	12
a. Teoría de Abraham Harold Maslow	12
b. Teoría de necesidades de McClelland	15
c. Teoría de las Expectativas	16
d. Teoría de Pérez López	16
e. Teoría ERC	18
f. Teoría bifactorial	19
2.2.3 Desempeño laboral	25
2.2.4 Desempeño docente	26
2.2.5 Evaluación docente	29
2.2.6 Marco de Buen Desempeño Docente	31
2.3. Marco conceptual	81
III. MATERIALES Y MÉTODOS	83
3.1 Materiales	83
3.2 Métodos	83

3.2.1 Tipo de investigación	83
3.2.2 Formulación de hipótesis	84
3.2.2.a. Hipótesis general	84
3.2.2.b. Hipótesis específicas	84
3.2.3 Identificación de variables	84
3.2.4 Definiciones operacionales	85
3.2.4.1 Variable independiente	85
3.2.4.2 Variable dependiente	85
3.2.5. Diseño de la investigación	85
3.2.6. Población y muestra	86
3.2.7. Instrumentos de colecta de datos	86
3.2.8. Procedimientos de análisis de datos	86
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	87
4.1 Resultados	87
4.1.1. Motivación laboral	91
4.1.2. Desempeño docente	107
4.1.3. Programa de motivación	108
4.2. Discusión	111
V. CONCLUSIONES	113
VI. RECOMENDACIONES	114
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
VIII. ANEXOS	121

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1 : Matrícula por grado y sexo 2015	3
CUADRO 2 : Matrícula por período según grado, 2004-2015	3
CUADRO 3 : Docentes, 2004-2015	3
CUADRO 4 : Secciones por período según grado, 2004-2015	3
CUADRO 5 : Matriz de modelos de desempeño docente	26
CUADRO 6 : Resumen del modelo de regresión lineal múltiple	87
CUADRO 7 : Coeficientes de regresión de 27 variables	88
CUADRO 8 : Coeficientes de regresión de 10 variables más significativas	89
CUADRO 9 : Variables más significativas en general	90
CUADRO 10 : Variables más significativas con t positivo	90
CUADRO 11 : Frecuencias agrupadas por factores motivacionales	105
CUADRO 12 : Frecuencias agrupadas por factores higiénicos	106
CUADRO 13 : Puntajes de desempeño docente	107
CUADRO 14 : Actividades del programa de motivación de factores motivacionales	109
CUADRO 15 : Actividades del programa de motivación de factores higiénicos	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 : Jerarquía de necesidades de Maslow	13
FIGURA 2 : Esquema de la Teoría de Pérez López	17
FIGURA 3 : Respuesta en porcentaje de la variable des1	91
FIGURA 4 : Respuesta en porcentaje de la variable des2	92
FIGURA 5 : Respuesta en porcentaje de la variable reconoc1	92
FIGURA 6 : Respuesta en porcentaje de la variable reconoc2	93
FIGURA 7 : Respuesta en porcentaje de la variable trabajo1	93
FIGURA 8 : Respuesta en porcentaje de la variable trabajo2	94
FIGURA 9 : Respuesta en porcentaje de la variable trabajo3	94
FIGURA 10 : Respuesta en porcentaje de la variable resp1	95
FIGURA 11 : Respuesta en porcentaje de la variable resp2	95
FIGURA 12 : Respuesta en porcentaje de la variable resp3	96
FIGURA 13 : Respuesta en porcentaje de la variable promoción1	96
FIGURA 14 : Respuesta en porcentaje de la variable promoción2	97
FIGURA 15 : Respuesta en porcentaje de la variable supervisión1	97
FIGURA 16 : Respuesta en porcentaje de la variable supervisión2	98
FIGURA 17 : Respuesta en porcentaje de la variable supervisión3	98
FIGURA 18 : Respuesta en porcentaje de la variable políticas1	99
FIGURA 19 : Respuesta en porcentaje de la variable políticas2	99
FIGURA 20 : Respuesta en porcentaje de la variable políticas3	100
FIGURA 21 : Respuesta en porcentaje de la variable remuneración1	100
FIGURA 22 : Respuesta en porcentaje de la variable remuneración2	101
FIGURA 23 : Respuesta en porcentaje de la variable remuneración3	101
FIGURA 24 : Respuesta en porcentaje de la variable relacionesh1	102
FIGURA 25 : Respuesta en porcentaje de la variable relacionesh2	102
FIGURA 26 : Respuesta en porcentaje de la variable relacionesh3	103
FIGURA 27 : Respuesta en porcentaje de la variable condiciones1	103
FIGURA 28 : Respuesta en porcentaje de la variable condiciones2	104
FIGURA 29 : Respuesta en porcentaje de la variable condiciones3	104



## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 : Matriz de contrastación de hipótesis	122
ANEXO 2 : Matriz de consistencia lógica	123
ANEXO 3 : Definición conceptual y operacional de variables	124
ANEXO 4 : Matriz de operacionalización de variables	126
ANEXO 5 : Cuestionario aplicado al docente sobre motivación	128
ANEXO 6 : Cuestionario de evaluación de desempeño docente	130
ANEXO 7 : Resultados de motivación por variable y desempeño docente	134

# **MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE UN COLEGIO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

## **RESUMEN**

La Divina Providencia es una institución educativa estatal de educación básica regular de secundaria ubicada en el distrito de Surquillo. El presente estudio tiene por objetivo establecer la influencia de la motivación en el desempeño del personal docente del mencionado colegio, utilizando lineamientos durante el año 2015 establecidos por el Ministerio de Educación de Perú para la evaluación del desempeño docente. Para conocer la motivación del personal docente se aplicó un cuestionario de acuerdo a la teoría de Frederick Herzberg conformado por diez factores de motivación entre factores motivacionales e higiénicos en una escala de Likert del uno al siete. Los resultados fueron procesados mediante el software estadístico SPSS utilizando un modelo de regresión lineal múltiple los cuales fueron presentados mediante tablas y figuras. Finalmente se concluyó que los factores motivacionales e higiénicos sí ejercen influencia sobre el desempeño docente, reconociendo que los factores motivacionales son más significativos en el desempeño docente, pero no implica que se prescindan de los factores higiénicos. Además se identificó que los todos los docentes estudiados presentan un puntaje aprobatorio de por lo menos 3.0 en su evaluación de desempeño docente y finalmente se propone un programa de motivación para los docentes de dicha institución educativa para el año 2017.

**Palabras clave:** Desempeño docente, educación, incentivos monetarios, incentivos no monetarios, motivación, recursos humanos

## **.MOTIVATION AND WORK PERFORMANCE OF TEACHERS OF A SECONDARY EDUCATION SCHOOL**

### **ABSTRACT**

La Divina Providencia is a state educational institution of regular basic secondary education located in the district of Surquillo. The following study aims to establish the influence of motivation on the performance of the teaching staff, using stated guidelines established by the Ministry of Education of Peru, for the evaluation of teaching performance during the year 2015. In order to become familiar with the motivation of the teaching staff, a Frederick Herzberg theoretical questionnaire was applied, consisting of ten motivation factors, among them, motivational and hygienic factors on the Likert scale from one to seven. The results were processed using SPSS statistical software using multiple linear regression models, presented using tables and figures. Finally, the study concluded that motivational and hygienic factors do influence teacher performance, recognizing that motivational factors are most significant in teacher performance, but does not imply that hygienic factors are not important. In addition, all the teachers studied show an approved score of at least 3.0 in their teaching performance evaluation, and finally a motivational program for the teachers of that educational institution was proposed for the year 2017.

**Key words:** Teacher performance, education, monetary incentives, non-monetary incentives, motivation, human resources.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El ser humano necesita subsistir desde su origen y es por ello que para lograr sus objetivos ha de trabajar en conjunto para satisfacer sus necesidades. Puede lograr su propósito mediante el trabajo individual, sin embargo implica mayor tiempo y esfuerzo su consecución.

La motivación es crucial para mantenerse en el logro de objetivos, porque esta es la que permite la supervivencia así como la toma de decisiones. Las personas deciden en todo momento, en diferentes contextos y es por ello que buscan actuar acertadamente.

Los investigadores han querido averiguar cómo motivar al trabajador para que este labore sin tener intenciones que exigir mayores contraprestaciones y repercuta en mayores beneficios para la entidad.

Asimismo se busca que la motivación permita que el trabajador presente un adecuado desempeño laboral y crezca profesionalmente.

La presente investigación está centrada en la influencia de la motivación en el desempeño de los profesores de la Institución Educativa de educación secundaria La Divina Providencia. Los resultados de la investigación permitirán al director de dicho colegio reconocer qué aspectos son los que ellos consideran más relevantes para conseguir un mejor desempeño laboral y así se optimice su trabajo.

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Enunciado del problema**

La docencia es un servicio donde el docente es quien tiene mayor contacto con el estudiante en comparación con los trabajadores administrativos, entre otros. Es por ello que su labor es crucial para conseguir que gocen de una buena experiencia en su institución.

El director de la Institución Educativa La Divina Providencia, se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar dicho colegio para conseguir efectividad. De esta manera, la institución para mantenerse en el tiempo necesita estudiantes matriculados que acepten la educación brindada por los docentes a cargo. Eso muestra que se necesita que el personal docente tenga un adecuado desempeño para realizar con eficacia el proceso de enseñanza que repercute directamente en los estudiantes de la Institución Educativa La Divina Providencia del distrito de Surquillo

La Institución Educativa La Divina Providencia ubicada en el distrito de Surquillo de código modular 0329805 y código de ubicación geográfica 150141 es un colegio escolarizado ubicado en un área urbana donde se brinda educación únicamente a nivel secundaria, en su mayoría a mujeres en un solo turno. Es un colegio estatal de gestión directa. Se encuentra en estado activo y es supervisada por la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana o UGEL San Borja 07.

El número de alumnos al año 2015 fue 455 mientras que el número de docentes fue 33 según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación, en adelante ESCALE, sin embargo, esta última cantidad presentada en el cuadro 3, incluye al director, al subdirector de formación general y a los 31 docentes que laboran en aula. El número de secciones desde primer grado de secundaria hasta quinto grado de secundaria fue 17. Cabe señalar que en esta investigación participarán los 31 docentes anteriormente mencionados porque se desempeñan en aula con los alumnos.

En los cuadros 1, 2, 3 y 4 se muestran datos de la institución educativa desde el año 2004 hasta el 2015 obtenidos de ESCALE. Las celdas en blanco correspondientes al año 2011

indican que la institución no reportó datos al Ministerio de Educación, en adelante, MINEDU porque se encontraba vigente el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa el cual tuvo su fin en enero de 2012.

**Cuadro 1: Matrícula por grado y sexo 2015**

Nivel	Total		1° Grado		2° Grado		3° Grado		4° Grado		5° Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Secundaria	17	438	17	87	0	67	0	98	0	92	0	94

FUENTE: ESCALE, Ministerio de Educación.

**Cuadro 2: Matrícula por período según grado, 2004-2015**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	834	817	757	671	572	631	597		541	474	402	455
1° Grado	156	157	138	85	64	151	85		96	71	58	104
2° Grado	165	154	182	130	95	72	160		104	100	94	67
3° Grado	150	180	143	183	127	118	110		95	91	89	98
4° Grado	183	152	152	136	165	128	120		145	78	85	92
5° Grado	180	174	142	137	121	162	122		101	134	76	94

FUENTE: ESCALE, Ministerio de Educación.

**Cuadro 3: Docentes, 2004-2015**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	53	46	48	46	42	46	44		41	44	38	33

FUENTE: ESCALE, Ministerio de Educación.

**Cuadro 4: Secciones por período según grado, 2004-2015**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	26	27	27	25	24	26	15		24	24	20	17
1° Grado	5	5	5	4	3	6	2		5	4	3	3
2° Grado	5	5	6	5	4	3	4		5	5	4	3
3° Grado	5	6	5	6	5	5	3		4	5	5	4
4° Grado	5	5	6	5	7	5	3		6	4	4	4
5° Grado	6	6	5	5	5	7	3		4	6	4	3

FUENTE: ESCALE, Ministerio de Educación.

La motivación desde el punto de vista laboral, si bien es cierto el docente puede sentirse abrumado por la carga laboral, este puede realizarlo sistemáticamente para simplificar su trabajo, a través de un determinado orden de espacio, como el uso de libros digitalizados y de tiempo mediante el uso de un horario semanal de actividades.

La motivación depende de los conceptos que tiene la persona sobre su trabajo. Si considera que la educación tiene un propósito y que no es una actividad vacía o sin sentido, entonces lo llevará a cabo. Es necesario señalar que cada persona tiene vivencias diferentes entre sí y lo que motiva a una persona no es necesariamente lo mismo que motiva a otra persona, porque cada ser humano es un repertorio de experiencias distintas. Que cada docente pueda comunicar qué experiencias son las que le generan mayor motivación demuestra que son capaces de tener conciencia de sus propias acciones y compartirlas para obtener otros puntos de vista que permitan valorar su trabajo.

Las instituciones necesitan mantener su talento humano para que pueda sobrevivir en un entorno cambiante y que muestre muchos retos. En el caso del colegio La Divina Providencia, no necesariamente posee una infraestructura óptima como la de un colegio privado, ni tampoco comunicación asertiva, además se percibe desmotivación al no ser tomadas en cuenta las necesidades de los trabajadores, ni de sentirse incentivados por el ente rector en materia educativa. Es por ello que surge la iniciativa de estudiar la motivación y el desempeño de los docentes en la mencionada institución, teniendo en cuenta que es importante que el director pueda estar pendiente de lo que realmente acontece en su entorno laboral.

Algunos estudiantes tenían notas bajas y al evaluar el comportamiento de los docentes se ha identificado que hubo docentes que no ingresaban a su centro de labores a tiempo, de tal manera que se retrasaba ligeramente el inicio de clases y por ende el normal desarrollo de los temas de estudio. Así como algunos días de inasistencia laboral por razones justificadas.

Asimismo, otro detalle que fue indicado al director consiste en que había docentes que al terminar el año escolar no cumplían con desarrollar todos los temas del programa curricular anual, de tal manera que algunos de ellos no eran desarrollados con los estudiantes en su totalidad.

Lo que hay que tener en cuenta es que no hay suficientes actividades interdisciplinarias para promover la interacción entre los distintos docentes que laboran en la Institución Educativa La Divina Providencia. El desempeño docente es un foco importante de la educación impartida en la mencionada institución, que le permitirá mantener su competitividad así como su prestigio. Sobre todo porque en el 2015 hubo 455 estudiantes entre varones y mujeres. Además, hubo una tendencia de reducción de alumnos y debe mantener su competitividad al haber 597, 541, 474, 402 y 455 alumnos en los años 2010, 2012, 2013, 2014 y 2015 respectivamente de acuerdo al cuadro 2.

El docente se reúne con los padres de familia y espera la asistencia de la gran mayoría de ellos, sin embargo, esto no necesariamente sucede, de tal manera que es necesario un mayor compromiso por parte de los padres con la institución para que el docente se sienta motivado.

Pueden haber docentes que consideren que su función se limite únicamente a transmitir conocimiento a través del dictado de clases sin importar relacionarse cada vez más con sus estudiantes y con la gestión de su institución lo cual se traduce en un mal desempeño, por consiguiente la presente investigación tiene como propósito establecer la influencia de la motivación docente en el desempeño de los profesores de dicha institución educativa en el año 2015.

### **1.1.2. Formulación del problema**

#### **1.1.2.a. Problema general**

¿Qué lineamientos técnicos de motivación laboral debe emplearse para ejercer una influencia positiva en el desempeño laboral de los docentes del colegio secundario La Divina Providencia?

#### **1.1.2.b. Problemas secundarios**

- ¿Ejercen los factores motivacionales mayor influencia que los factores de higiene en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia?



- ¿Han conseguido, más del 90 por ciento de los docentes estudiados un puntaje aprobatorio por lo menos de 3.0 de desempeño en el colegio secundario La Divina Providencia?
- ¿Qué medidas con respecto a motivación deberá implementarse para elevar el desempeño laboral de los docentes en el colegio La Divina Providencia?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Establecer la influencia de la motivación en el desempeño del personal docente del colegio La Divina Providencia para proponer lineamientos técnicos de motivación para mejorar el desempeño laboral docente.

### **1.2.1. Objetivos específicos**

- Identificar entre los factores motivacionales e higiénicos que son más influyentes en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para establecer prioridades de los factores en estudio.
- Evaluar el desempeño laboral de acuerdo al instrumento correspondiente a los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para levantar el diagnóstico del personal docente de la institución.
- Proponer un programa de motivación para los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para ser ejecutado en el año 2017 para elevar el desempeño laboral docente e incentivar a una mejora educativa.

### 1.3. Justificación

- **Por conveniencia**, la presente investigación permitirá reconocer aquellos factores que más incidencia tienen en el desempeño laboral del personal docente del colegio La Divina Providencia para así conseguir un adecuado sistema de enseñanza en beneficio de los estudiantes de educación básica regular del mencionado centro educativo.
- **Por relevancia social**, a través de dichos elementos de juicio sólidos se puede mejorar el desempeño laboral y ser mejor reconocidos ante la sociedad y los diferentes grupos de interés. Si el personal docente labora adecuadamente con la consigna de mejorar la calidad educativa, se tendrán mejores ciudadanos y mejores personas que realicen una mejor toma de decisiones gracias a la instrucción de sus docentes.
- **Por implicancias prácticas**, implementar un programa de motivación permitirá elevar la calidad de la enseñanza impartida en el colegio La Divina Providencia a través de la valoración y conocimiento de sus experiencias concretas y esta se traduzca en resultados.
- **Por valor teórico**, se contribuye a otras ramas del conocimiento, no solamente en el campo de la administración, sino en el campo de la psicología, porque la conducta del ser humano obedece a varias implicancias y diferentes entre las personas que conforman una organización. De tal manera que pueden ser estudiados no solo el personal docente, sino también el personal administrativo o incluso operarios, dependiendo de la actividad de la organización analizada.
- **Por aspecto metodológico**, la presente investigación contribuye con una metodología que genera conocimiento válido y confiable que puede ser utilizado en nuevas investigaciones en otras organizaciones educativas.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes en el extranjero

**Maslow** (1943) publica su artículo científico “Una teoría sobre la motivación humana” que más tarde ampliaría en el libro *Motivation and Personality*, de 1954. Maslow resumió en la imagen de una pirámide, la jerarquía de las necesidades humanas. Así fue que se hizo famosa la pirámide de Maslow. Se trata de una teoría psicológica en la que se acomodan las necesidades humanas en una jerarquía, es decir, existe un orden en el que las necesidades deben satisfacerse y se ejemplifica en la forma de una pirámide de jerarquías.

La parte inferior de la pirámide está ocupada por las necesidades humanas básicas, que a medida que son satisfechas, aparecen otras que son necesidades y deseos más elevados ocupando paulatinamente las partes superiores de la pirámide. A grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse. Primero las necesidades fisiológicas, que una vez satisfechas, generan necesidades relacionadas con la seguridad, luego con la afiliación, el reconocimiento y finalmente la autorrealización.

**Herzberg** (1968) publica su obra titulada: “Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?”, de donde se extrae la Teoría de los Dos Factores (Motivadores e Higiénicos) o llamada también teoría bifactorial. Cuando Frederick Herzberg investigó las fuentes de motivación de los empleados durante los años 50 y 60, descubrió una dicotomía que hasta hoy desconcierta a los gerentes: las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son distintas a las que les causan insatisfacción.

Si se pregunta a un grupo de trabajadores qué es lo que les hace infelices en el trabajo, se recibirá respuestas como hablar de un jefe intolerable, de bajas remuneraciones, una oficina incómoda o reglas que lo perjudiquen. Los factores ambientales, mal manejados, vuelven desdichada a la gente y ciertamente son causa de desmotivación. Pero, incluso si se manejan en forma genial, no motivan a nadie a trabajar más duro o de forma más inteligente. Las personas, en realidad, se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío, por el aumento de responsabilidad. Estos factores intrínsecos responden a la acentuada necesidad de crecimiento y logro que tienen las personas.

El trabajo de Herzberg ha sido de gran influencia para toda una generación de académicos y ejecutivos, pero sus conclusiones parecen no haber penetrado bien los sitios de trabajo de Estados Unidos, si se toma como indicador la extraordinaria importancia que se da todavía a las remuneraciones y paquetes de incentivos.

**Giovannone** (2011) realizó una investigación con el propósito de analizar y constatar si aplica la teoría de motivación de Herzberg en los trabajadores de El Gran La Plata, el cual es un aglomerado urbano ubicado alrededor de la ciudad de La Plata, por ello recibe ese nombre. Se utilizó un cuestionario elaborado a partir del instrumento original de Herzberg, denominado Cuestionario NPT213 validado por el Survey Research Center de Michigan, donde cada ítem plantea una situación referida al trabajo actual y los entrevistados indicaron el grado de satisfacción que le genera el aspecto del trabajo en cuestión. Los resultados del estudio muestran que los profesionales trabajadores presentaron niveles altos de satisfacción en la mayoría de los factores motivacionales. Estos resultados de la investigación de campo señalan que entre los factores motivacionales que los trabajadores de la muestra consideran más importantes a la hora de sentirse motivados se encuentra: que el trabajo que realiza sea importante como también que el puesto cuente con tareas variadas, creativas y desafiantes.

**Roo** (2013) muestra como objetivo analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. Como instrumento se aplicó dos cuestionarios de 36 ítems cada uno con cinco escalas de alternativas para medir las variables. Como conclusión se indica que se encontraron deficiencias con respecto a la atención de necesidades de personal de manera adecuada, en

el ambiente de trabajo y falta de apoyo para la solución de problemas. Lo antes planteado trae como consecuencia que el docente actúe en su trabajo de manera más lenta en el logro de los objetivos organizacionales.

**Enríquez** (2014) realizó un estudio con el objetivo de adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación para empleados del Instituto de la Visión en México. Como instrumento para la recolección de datos se empleó un cuestionario. Para esta investigación se utilizó el primer instrumento para medir la motivación elaborado por Manuel Ramón Meza Escobar y Rosa Evila Quintanilla Morales; y el segundo para medir el desempeño, elaborado por Manuel Ramón Meza Rodríguez y Denisse Cruz Castillo. Los resultados del estudio muestran que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados. Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4 por ciento de la variable nivel de desempeño.

### **2.1.2. Antecedentes en el Perú**

**Gherman et al.** (2011) realizó un estudio con el objetivo de determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de *retail*. Se utilizó un cuestionario con seis preguntas con respuesta abierta. En las primeras tres preguntas, se le pidió describir al trabajador tres situaciones de su trabajo actual que le hayan provocado evidente satisfacción, que le hayan hecho sentirse particularmente bien y en las siguientes tres preguntas que le hayan provocado evidente insatisfacción, que le hayan hecho sentirse sumamente mal. Como conclusión se indica que la categoría de factores motivadores abarca 70.99 por ciento de sucesos satisfactorios y 29.01 por ciento de sucesos desagradables y la categoría de higiene abarca 26.97 por ciento de sucesos satisfactorios y 63.03 por ciento de sucesos desagradables.

**Alvitez y Ramírez** (2013) realizaron una investigación cuyo objetivo es determinar la relación existente entre el programa de compensación e incentivos y la motivación de los empleados de empresa del grupo Almer. Se aplicó una encuesta a todo el personal que labora en dicha organización. Los resultados muestran que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en

el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado.

**Gonzalez-Alva** (2014) muestra como objetivo identificar la relación entre gestión del desempeño y motivación de trabajadores del área de mantenimiento y servicios de una empresa del sector automotriz. Como instrumento se utilizó encuestas con escalas estandarizadas, las cuales permiten conocer el comportamiento de trabajadores y supervisores. Como conclusión se tiene que existe una relación entre la gestión del desempeño y la motivación, lo que permite concluir que la gestión del desempeño de la empresa evaluada es ineficiente, que los niveles de motivación de los trabajadores son en su mayoría negativos.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Motivación**

Según la Real Academia Española (2016), la motivación es el “conjunto de factores internos o externos que determina en parte las acciones de una persona”. El presente concepto expresa de manera genérica qué se entiende por motivación, en el sentido amplio de la palabra.

La motivación desde el punto de vista de la psicología es “aquella que puede dar la respuesta a la cuestión del porqué del comportamiento humano: ¿Por qué una persona en un momento dado actúa de una manera y no de otra?, ¿por qué en una misma situación las personas actúan de maneras distintas?”(García, 2008)

La perspectiva psicológica lo analiza desde el punto de vista de la conducta del ser humano y según los diferentes contextos al que se expone en la medida que actúe de acuerdo a ciertas causas.

La motivación desde el punto de vista laboral se alude al “deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso referido origina el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión”(Porret, 2010)

La motivación desde un aspecto amplio es el “término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (Koontz et al., 2012)

La motivación tiene diferentes puntos de vista como se acaba de apreciar, sin embargo, depende cuál de ellos se elija para poderla enfocar y estudiar con sus diferentes matices.

### **2.2.2 Teorías de la motivación**

Las teorías sobre motivación del trabajador se remontan hacia inicios del siglo XX, cuando los primeros gerentes propusieron complejos modelos de incentivos salariales para motivar a los trabajadores.(Fernández E. , 2010)

#### **a. Teoría de Abraham Harold Maslow**

A finales de la década de los 40 e inicios de los 50 se empieza a conocer más al detalle a las necesidades humanas y por lo tanto a comprender conductas laborales y reacciones que hasta el momento no se encontraba razón alguna. Abraham Harold Maslow (1908-1970) puede ser el primer autor que sistematiza las necesidades del ser humano desde un punto de vista holístico, es decir, un todo coherente, cuyos resultados son el punto inicial de posteriores investigaciones acerca de la motivación laboral por su gran amplitud.(Palomo, 2008)

Se observa en la figura 1 que Abraham H. Maslow presenta cinco niveles de las necesidades que él mismo ha identificado, a través de una jerarquía de acuerdo a su relativa urgencia presentándolas utilizando una pirámide estructurada por una base conformada por las necesidades fisiológicas y en el pico están mostradas las necesidades de autorrealización y entre ellas hay más necesidades y se aprecia como a continuación sigue:



**Figura 1: Jerarquía de necesidades de Maslow**

FUENTE: Palomo, 2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. p. 92

### **Necesidades fisiológicas**

Se trata de las necesidades más elementales con el fin de sostener la vida humana como alimento, agua, calor, sueño y abrigo. De acuerdo a las afirmaciones de Maslow ninguna otra necesidad va a motivar a la persona mientras no se satisfagan estas necesidades a un grado necesario. (Koontz et al., 2012).

Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, mientras que las demás necesidades surgen con el transcurso del tiempo. Estas necesidades representan el nivel más bajo de la jerarquía de necesidades que propuso Maslow y deben ser satisfechas antes que cualquier otra necesidad. Por eso es que si un jefe quiere motivar a sus trabajadores, debe tener presente siempre que no conseguirá nada si el trabajador no tiene este nivel satisfecho o que hay trabajadores que están dispuestos a laborar por tan sólo tener ingresos que le permitan únicamente sobrevivir.



## **Necesidad de seguridad**

La necesidad de seguridad incluye las seguridades económicas, espiritual, emocional y de trabajo, la protección personal y familiar y estar libre de desastres y peligros. La necesidad de seguridad se fundamenta en que el ser humano tiene una aversión al riesgo y busca un entorno estable, en sentido de alejarse del peligro y ante un eventual daño. (Ledesma, 2004)

## **Necesidad de afiliación o aceptación**

Este tercer nivel de la jerarquía de Maslow incluye necesidades como amor, afecto, pertenencia y aceptación. Las personas buscan la cordialidad y la satisfacción de su necesidad de establecer relaciones humanas con otros individuos; asimismo, se sienten motivados para amar a sus familiares. (Schiffman y Kanuf, 2010)

## **Necesidades de estima**

Las necesidades de estima abarcan en sí dos grupos de necesidades: la necesidad de una imagen positiva personal y un respeto personal, y la necesidad del reconocimiento y ser respetado por parte de los demás. Un jefe puede ayudar a atender estas necesidades proporcionando una serie de símbolos extrínsecos de logro, como por ejemplo títulos de puestos, oficinas confortables y recompensas similares. A un nivel más intrínseco, el jefe puede proporcionar asignaciones laborales desafiantes y oportunidades para que el trabajador tenga una sensación de logro. (Griffin, 2012)

## **Necesidad de autorrealización**

Maslow considera que este nivel está representado por experiencias cumbre como son el paradigma de autorrealización y felicidad, afirmando que son el momento más gozoso, feliz y dichoso que se puede presenciar en toda la vida. Es así como la felicidad entró en el léxico profesional de la psicología, entendiéndola como un elemento fundamental de estas experiencias que llevan a estados de conciencia elevados o superiores.

La teoría de la autorrealización estableció también que la felicidad se obtiene a través de determinadas acciones en conjunto y es un acelerador del crecimiento personal, producida cuando se es atraído por el placer más que empujado por el temor. Además, Maslow asegura que la normalidad es la psicopatología del promedio, y que el estado de autorrealización, en donde el ser humano llega a su máxima plenitud, contrasta con el de ajuste y el de adaptación social. (Zuazua, 2007)

Dado esto, se da a entender que el ser humano no necesariamente anhela riquezas u objetos materiales, sino lo que busca es trascender y ello es algo inmaterial, algo que le da sentido a su existencia y a su ser.

Al respecto, Alvarado(2014) señala que en este nivel el ser humano busca trascender, dejar huella, es decir, dejar su propia obra. Desarrollar su talento al máximo, está relacionado con actividades artísticas, culturales, prestigio ante la sociedad, retos profesionales y ayuda a los más necesitados.

#### **b. Teoría de necesidades de McClelland**

En 1955, David McClelland propuso la teoría de que las necesidades provienen del desarrollo temprano de la personalidad. La llamó teoría de las necesidades adquiridas y sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. Desde su punto de vista constituyen los motivos primarios de la conducta. (Dalton et al., 2007)

Desde este punto de vista, el empleador debe identificar el clima más adecuado para generar el trabajo. Por ejemplo, quienes sienten una fuerte necesidad de logro tienen una gran tendencia a ser líderes o formar parte de la alta dirección de una institución. El estilo de trabajo que más caracteriza a estas personas es usualmente la fijación de objetivos y metas así como su planeación y consecución.

A quienes poseen una gran necesidad de afiliación, les preocupa menos progresar o ser exitosos porque ellos priorizan sus relaciones personales y vínculos de amistad, con el ánimo de mantener el contacto con sus seres más queridos. Estas personas disfrutan de la compañía de otros, y de esta manera pueden ejercer autoridad hacia otras personas, es decir, pueden tener subordinados a través de un esquema formal.

McClelland descubrió que la necesidad de poder es un fuerte motivante para aquellos que buscan tener éxito.

La teoría de McClelland muestra las necesidades que generan la conducta, reforzando así las pautas para saber cómo se puede influir en la conducta de terceros. Así como averiguar qué motiva a las personas.

### **c. Teoría de las Expectativas**

“La teoría de las expectativas parte, en general del supuesto de que las personas están motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas. Esta teoría fue planteada por Vroom en 1964 y utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado”.(Palomo, 2008)

La valencia es el grado de atracción de una meta. Por ello, Vroom afirma que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el empleado de acuerdo a la importancia atribuida y en el grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, al logro de los mencionados premios. Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona les concede y con la expectativa de lo que es justo y equitativo. Es por eso que, una misma recompensa puede tener diferente valor motivacional para distintos trabajadores por la importancia que se les asigne.

### **d. Teoría de Pérez López**

“Pérez López ha formulado un esquema de la motivación humana que se apoya en la cibernética y que vincula al sujeto con su entorno analizado. El objetivo de Pérez López es

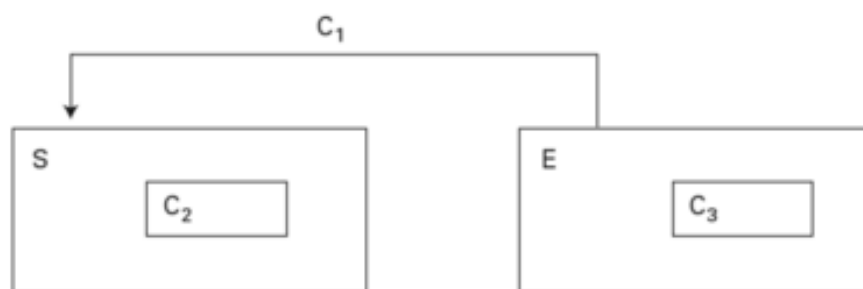
explicar la estructura y dinámica de la organización. Distingue tres clases de motivaciones, que denomina motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Esta distinción se apoya en la observación de que toda acción humana se realiza en un entorno – por ejemplo, la organización- y que genera consecuencias en tres dimensiones diferentes”.(Martínez M. , 2013)

Esto se representa gráficamente en la figura 2 donde (S=sujeto; E=entorno: la flecha que vuelve del entorno al sujeto representa la reacción del entorno ante la acción del sujeto que repercute sobre este; C1, C2 y C3 representan respectivamente las consecuencias de la acción en el propio sujeto y en el entorno). La explicación que hace Martínez M. (2013), es:

-Motivación extrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar – por ejemplo, el salario- debido a la reacción del entorno (C1) en virtud de la acción ejecutada.

-Motivación intrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias de la acción ejecutada que él espera que se produzca en él que espera que produzca en él la acción ejecutada. Por ejemplo, la satisfacción por un trabajo bien hecho (C2).

-Motivación trascendente: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en su entorno. Por ejemplo, la utilidad que puede proporcionar su ayuda a un colega en dificultades. Ver figura 2.



**Figura 2: Esquema de la Teoría de Pérez López**

FUENTE: Martínez, 2013. La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. p. 52

Todas las personas tienen estos tres tipos de motivaciones, aunque en proporciones distintas. Cabe señalar que, cada una de ellas tiene distinta calidad. No es lo mismo ser movido a una acción por motivación extrínseca, intrínseca o trascendente.

Cuando el sujeto se mueve por motivación extrínseca, lo hace de acuerdo a lo que espera a cambio, dependiendo de cómo reaccione el entorno; cuando se mueve por motivación intrínseca está actuando de acuerdo a su propia satisfacción personal, con independencia del entorno; cuando se mueve por motivación trascendente significa que se abre a las necesidades ajenas independientemente de la reacción del entorno y de su satisfacción personal, lo cual implica mayor libertad y calidad motivacional.

Esto quiere decir que se deben evaluar la proporción con la que participan cada una de estas motivaciones.

#### **e. Teoría ERC**

Pérez E. (2007), explica la teoría ERC de Clayton Alderfer de la siguiente manera:

Necesidades de existencia (E): Son las necesidades materiales, que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, los seguros, las prestaciones de la seguridad social y las adecuadas condiciones de trabajo.

Necesidades de relación (R): Que son las que se satisfacen estableciendo y manteniendo relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los superiores, los subalternos, los amigos y la familia.

Necesidades de crecimiento (C): Son las que se expresan a través de los intentos de la persona de encontrar oportunidades para desarrollarse cuando realiza contribuciones creativas o productivas en su trabajo.

La teoría ERC supone que, además del proceso progresivo de satisfacción, opera otro de frustración-regresión, de manera que si una persona se frustra reiteradas veces en sus intentos de satisfacer las necesidades de crecimiento, surgirá nuevamente la necesidad de satisfacer las del nivel inferior, en vez de insistir en las necesidades de crecer. Es decir, en tal caso, las necesidades de relación aparecen una vez más como la principal fuerza motivadora, obligándole a esforzarse de nuevo en satisfacer unas necesidades de orden inferior.

VARIABLES como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural, pueden alterar la fuerza que un grupo de necesidades tiene para una persona en particular.

#### **f. Teoría bifactorial**

“En 1959, Herzberg, psicólogo de profesión y profesor de administración en la Universidad de Utah, investigó durante años la motivación en el trabajo”. (Fernández, J., 2006).

La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente ligados: “Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen a las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo entre otros” (Chiavenato, 2009).

Herzberg da a entender que la motivación puede ser provocada por factores externos como los mencionados, pero tendrán un alcance de motivación limitado y cada persona responderá de manera distinta a diferentes factores. Herzberg propuso dos factores llamados factores de higiene o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos. Los factores de higiene influyen en el comportamiento del sujeto o del trabajador en cuestión pero de manera muy limitada para ejercer impacto en el desempeño del individuo, los factores de higiene son necesarios que sean utilizados. Es más, generalmente los jefes piensan que son los únicos factores de motivación, pero por sí solos no provoca mayor satisfacción en el trabajador, en otras palabras no son suficientes. Cuando los factores de higiene están presentes de manera muy débil, producirán insatisfacción. Entre dichos factores se tiene: ambiente físico de trabajo, procedimientos y políticas institucionales, subordinación, competencia de tipo técnica con el supervisor, salarios, estabilidad en el puesto y relaciones con compañeros de trabajo.

- **Factores de higiene o extrínsecos**

“Se trata de una serie de factores que no contribuye en absoluto a motivar a los empleados, pero cuya ausencia introduce a los trabajadores a un severo estado de insatisfacción. Consisten en aquellas condiciones necesarias para que se mantenga un cierto nivel de

satisfacción en el trabajo. Es decir, a circunstancias vinculadas estrechamente al propio puesto de trabajo, tales como el salario, las propias condiciones de trabajo y la seguridad en el empleo”.(Mateo, 2007)

Como se acaba de apreciar, el trabajador necesita gozar de estas condiciones, pero por sí mismas no generan mayor motivación. De tal manera que enfocarse exclusivamente en este tipo de factores no generan un resultado trascendente.

“Los factores higiénicos son requisitos indispensables para la satisfacción y aunque mejoren, no llegan a motivar. La motivación se mejora a partir de instrumentos de realización personal, de reconocimientos, autoestima y realización. La capacidad de influir sobre los aspectos relacionados con los elementos higiénicos es limitada, pero la de modificar la motivación profesional es muy superior” (Zurro y Cano, 2003)

La cobertura de necesidades de orden higiénico, como son el tener un sueldo, unos seguros, vacaciones, buenas condiciones laborales, entre otras, no brindan satisfacción real al trabajador ni le motivan sostenidamente. “No se quiere decir con ello que no se valore tener un buen sueldo o el tener unas buenas condiciones laborales, sino que con el tiempo el trabajador se acostumbra a ellas y no serán suficientes para moverle a actuar. Sin embargo si un trabajador considera que no cobra el sueldo que se merece o no recibe las contraprestaciones a las que es acreedor, se sentirá insatisfecho y tratará de buscar un empleo en otra empresa que se las proporcione”.(Urcola, 2010)

#### **a.- Condiciones de trabajo**

Cuando se hace referencia al concepto de condiciones de trabajo, los expertos en seguridad industrial se refieren a “la presencia de fuentes de contaminación, a las estrategias y programas de saneamiento, a las características de los espacios, a la ventilación de los espacios, existencia de riesgos mecánicos y disponibilidad de recursos individual y colectiva” (Castillo J. , 2010)

El mencionado autor se refiere también a que este factor hace alusión a las condiciones inherentes al entorno físico, es decir, la infraestructura. Se trata de identificar la existencia

de fuentes de ruido que interrumpen el normal trabajo, establecer la intensidad de iluminación que necesitan todos los trabajadores, determinar las condiciones térmicas de ejecución de las tareas, medir la presencia de potenciales peligros, etc. Así como la influencia de la trayectoria de desplazamiento, es decir, la distancia entre procesos, que el área en la que se transita esté despejada, enfocado en los desplazamientos de los profesionales que participan en el trabajo desarrollado.

#### **b.- Políticas institucionales**

Son principios rectores e ideas fundamentales de las autoridades que permiten guiar el criterio y la acción en la toma de decisiones, consiguiendo directrices que orienten la gestión de la empresa. “En organizaciones muy pequeñas estas guías, generalmente están en la mente de la única persona que decide, pero en empresas donde una gran cantidad de personas están comprometidas en la toma de decisiones, es importante que exista algo que ayude a unificar y a permitir coherencia entre las acciones, las políticas sirven para ubicarlos y regirlos de tal forma que todos vayan hacia el mismo rumbo. De ahí la necesidad de poner por escrito y dar a conocer las políticas que sentarán las bases para una conducta coherente”.(Reyes, 2012)

#### **c.- Remuneración**

Es necesario establecer la diferencia entre otros términos existentes como sueldo y salario. El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente. El sueldo se paga por mes o quincena. Sin embargo, la verdadera diferencia es de tipo sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo en cambio, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina. En un sentido amplio, la remuneración se define como “toda retribución hacia una persona por prestar un servicio a título personal, asumiendo determinadas responsabilidades”. (Samper et al., 2010)

#### **d.- Supervisión**

“El supervisor es de vital importancia porque es un vínculo de coordinación, integración y engranaje organizacional. Como cabeza del área, el supervisor desempeña una función



sumamente relevante para toda organización: unir y vincular a los departamentos que surgen por la requerida división del trabajo”. (Núñez y Jáuregui, 2007)

La supervisión no debe ser entendida como una actitud que minimice a un trabajador, sino como la existencia de una relación en la que se sigan las indicaciones de un superior para cumplir la misión de la organización.

“El Supervisor Educativo ha jugado un papel multifacético en la historia, por ello se ha visto obligado a relacionarse íntimamente con los problemas y situaciones exógenas del sistema educativo, especialmente en el contexto político social y en los cambios experimentados en el ámbito docente, técnico y administrativo”. (Pérez, 2013)

#### **e.- Relaciones humanas**

Deben ser entendidas como producto de aquellas conductas con las que se interrelacionan los trabajadores generadas mediante la comunicación a través de habilidades propias de cada uno y surgen naturalmente a través de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. Se tiene en cuenta que el comportamiento de cada uno es diferente, sin embargo lo importante es mantener el respeto y la tolerancia. (Wiemann, 2011)

- **Factores motivadores o intrínsecos**

De acuerdo a estos factores, “el interés producido por los factores motivadores puede llevar a una persona, en caso extremo, a provocar la desmotivación provocada por la ausencia de factores higiénicos. Por ejemplo: un artista puede trabajar sin tregua en un estudio pasando hambre. Sin embargo, esta situación no es normal, si se da con demasiada frecuencia”.(Acosta, 2013)

Por ende, si se aumenta la satisfacción por lo tanto no se elimina la insatisfacción debido a que estos últimos son producidos por otros factores. Y bajo el mismo razonamiento, si se disminuye el grado de insatisfacción, eso no trae como consecuencia la satisfacción. Es necesario trabajar en ambos aspectos en paralelo. Cabe señalar que los factores motivacionales mueven a la persona a lograr una acción determinada, hasta incluso teniendo

como consecuencia un rendimiento superior al promedio, mientras que los higiénicos no producen satisfacción de manera sostenida como se mencionó anteriormente.

Además de ser denominados factores intrínsecos, son también llamados factores de mantenimiento, porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados. En esta categoría se tiene lo siguiente: el trabajo en sí, desarrollo del trabajo, reconocimiento promoción y responsabilidad.

#### **a.- Trabajo en sí o contenido de trabajo**

“El trabajo en sí o enriquecimiento de trabajo se refiere a la expansión vertical de las tareas. Aumenta el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. En un trabajo enriquecido se organizan las tareas de modo que el empleado pueda terminar una actividad completa, se aumenta la libertad e independencia del trabajador y se le da retroalimentación de modo que pueda evaluar y corregir su propio desempeño”. (Robbins, 2015)

#### **b.- Desarrollo, logro y realización**

Se refiere por logro desde el punto de vista laboral, es decir, en el sentido de desarrollo organizacional. Es importante considerar tanto la reducción de conductas problemáticas para que se contribuya a generar valor a la institución y la formación de conductas laborales proactivas. “Para considerar que un proceso de desarrollo organizacional ha sido eficaz no basta con lograr que el equipo de trabajo haya dejado de presentar desempeños laborales deficientes, sino, además es necesario también haber conseguido promover conductas y competencias apropiadas para el desarrollo personal, social y laboral”.(Martínez, J.C. 2006)

#### **c.- Reconocimiento**

El reconocimiento es un intento del liderazgo en expresar aprecio por el desempeño y antigüedad, también por el trabajo de calidad o en contraprestación del logro de determinadas metas en beneficio de la organización, teniendo en cuenta que las personas son valiosas para la organización.(Chapman y White, 2011)

Por ello se evidencia que el reconocimiento es una manera de retribución al trabajo y dedicación de los empleados por los servicios que está prestando. Cuando un jefe no aprecia el trabajo realizado por un empleado, se genera un clima de indiferencia, el cual no conlleva a lograr resultados positivos. Todo ser humano es valioso, sin embargo hay que expresarlo a través del reconocimiento ya sea de manera pública o privada, pero que el trabajador se dé cuenta que es importante.

#### **d.- Promoción y ascenso**

Este factor está relacionado a la tendencia de los empleados, a sentirse mejor en ambientes de trabajo que les proporcionen facilidad para crecimiento y mejora tanto personal como laboral. A tal efecto, Robbins (2015), se refiere a que esto responde a la tendencia de los empleados a preferir puestos que les brinden oportunidad de aprender, desarrollar, adquirir, o aplicar sus habilidades y capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Se deben reforzar y mantener los aspectos positivos así como detectar las áreas que ameriten mejoramiento, para que la institución pueda contar con un personal motivado, capaz de cumplir con su labor asignada en el momento adecuado para lograr los objetivos trazados a la vez desarrollando capacidades propias del puesto de trabajo. El crecimiento profesional de los docentes repercutirá en la formación de los estudiantes reforzándose sus capacidades en su respectivo contexto.

#### **e.- Responsabilidad**

“Se presenta como una derivación de la estrategia de la institución y de la gestión integral de recursos humanos. Asimismo, afecta a la aportación de valor de los recursos humanos. Por tanto es un factor de aportación de valor a la competitividad sostenible de las organizaciones”. (Araujo y Brunet, 2012)

De esta derivación se requiere la necesidad de esforzarse por seguir comportamientos que evidencien confianza en las habilidades de la persona, a través de su ejecución. Con la confianza se obtiene el respeto hacia el individuo y de otras personas.

### **2.2.3 Desempeño laboral**

El desempeño está relacionado con el modo en que el trabajador cumple día a día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) que le exige su cargo o posición asignada, de acuerdo al cumplimiento de los fines de éste y de la organización. (Urquijo y Bonilla, 2008)

La gestión del capital humano en cualquier entidad es un proceso integral que no puede dejar de evaluar las competencias de los trabajadores en la misma. Se debe revisar constantemente las tareas, así como los defectos y las deficiencias de todos los trabajadores, en otras palabras, de eso que se conoce con el término genérico de talento humano y que se refleja en el desempeño de los mismos.

Diariamente se está frecuentemente realizando evaluaciones de desempeño: de los bienes materiales, de los objetivos, de las personas que ofrecen servicios. De manera que la institución no puede ser una excepción. El desempeño laboral es medido por el empleador o los clientes, quienes determinarán qué tanto se está cumpliendo las funciones, como también el logro de objetivos.

La institución deberá llevar a cabo una evaluación tanto del potencial como del desempeño de los trabajadores para adecuar su remuneración y mejorar la formación en su área especializada. Pero las instituciones no se enfocan tanto en el talento o desempeño en general de la persona, como el talento específico que se requiere para ocupar un puesto concreto o ejecutar una determinada actividad. La evaluación del desempeño da una idea de cómo cada uno puede llegar a desempeñar un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo a largo plazo. (Lacalle et al., 2012)

## 2.2.4 Desempeño docente

El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de funciones; de acuerdo a factores asociados al docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. “El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación”. (Montenegro, 2007)

En el cuadro 5 se presenta una matriz de modelos de desempeño docente:

**Cuadro 5: Matriz de modelos de desempeño docente**

<b>Modelos</b>	<b>Dimensiones del desempeño</b>
Lombardi (1999)	Práctica laboral
	Práctica enseñante
	Práctica social
	Práctica institucional
Valdés (2000)	Capacidades pedagógicas
	Emocionalidad
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales
	Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad
McBer (2000)	Resultados de su labor educativo
	Profesionalismo
	Pensamiento
	Planificación y fijación de expectativas
	Liderazgo
OECD (2001)	Relaciones con los demás
	Conocimiento del contenido
	Conocimiento del aprendiz
	Motivación del aprendizaje
	Conocimiento del aprendizaje
	Conocimiento sobre los recursos y tecnologías del currículo
	Conocimientos sobre la colaboración
Capacidad de reflexionar	
Rivero (2002)	Personal
	Pedagógica
	Institucional
	Social
Marco de la buena enseñanza (2003)	Preparación de la enseñanza
	Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje
	Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes
	Responsabilidades profesionales

FUENTE: Consejo Nacional de Educación, 2011. Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente p.18

En cuanto al desempeño docente, “se debe tener un sistema estructurado de enseñanza, antes de comenzar la clase del día, debe recordar qué dio la clase anterior, anunciar lo que dará ese día, ayudar a los alumnos a entender la articulación entre los aspectos anteriores y los presentes. Así cada clase debe tener actividades de inicio, de desarrollo y de conclusión”. (Universidad Católica Andrés Bello, 2001).

Soler (2006), explica el enfoque constructivista como a continuación sigue:

El enfoque constructivista, en el que se basa la presente investigación, indica que el docente enfatiza el hecho de que nunca dos docentes o dos situaciones de enseñanza van a ser iguales. Tanto el contenido de la clase como la estrategia utilizada son parte de la personalidad de cada docente y este debe estar consciente de que sus creencias y convicciones así como sus deseos de superación, son la base que le permiten comprender el mundo cultural y personal de sus alumnos y finalmente transmitírselo a ellos. Es sumamente importante para el aprendizaje la visión del mundo y el universo de valores y creencias que mantiene el docente de manera consciente.

La motivación, en especial del estudiante es importante en el constructivismo. Cada individuo es motivado de manera diferente, es decir, cada estudiante va a encontrar el sentido de los estímulos externos que lo rodean. Por lo tanto actuará según su disposición interna y utilizará sus características y habilidades de manera única.

Es claro entonces que la motivación para aprender una materia, por ejemplo, cálculo, física o un idioma extranjero, variará de un estudiante a otro. No obstante, la motivación depende de la influencia social y cultural. El docente debe tener en cuenta cómo actúa según el contexto y situación social, pasando a constituirse en “otro significativo” en su interacción con los estudiantes. Por una parte, el docente representa el bagaje cultural que debe perpetuarse e incrementarse, y por la otra, pertenece a la comunidad de aprendizaje en que está inmerso el estudiante. De esta manera, el docente se constituye en personaje promotor, facilitador y líder del proceso en marcha, con un elevado nivel de significatividad.

Pese a que no existe una teoría constructivista única, muchos enfoques constructivistas recomiendan ambientes de aprendizaje complejos y desafiantes, y tareas auténticas, así como negociación social, construcción conjunta y representaciones múltiples de contenido, también comprender de que los conocimientos se construyen y de la apropiación del aprendizaje por parte de los estudiantes. (Woolfolk, 2010)

Los constructivistas consideran que no debería asignarse a los estudiantes problemas sencillos, ni instrucción en habilidades básicas, sino que deberían enfrentar entornos complejos que incluyan problemas confusos y poco estructurados. El mundo fuera de las aulas presenta muy pocos problemas sencillos o instrucciones al detalle, de manera que es necesario que las escuelas se aseguren de que cada estudiante sea capaz de enfrentarse a problemas complejos.

Los problemas complejos además de difíciles, incluyen muchos elementos. En los problemas complejos existen múltiples elementos que interactúan entre sí, con múltiples soluciones posibles. No hay una sola forma correcta de llegar a una conclusión, y cada solución puede llevar a nuevos problemas. Los mencionados problemas complejos se tienen en cuenta para elaborar tareas y actividades que reflejen la realidad a la que se van a enfrentar los alumnos para que apliquen lo aprendido en aulas. Los estudiantes en ocasiones necesitarán apoyo mientras resuelven tales problemas complejos, en tanto que los maestros podrían ayudarlos a ubicar recursos, a reconocer su progreso, a segmentar problemas, etc. Vygotsky creía en la interacción social, y las herramientas y las actividades culturales modelan el desarrollo y el aprendizaje individual.

El conocimiento es construido a través de la experiencia, y ésta a su vez conduce a la creación de esquemas mentales que van cambiando en complejidad de acuerdo a que se tengan nuevas experiencias que se van acumulando repercutiendo en nuevos conocimientos. (Comignaghi, 2014)

### **2.2.5 Evaluación docente**

La evaluación del desempeño docente es de naturaleza sistemática para la obtención de datos fiables y válidos, con el objetivo de valorar y cerciorar el impacto educativo que produce en los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, responsabilidad laboral, emotividad, y las relaciones interpersonales con alumnos, padres de familia, directivos, colegas de trabajo y representantes de las instituciones de la comunidad. (Valdés, 2009)

“La evaluación del docente es aquella que como tal, considera el conocimiento, dominio, innovación, sentido y valoración para la toma de decisiones que mejoren su intervención formativa y de los aprendizajes. Con base en estos presupuestos, la evaluación del profesorado se concibe como una evaluación colaborativa”. (Saavedra, 2004)

Los objetivos establecidos en diversas instituciones son: elaborar plan de mejoramiento del profesorado a través de capacitación pedagógica, mejorar la eficiencia de los métodos de enseñanza y la relación del personal docente.

El docente es un ser humano como cualquiera y esa naturaleza humana hará que se comporte de diferentes maneras frente a cada persona. Por eso es necesario tener en cuenta lo siguiente:

La reciprocidad no suele funcionar bien cuando se trata de la evaluación del alumno al maestro –es decir, el efecto espejo- porque el alumno solamente conoce evaluaciones parciales y, no sabe con seguridad, lo que va a obtener en su evaluación final; por eso existe correlación entre lo que el alumno espera de su evaluación con la evaluación que él hace de su maestro.(El Sahili, 2010)

Rosales (2003), hace un contraste con la forma en que se evalúa el desempeño docente en España, en cuanto a objetivos y áreas de evaluación como a continuación sigue: tres importantes puntos parece necesarios tratar dentro del tema de esta evaluación docente, estos son objetivos de dicha evaluación; áreas de la misma; y técnicas o métodos a utilizar en ella. La evaluación formativa del profesor tiene por objeto el perfeccionamiento de una serie de funciones que se consideran esenciales al ejercicio de su profesión y que según B. Fran, C. Fritzell y G. Lófquist, serían las siguientes: funciones relativas al desarrollo social y



emocional del alumno, funciones relativas a la adquisición de conocimientos, funciones relativas a la utilización y renovación metodológica y de materiales educativos, funciones de cooperación con adultos dentro y fuera del centro escolar, funciones de autodesarrollo o perfeccionamiento personal.

Áreas de evaluación: A partir del estudio de las características de la instrucción, podemos afirmar que la evaluación del profesor debe extenderse a una serie de funciones.

- **Función educadora:** Cuando el docente trata de introducir en la personalidad del alumno la ilusión por conseguir valor, un ideal superior capaz de perfeccionamiento.
- **Función instructiva:** Cuando trata de hacer comprender al alumno los valores más significativos de la cultura y de desarrollar en él aptitudes y hábitos de trabajo.
- **Función orientadora-tutorial:** El profesor trata de hacer que el alumno se determine libremente por las dimensiones de la cultura que más le puedan perfeccionar. La dimensión orientadora de la función docente en su aspecto didáctico, se cifra no solo en cuanto a contenidos sino en cuanto a la elección de técnicas de trabajo más apropiadas a la personalidad. En nuestros días, al separarse o especializarse los conocimientos y al recibir el alumno el influjo de varios profesores, se siente la necesidad de la labor tutorial como manifestación de la mencionada dimensión orientadora.
- **Función informadora:** Como transmisión de información, de conocimiento, función que con no ser la única a pesar que se haya considerado así en ciertas épocas, si es de gran importancia. Supone una serie de condiciones en el profesor y en especial, la de la claridad didáctica, facilidad comunicativa. Dicha comunicación hoy viene facilitada por numerosos recursos de la técnica, pero la utilización de los mismos para el docente, dentro del ámbito educativo requiere una sólida preparación didáctica y técnica.
- **Función terapéutica y recuperativa:** La primera es propia de un tipo determinado de profesores y está dirigida también a un grupo de alumnos y la segunda característica de cualquier alumno normal que haya sufrido algún tipo de retraso y por lo mismo, una función que se extiende a todo el profesorado.

Métodos: Se puede evaluar la docencia mediante cuestionarios, está basado en la formulación de preguntas sobre su actividad al propio profesor y a sus alumnos. Mediante él se puede llegar a conocer cuál es la opinión de los profesores que tienen de sí mismos en aspecto realista e idealista, es decir, el autoconcepto que tienen en estos momentos y el concepto que tienen de cómo les gustaría ser. Desde la perspectiva del alumno podemos obtener asimismo estos dos tipos de imágenes: cómo es el profesor en realidad y cómo le gustaría que fuera. La comparación que se puede establecer entre imágenes reales e imágenes ideales confirmadas por profesores y alumnos, dará muy interesantes datos de cara a un mayor esclarecimiento de la profesión docente.

## **2.2.6 Marco de Buen Desempeño Docente**

Según el Ministerio de Educación (2013), el Marco de Buen Desempeño Docente, en adelante MBDD, “es un acuerdo entre el Estado, docentes y la sociedad sobre las competencias que se espera que los profesores peruanos dominen en las etapas de su carrera profesional con el propósito de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes”.

De acuerdo a la Dirección General de Desarrollo Docente (2013) el MBDD tuvo su origen como a continuación se explica:

En agosto de 2009 se crea la Mesa Interinstitucional de buen desempeño docente por iniciativa conjunta del Consejo Nacional de Educación (CNE) y del Foro Educativo, con instituciones del Estado como la Defensoría del Pueblo, el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (SINEACE) y el mismo CNE con organizaciones de maestros como el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP) y el Colegio de Profesores del Perú, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas y agencias de cooperación técnica.

En el 2010 y 2011 los criterios de buen desempeño fueron consultados con más de 13000 docentes que participaron en el primer y segundo congresos pedagógicos nacionales convocados por el CNE e instituciones aliadas. También fueron consultados 1400 docentes, directores, padres y madres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad a través de diálogos organizados en 21 regiones del país, gracias al apoyo de las instituciones de la Mesa, gobiernos regionales, municipalidades y sociedad civil. En diciembre de 2011 el presidente

del CNE, Padre Jesús Herrero, entrega la propuesta de Marco Orientador del Buen Desempeño Docente a la Ministra de Educación Patricia Salas O'Brien, este acto cierra una primera etapa en el proceso de elaboración del documento.

En marzo del 2012 el MINEDU constituye el Grupo Impulsor del Marco del Buen Desempeño Docente integrado por representantes del CNE, foro educativo, SINEACE y SUTEP, Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y el MINEDU. El grupo impulsor convoca a un panel de expertos que revisa y reordena la estructura del marco dejándolo listo para su difusión.

El marco se organiza en 4 grandes dominios o ámbitos de acción docente, dentro de los cuales se definen competencias y desempeños, se tienen por ejemplo competencias vinculadas al proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica o con una participación activa de forma democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela o con la reflexión sobre su práctica y experiencia institucional y desarrollando su proceso de aprendizaje continuo. En total son cuatro dominios, nueve competencias y cuarenta desempeños. Este conjunto de habilidades, conocimientos, valores y actitudes se consideran esenciales para hablar de un buen desempeño docente.

Se puede apreciar la importancia del Marco del Buen Desempeño Docente desde diferentes puntos de vista. Es importante para la sociedad porque será una herramienta que ayudará a los ciudadanos a reconocer las competencias de un buen maestro; para los centros de formación docente, porque servirá como marco de referencia para el proceso de formación docente; para el Estado, porque le será de utilidad para identificar en qué competencias debe capacitar a sus maestros; para los maestros porque ayudará a redefinir, mejorar y profesionalizar su práctica docente, mejorando a su vez los aprendizajes de los alumnos.

En este momento, mejorar la práctica docente, implica redefinirla. Lo que el Estado y la sociedad demandan a los maestros son cambios no solo en la calidad técnica de sus desempeño sino en su identidad y rol profesional. No hay forma de que la escuela prepare a sus estudiantes para cumplir el rol que se espera de ellos en la sociedad actual sin cambiar sustantivamente la identidad, el rol y la práctica docente. Esto es solo el primer paso, el

MBDD es una herramienta clave de la política integral del desarrollo docente, que el MINEDU quiere impulsar, se está trabajando en el diseño e implementación de otras medidas de políticas docentes, programas y estímulos que ayuden a promover la información y el conocimiento pedagógico y ayuden a generar el compromiso de los docentes con su propio desarrollo profesional procurando que sus maestros sean cada vez mejores y que su rol sea ampliamente valorado por la sociedad.

El MINEDU, que tiene su sede central en Lima, se superpone en la gestión del sector en el ámbito de la provincia y decide la conformación de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y designa a los responsables de las Unidades de Gestión Educativas Locales. (Curay, 2011)

“El Reglamento de la Ley N°29944, Ley de Reforma Magisterial, se establece que los criterios de la evaluación de desempeño docente está basado en cuatro dominios, nueve competencias y cuarenta desempeños establecidos en el Marco de Buen Desempeño Docente. Es por ello que el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) comprende cuadro dominios mencionados con sus respectivas competencias y desempeños para realizar la evaluación del docente”.(Ministerio de Educación, 2013)

De acuerdo a Hipólito (2014), son explicados los dominios, competencias y desempeños, tal como lo contempla el MINEDU a continuación:

### **Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Se cumple este dominio cuando el docente planifica su trabajo pedagógico haciendo su programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje usando un enfoque intercultural e inclusivo. El docente tiene una referencia de las características sociales, culturales y procesos mentales de sus estudiantes, los contenidos pedagógicos, y de la selección de materiales educativos, estrategias y formas de evaluar la enseñanza.

Las competencias correspondientes a este dominio son:

**Competencia 1:** Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 1:** Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.

Conoce sobre el aprendizaje y desarrollo del estudiante de acuerdo a ciertas variables: las necesidades educativas más frecuentes; la edad y el género según cada contexto sociocultural; las características lingüísticas de sus estudiantes; y, las prácticas culturales en las que han sido socializados sus estudiantes y las características de sus familias. Acude a diversas fuentes para seguir relacionándose para conocer acerca de las características de sus alumnos y sus contextos.

Es importante conocer a los estudiantes y hay diferentes formas para hacerlo. Se puede hacer con una ficha, hay que identificar con qué herramienta como por ejemplo con una entrevista y prestarles mucha atención. Este conocimiento en caso de algunos docentes lo tienen solo en su memoria aunque algunos prefieren sistematizarlo. Quizás la fórmula más apropiada es la interacción con los estudiantes, como es el caso de la tutoría, la cual a veces se le dedica una o dos horas semanales, en ese escaso tiempo, no necesariamente se puede conocer con plenitud a los alumnos así como poder resolver sus dificultades. Solo se les conocerá cuando se interactúa con ellos pasando mucho tiempo con ellos y los ratos libres del maestro se convierten en espacios privilegiados para conocer al alumno.

En algunos modelos educativos aparece la figura del que es un docente que puede o no ser parte de su curso para acompañarlos en su proceso de formación personal, toda esta iniciativa debe tener una sistematización a través de la ficha del estudiante o ficha de derivación. Se debe de llamar a cada alumno por su nombre y no por una característica física o por su número de orden. Se debe ser capaz de evaluar a cada

uno con su nombre. Llamarlo por su nombre es no llamarlo como un objeto sino como una persona, hay que desarrollar no solo el aspecto cognitivo sino también el aspecto volitivo. Este primer indicador es difícil de cumplir pero puede hacerse en la medida de que la labor del docente vaya más allá del dictado de clases. En algunos sistemas la permanencia del docente le exige estar media hora antes que todos los estudiantes y salir media hora después que todos los estudiantes. Por ejemplo si tiene asignadas 20, 24 o 28 horas de clase, entonces está presente en el colegio 40 o 50 horas, solo así puede conocer más al estudiante.

**Desempeño 2:** Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.

Conoce el contenido de la disciplina o disciplinas de acuerdo a su nivel y área, su estructura, sus diferentes perspectivas, sus nuevos desarrollos, la relación entre los contenidos de las diferentes áreas y la secuencia en los que estos deben ser impartidos en concordancia con las edades de los estudiantes y su entorno cultural.

Posee una sólida formación sobre los fundamentos y conceptos más importantes de las disciplinas que integran el área que enseña. Los conceptos enseñados son comprendidos y aplicados por el docente con propiedad, así como organiza y presenta los contenidos disciplinares, especialmente para describir y explicar hechos o relaciones.

Por ejemplo, en el caso de un profesor de historia, el profesor entiende la historia, no solamente los datos de ella, entiende su sentir, entiende por qué es importante que el estudiante desarrolle esa materia. En el caso de la matemática, el profesor entiende la matemática, y no solo conoce las fórmulas y es rápido, sino que ha podido basarse en los fundamentos de esa disciplina, no solo la conoce sino que vive con la matemática, la comprende y puede enseñar no solo a partir de una fórmula, sino desde todo el constructo teórico de la matemática, eso indica que se tiene que conocer las bases teóricas de la disciplina que se enseña. Como en el caso de profesores de secundaria los cursos son más que datos y teoría, y debe ser capaz de sistematizarlo

para darle sentido a cada parte. Así como un mapa conceptual permite ver y ubicar el tema que se está abordando lo mismo tiene que ocurrir con la materia. A eso en algunas materias se le conoce como el marco conceptual, es decir resumir la materia en una hoja indicando lo necesario y escribir las importantes interacciones entre un contenido y otro de tal manera que esos contenidos se encuentren en constante actualización.

En el caso de los profesores de primaria no se les pide la especialidad, sino que eso que están enseñando lo comprendan. Muchas veces se ve profesores que en su desarrollo de clases son altamente dependientes de un libro, enciclopedia o página web, donde si se lo quitan no sabe qué decir, es decir, conoce datos pero no ha llegado a la comprensión de los mismos.

**Desempeño 3:** Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

Conoce los enfoques de la educación y muestra su relación con la organización y desarrollo de sus prácticas de enseñanza. Domina estrategias de enseñanza para generar aprendizajes significativos. Comprende los fundamentos que permiten que los estudiantes se interesen por los contenidos y desarrollen habilidades según sus ritmos y características culturales.

Se refiere no solo de la disciplina del profesor, sino de lo que es común a los profesores, las teorías y las prácticas pedagógicas y la didáctica de las áreas que enseña. Por ejemplo, si se le pregunta a un doctor de un hospital en la capital qué es la temperatura y otro doctor de un hospital de provincia qué es la temperatura, ambos darán respuestas similares, y se les hace la misma pregunta a dos profesores sobre qué son las capacidades o qué es aprender y esos dos profesores a pesar de haber trabajado juntos es posible que no tengan el mismo concepto sobre este término. Esto en parte es explicado porque la educación como ciencia todavía no ha llegado a que los profesionales de la misma tengan una definición acorde y adecuada para todos los docentes. Para algunos la competencia tiene que ver con la competitividad, para otros enseñar es transmitir conocimientos, para otros es formar, otros pueden responder que tiene que ver con la formación integral de los valores y no

necesariamente por haber pasado por la universidad todos los profesores tienen las mismas prácticas pedagógicas. Por ejemplo, cuando un doctor tiene que realizar el procedimiento de diagnóstico los pasos son los mismos independientemente del hospital pero cuando un profesor de tercero de primaria dicta la clase de los ecosistemas no necesariamente puede seguir los mismos pasos o encontrar la misma secuencia, es decir, no se han puesto de acuerdo como se va a desarrollar una clase de este tipo.

En la segunda parte hace referencia a la didáctica de las áreas que enseña. Las profesoras de primaria lo saben, enseñar matemática no es lo mismo que enseñar personal social, tampoco es lo mismo desarrollar la comprensión de una fórmula que motivar a los estudiantes la práctica de una lectura. Se debe conocer cuál es la didáctica del área que el docente está enseñando y comprender cómo las teorías pedagógicas le ayudan a lograr los aprendizajes del área que necesita, por eso se tiene una serie de conceptos que no necesariamente los docentes han asimilado de la misma manera como la evaluación de proceso, algunos pensarán que es tomar un examen o tomar una práctica en cada clase, medir cómo va avanzando el proceso del estudiante, dibujarle en su nota una cara feliz, pero no necesariamente la evaluación del proceso es eso. Muchas veces se confunde evaluación con el acto de calificación y que la evaluación no se puede dar sin que se tenga una calificación. Incluso hay casos de registros con veinte notas porque han calificado bastante.

Por otro lado hay términos importantes como son los procesos pedagógicos y procesos cognitivos. Los profesores no necesariamente están de acuerdo en lo que significa cada término ni a quién corresponde hacer cada proceso pedagógico, ni quién tiene que desarrollar los procesos cognitivos. Este tercer desempeño dice que hay que tener claro estas ideas. Así como el médico entiende qué es la temperatura y no la puede confundir con el calor, el profesor no puede confundir una competencia con una capacidad, así como el médico entiende que hay un medicamento diferente para cada tipo de paciente, el profesor debe tener la destreza de acuerdo al contenido que está enseñando. Todo esto implica no solo una mayor profesionalización de la especialidad sino también lo que es común a todos los docentes la educación dejará de ser solamente un arte o una técnica para convertirse en una ciencia.



**Competencia 2:** Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión

Esta competencia tiene el mismo esquema que se vio en el aspecto anterior. Cuando dice planifica la enseñanza quiere decir que es una habilidad, que el docente es capaz de hacer eso.

La competencia estaba compuesta por una habilidad, un saber o conocimiento y una finalidad, en la redacción de esta competencia el orden no necesariamente es ese, la habilidad que pide es la planificación para que haya coherencia entre los aprendizajes que el docente quiere lograr y la finalidad es lograr dicha coherencia entre los aprendizajes y para eso se necesita conocer el proceso pedagógico, el uso de recursos disponibles y la evaluación en una programación curricular en permanente revisión.

Esta segunda competencia habla exclusivamente del sentido de la planificación, es decir, para qué está la planificación. En la práctica cotidiana la planificación es lo primero que se hace antes de iniciar el año y luego se convierte en una carga o en un aspecto burocrático, y no siempre se le pone la atención necesaria. A veces se hace un producto muy interesante en el papel, pero llegada la primera semana de clases queda archivada en la carpeta pedagógica, y no se ha alcanzado la segunda competencia, y quizá se planificó bien o se está haciendo de un modo orgánico y solo lo están ejecutando desde su plaza pero solo lo está haciendo uno mismo y no los profesores que están dictando en el mismo grado, cada uno ha hecho sus pruebas, cada uno hace su unidad y no han coordinado. Esta competencia pone de manifiesto la planificación de manera colegiada, es decir en conjunto con trabajo colaborativo. ¿Cuántas veces los docentes se quejaban de lo que los estudiantes han aprendido en el grado anterior?, eso pasa porque no hubo planificación. Muchas veces la forma como enseñan en diferentes secciones por distintos profesores es diferente, el docente debe tener un trabajo colaborativo también desde la planificación.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 4:** Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los

aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

El profesor no analiza de manera aislada, sino lo hace en conjunto, pero mirando también el contexto, la realidad de su aula. En conjunto logran unir las características de los estudiantes con los aprendizajes que necesitan a través de estrategias y medios seleccionados. Por eso se motiva la reflexión en los colegios en cuanto a si están listos para trabajar en equipo o si se reúnen los docentes de una misma asignatura, o si se comparten los esfuerzos que están haciendo o comparten los mismos principios educativos, posiblemente cada uno está alejado del resto. Este desempeño hace énfasis en el trabajo colaborativo en el que cada uno desde su talento logre un objetivo común y compartido. Se diseñan espacios para trabajar en equipo. Las vacaciones de estudiantes son aprovechadas por área o por sección para evaluar cómo fue en la planificación anterior, o si se comparten los materiales de trabajo que se usarán en el bimestre. O cada profesor elaborará fichas de trabajo independientemente del profesor de la otra sección. Cabe preguntar a los docentes si las actividades que planifican se toman en cuenta las características de los estudiantes y se logra aplicar los medios que se tienen a la mano.

Analiza el currículo nacional, regional, y el de su colegio. Participa activamente en la definición de contenidos y metas de la programación curricular de su institución y en el manejo de sus unidades de clase. Planifica, con la colaboración de sus pares, situaciones de aprendizaje de acuerdo al grado y área curricular.

En el caso de que el docente pertenezca a una escuela bilingüe, planifica la enseñanza en las dos lenguas indicando los contenidos y capacidades.

**Desempeño 5:** Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

Selecciona estrategias y actividades que sean coherentes con los aprendizajes esperados. Programa experiencias que favorecen el desarrollo integral de los

estudiantes de acuerdo a su contexto. Hace adaptaciones de su planificación acorde a las diferencias de sus estudiantes. Los contenidos de las clases son definidos en función de los aprendizajes contemplados en el programa curricular anual, los lineamientos curriculares regionales, el Proyecto Curricular Institucional y en concordancia con el Marco Curricular Nacional.

Se pide al docente la capacidad de seleccionar porque muchas veces el tiempo no les alcanza para terminar sus contenidos, habría que preguntarse si esos contenidos son importantes y si es que le van a servir a los estudiantes. Por ejemplo en segundo, tercero o cuarto de primaria se enseña la raíz cuadrada, y cotidianamente en la vida no se suele aplicar la raíz cuadrada, lo cual no quiere decir que no se deba enseñar, sino que se puede prescindir, se busca que el estudiante no tanto desarrolle contenidos, sino que desarrolle habilidades en otras palabras que desarrolle capacidades, los contenidos siempre serán un medio. En este proceso de selección de contenidos hay que reflexionar si hay coherencia entre las clases o dicho de otro modo si lo planificado en primero de primaria tiene relación con lo que se estudiará en tercero de primaria. De repente están enseñando lo mismo y están cambiando la complejidad. Por ejemplo: cabe reflexionar en qué grado de primaria se enseña las culturas peruanas y en caso se repita en todos los grados el estudiante ha adquirido solamente un dato o ha adquirido un contenido o se ha llegado a desarrollar en él una habilidad. Es necesario vincular lo que se enseña con lo que se evalúa y evaluar lo que enseña. El docente mide capacidades pero a veces ha terminado enseñando solamente contenidos, hay docentes que no siempre vinculan lo que se enseñan con lo que se evalúan. Muchas veces en las pruebas se evalúa qué tantos datos es capaz de conocer el estudiante, pero no se llega a medir de verdad las habilidades.

**Desempeño 6:** Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

Organiza el proceso de enseñanza combinando estrategias, materiales y recursos. Aplica estrategias para desarrollar la abstracción e interés de sus estudiantes. Formula planes de enseñanza incorporando la búsqueda de soluciones no habituales a diversos problemas relacionados a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Planifica

las secuencias del proceso de enseñanza en un ambiente variable, caracterizado por la escasez de recursos didácticos.

Lo que se destaca aquí son los procesos pedagógicos y los docentes deben tener un concepto común de eso y saber cuáles son esos procesos pedagógicos así como cuándo se debe pensar cada uno de ellos. Se tiene por ejemplo la motivación, y se piensa que la motivación es para generar el interés, es para atraer la atención, no necesariamente el concepto de motivación se reduce a eso. Muchas veces se ha escuchado que la motivación está en toda la clase, pero la motivación también se puede tener después de la clase.

Es importante considerar cómo se trabaja el concepto de motivación en la clase. Se tiene otro concepto, que es el de evaluación el cual se da al final. Pero se debe reflexionar si la evaluación tiene un momento en particular o es solo al final o la motivación no debería ser evaluada. Acabado el conflicto cognitivo, la motivación no está sujeta a evaluación y debe estar orientada al alumno. Mucho hay que profundizar en estos procesos pedagógicos, pero no solo deben ser buscados en los libros solamente. Este sexto desempeño dice que el docente debe ser capaz de diseñarlos. Así como un arquitecto hace planos para una casa, el docente hace un plano de su clase y en su clase ha detectado los pasos a seguir y para eso hay que motivarlo para el curso.

Muchas veces se confunde el recojo de los saberes previos con preguntar un dato, por ejemplo en una clase de ecosistemas y como el profesor tiene que hacer la sesión le toca aplicar el recojo de saberes previos y va a preguntar si conocen los ecosistemas, el profesor pregunta qué ecosistemas han visto los alumnos y qué son los ecosistemas. El recojo de saberes previos está más orientado a buscar la experiencia del estudiante sobre lo que se va a trabajar y no tiene que ver con los datos sobre el tema, no debe de buscar datos o conceptos, debe ser una estrategia para que el estudiante verbalice una experiencia que tenga alguna relación con el contenido a trabajar. Se decía que la educación es arte, ciencia, técnica y en esto tiene que ver mucho arte y la técnica, crear estrategias en los docentes para desarrollar estos procesos pedagógicos.

La motivación se trabaja en todo el proceso de enseñanza aprendizaje, por ejemplo hay maestros cuya sola presencia anima a los estudiantes a la clase. Hay ocasiones en que los estudiantes no quieren terminar la clase a pesar del fin de la hora. Se está generando una motivación intrínseca en el estudiante.

La matemática es una expresión de un lenguaje diferente de la realidad que rodea al ser humano. Es decir, en toda la realidad, se encuentra expresada la matemática, solo que es expresada mediante otros códigos como los números y símbolos, como los signos. Una estrategia de la matemática es reemplazar el número por otro código arbitrario y recordar que los saberes previos están relacionados con el conflicto cognitivo, es decir, con aquella parte que el estudiante le provoca la duda sobre que viene después. Esa parte en que el estudiante se ve enfrentado a un reto, conoce eso, pero para resolver lo que pide el profesor falta algo y recurre al procesamiento de la información.

**Desempeño 7:** Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

Organiza y formula planes de enseñanza acordes con las características de sus estudiantes, relacionando los contenidos con sus intereses y desarrollo cognitivo y volitivo, estilos de aprendizajes y aplicando los conocimientos nuevos en contextos reales y a situaciones prácticas de la vida cotidiana de sus estudiantes. Incorpora en los planes de enseñanza información relevante referida al contexto geográfico, económico y sociocultural del ámbito del estudiante y familias.

El docente debe reflexionar si lo que está enseñando es importante o relevante, así como la pertinencia, es decir, el tiempo en el que debe enseñar los contenidos. A eso se refiere este desempeño. Cuando se elabora una unidad, o programación, estas dos preguntas deberían ser las que marcan la pauta para el trabajo. Lo que el docente enseña, el contenido que ha puesto, la habilidad de análisis, síntesis o de diferencia es importante para el estudiante con quien está trabajando responda sus esquemas y saber el momento relevante de enseñar esos temas.

La educación es una ciencia joven. Nadie científicamente ha demostrado por ejemplo que las culturas peruanas deben enseñarse en la primaria, simplemente se enseñan porque son parte de los contenidos del texto de trabajo. Nadie ha dicho que ortografía y gramática se enseñen en primer y segundo grado de primaria, se tendrá que desarrollar estudios para evaluar si será pertinente enseñarlo ahí. Mucho hay que hacer en esta profesión para mejorar la enseñanza.

**Desempeño 8:** Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

Considera el uso de diversos materiales como apoyo pedagógico, basándose en información de diferentes fuentes, en las situaciones de vida cotidiana de sus estudiantes que puedan inspirar experiencias de aprendizaje, en el uso creativo y culturalmente pertinente de las TIC que tiene a su alcance y de materiales pertinentes de acuerdo a estilos de aprendizaje, según las múltiples inteligencias y los recursos propios de la localidad. Utiliza diversos recursos y espacios fuera del aula de clases. Organiza el espacio de aprendizaje de manera que los recursos, materiales y formatos sean accesibles y favorezcan los aprendizajes.

Cuando se hacen capacitaciones los profesores suelen pedir estrategias para el curso que se dicta. A veces se piensa que las estrategias vienen de afuera o que se ven desde otro lado. Este desempeño habla nuevamente de la creatividad, el docente tiene que ser capaz de crear su propia estrategia, tiene que ser capaz de utilizar el recurso que se tiene al alcance. Si tiene un colegio con elementos tecnológicos debe utilizarlos de modo creativo, siempre que tenga impacto en el aprendizaje. A veces los recursos son utilizados como fin y no como medio. Cuando se ve que el estudiante hace un ensayo y lo publica en un *blog*, debe percatarse el docente que el *blog* es solo un recurso, y muchas veces se evalúa el *blog* más que el contenido del ensayo y se pone el recurso por delante y eso está mal. A veces el profesor se desgasta y utiliza proyecciones, se invierte mucho dinero en laboratorios, pero no se mide si el uso de ese recurso ha tenido un impacto real en el estudiante, es decir, no se sabe si el estudiante ha aprendido mejor utilizando ese recurso. A eso se refiere ese octavo desempeño, si estos recursos y estrategias se aprenden, se imitan, se enseñan o es el

docente quien puede crearlo, el que debe seleccionarlo con lo que se tiene en el aula, a su alcance se aplica lo más valioso que es la creatividad que tantos aprendizajes el docente puede generar.

**Desempeño 9:** Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

Reconoce diversos enfoques de evaluación según la naturaleza de sus estudiantes. Usa dicho conocimiento para plantear procesos de evaluación del aprendizaje. Considera el uso de diversas estrategias para informar sobre el proceso pedagógico y el aprendizaje grupal, para fines de mejorar la enseñanza. Propone criterios e instrumentos para evaluar las competencias establecidas en el Marco Curricular Nacional. Prevé la utilización de diversas estrategias de retroalimentación, en coherencia con el enfoque formativo de la evaluación.

Evaluar no es sinónimo de calificar, ni toda evaluación tiene que tener nota ni tiene que escribirse en lápiz y papel ni tampoco es medición. Se puede explicar a través de un ejemplo, los alumnos van escribiendo con lápiz o papel, sin embargo en el transcurso de la clase el docente va evaluando a los estudiantes, los estudiantes suelen no levantar la mano o proponer una duda para resolver un examen, sin embargo el docente va evaluando durante el desarrollo de clase a partir de las intervenciones que el alumno hace. En algún caso el docente puede detenerse para responder una pregunta porque esa pregunta le avisará que había aspectos que estaban fuera de la intención que el docente quería dar, lo mismo pasa en el aula. Evaluar quiere decir reflexionar de lo que el docente está haciendo en su clase cada momento, quizá al final el docente tome una prueba, pero esa prueba será una fracción de todo el acto evaluativo.

**Desempeño 10:** Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.

Conoce diversas formas de organizar las sesiones de aprendizaje y las utiliza adaptándolas al grupo y a las capacidades que se espera desarrollar. Establece la

secuencia didáctica, explicitando los logros esperados, las estrategias y los recursos a utilizar para el desarrollo de la clase o sesión de aprendizaje.

Formula la estructura de las sesiones dando a cada acción una función específica que apunta al logro o logros esperados. Utiliza estrategias que favorecen el conflicto cognitivo y el aprendizaje significativo de los estudiantes.

Una clase es distinta que una actividad de aprendizaje, así como en una sesión de aprendizaje a lo mucho se puede aprender una capacidad. Ese desempeño tiene mucho que ver con la habilidad del docente de diseñar sesiones de aprendizaje, lo que espera hacer con ella y lo que va a desarrollar en la siguiente sesión.

Actividad de aprendizaje no es sinónimo de clase, por ejemplo para elaborar un ensayo se puede utilizar tres clases, pero será una sola actividad de aprendizaje, cada una con sus procesos cognitivos. Entonces al armar la sesión de aprendizaje se sabe que tal vez no se llegue a concluir el aprendizaje que se está buscando, pero se sabe que se está llegando al segundo, es decir, el paso previo para alcanzar ese aprendizaje en la tercera clase.

Todos estos conceptos son muy amplios, pero a veces se quedan en frases hechas. En cada sesión tiene que concluirse la actividad de aprendizaje. Quienes están en las aulas mucho tiempo se sabe que eso no siempre es posible, en cuarenta, cuarenta y cinco o noventa minutos no siempre se desarrolla una actividad de aprendizaje. Se tiene que buscar la forma de organizar las sesiones y las actividades y sabe que si se va a hacer un ensayo se hará en seis clases, en la primera se buscará información con los estudiantes, esa es la meta con los estudiantes, en la segunda se hará el borrador del ensayo, en la tercera clase se verá qué aspectos se pueden corregir en el borrador, en la cuarta clase se volverá a hacer una corrección de estilo la versión preliminar del ensayo, en la quinta clase la someterá a una comparación con la del compañero para que recién después de seis clases se tenga el ensayo, entonces una actividad de aprendizaje puede durar más de una clase.

Lo que busca el Marco de Buen Desempeño Docente es cómo se puede diseñar la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje.



## **Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

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

Esta primera parte si bien es cierto es importante aunque no sea el aspecto medular de este dominio, el punto central está en lo que se refiere a la mediación pedagógica, cómo el docente es capaz de promover un clima favorable al aprendizaje, cómo es capaz de manejar los contenidos de su materia, sea el nivel que fuera, cómo el docente es capaz de mantener la motivación en sus estudiantes y cómo es capaz de desarrollar estrategias metodológicas tanto para el tema de evaluación a partir del uso de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Estas dos últimas palabras son importantes en este dominio, es decir, la pertinencia y la relevancia de las actividades desarrolladas en el aula.

También se menciona el uso de diversos criterios e instrumentos para identificar el logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, ahí no están mencionando de manera directa y expresa el tema de la evaluación, sino lo plantean de un modo que la calificación no es la finalidad de la acción del docente en el aula.

Con respecto a mediación pedagógica, usualmente cuando se ingresa al aula se encuentran diversos tipos de profesores que explican la clase, los que presentan materiales indicando qué hacer al estudiante y otros que explican al estudiante lo que tiene que hacer acompañándolo en todo el proceso de asimilación del material. Por ejemplo, cuando un adulto enseña a un niño a manejar bicicleta, no solo le da la bicicleta, sino lo acompaña con las manos, sujetando la bicicleta, le señala el camino, lo soporta cuando no es capaz de manejar la bicicleta solo hasta que va dejando de modo gradual la responsabilidad mientras va aprendiendo a manejar. Este ejemplo grafica muy bien el significado de la mediación pedagógica. Para este enfoque, para esta propuesta la labor del docente es exclusivamente

de convertirse en un mediador, es decir, es el nexo entre lo que hay que aprender y el estudiante. Aquí se mencionan todos aquellos esfuerzos o dinámicas en el que el docente guía en apoyo instruccional para que el estudiante logre resolver un problema.

Es necesario saber qué comprender por apoyo instruccional mediante el siguiente ejemplo, si el docente quiere que el estudiante clasifique los reinos animal, vegetal y mineral, su labor no es solo dar un video o explicar la clase, si eso ocurriera, no sería un mediador, sería tan solo un presentador de información. La mediación hace ver que la labor en el aula implica acompañarlo en todo el procedimiento que tiene que ejecutar el alumno con una serie de estrategias aquí señalado como apoyos instruccionales. Por ejemplo, si se quiere que clasifique el reino animal o vegetal con los subreinos se le explicará al estudiante cómo se hace esa clasificación, cuál es el camino que tiene que recorrer para clasificar y cuáles son los procesos cognitivos para clasificar. Segundo acto, se le acompañará grupalmente o individualmente en cada uno de los procesos cognitivos con un material adicional, con un trabajo en equipo para presentar un organizador visual e irá muchas veces en la supervisión de las clases.

Los docentes se han acostumbrado de hacer de sus clases una exposición magistral, donde se habla un 80 por ciento del tiempo de la clase y un 20 por ciento se les pregunta a los alumnos si han entendido lo que se ha hablado. Ahí no se está haciendo pedagogía, en el mejor de los casos se está haciendo una gran conferencia, pero los alumnos no asisten a escuchar conferencias, sino van a desarrollar habilidades. La explicación del profesor no debería superar el 30 por ciento del tiempo, porque el 70 por ciento restante el estudiante debería estar haciendo alguna actividad con los materiales apoyados en el docente acompañándolo paso a paso. Por ejemplo una de las destrezas más comunes es analizar. Si el docente quiere volverse un mediador pedagógico, le preguntará al alumno qué espera de él, se le dirá al alumno que analizarán las partes de la planta, es decir, esa es la meta que se va a trabajar y para hacer ese análisis seguirán una serie de pasos.

El primero de ellos es el paso conocido como percepción de la información, y se le presentará en digital una imagen de una planta, si se tuviera un huerto se les llevará a dicho lugar para realizar ese primer paso junto con el profesor. Si son niños de cinco años o de segundo de primaria, se les hará preguntas para que esa observación vaya dirigida a partir de lo que el

docente va a desarrollar, ir guiando su curiosidad con preguntas que el docente va desarrollando.

Ese proceso cognitivo no lo han hecho solos, lo han hecho con el profesor. Se identificará los aspectos relevantes que han reconocido con respecto a la planta, de qué color es, qué textura tiene, y eso se puede hacer con una dinámica por ejemplo con anotar en papeles su respuesta o mediante el uso de un balón que va pasando entre estudiante y estudiante para que cada uno responda con una característica de la planta. El tercer procedimiento es relacionar las partes y entonces se utilizará una ficha de trabajo en donde se tendrá que anotar para qué le sirve a la planta esa parte y cómo se comunica con esa parte, si son niños de inicial podrán hacer un dibujo donde se muestre la relación del todo con sus partes. Una vez efectuado esto entonces se ha hecho el análisis de la planta y el trabajo ya no ha sido solamente del estudiante, tampoco ha sido solamente del profesor, sino que ha sido en conjunto. El profesor se ha convertido a través de las estrategias que se han desarrollado en un mediador entre el conocimiento y el estudiante. Este concepto de mediación pedagógica se encuentra en las propuestas que el MINEDU ha desarrollado.

Las competencias correspondientes a este dominio son:

**Competencia 3:** Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Este concepto de mediación pedagógica va a expresarse para el Marco de Buen Desempeño Docente en tres competencias, tres grandes habilidades que el docente debe ser capaz de desarrollar, el primero tiene que ver con el clima de aprendizaje, el otro con el proceso de enseñanza y el tercero con la evaluación.

La expresión importante es clima propicio para el aprendizaje. Los teóricos han denominado a esto el clima escolar propicio para el aprendizaje donde tanto los aspectos de la infraestructura como la interrelación entre estudiante y docente permiten desarrollar una clase con sentido de relevancia y con efecto en los estudiantes. Muchos conocen de primera fuente lo importante de la disciplina en el aula porque es un aspecto favorable en el aprendizaje de los estudiantes.

Existen profesores muy expertos en matemática o en ciencias y profesoras muy buenas explicando lenguaje pero al entrar al aula tienen dificultades de manejar y controlar al grupo hasta llegar al extremo del autoritarismo radical de imponer sanciones hasta castigar cualquier iniciativa de bulla o también se encuentra el polo opuesto, maestros muy bonachones en el aula y se termina viviendo un desgobierno. Ambos extremos definitivamente no son favorables, aunque el profesor sea muy conocedor de su materia, el estudiante no va a poder desarrollar aprendizaje. Precisamente porque no hay un clima favorable como es el clima escolar favorable. El significado de este término según Claro (2011) es: “el grado en el cual el estudiante se siente a gusto en su escuela y en el aula de clase con base en los sentimientos que despiertan diferentes situaciones del contexto educativo relacionados con sus compañeros y docentes”.

Es decir un aula, un colegio en el que el estudiante va con ganas porque sabe que va a aprender, un espacio escolar donde no hay discriminaciones y sabe que la autoridad del maestro se ejerce con justicia y bondad corrigiéndolo de la forma más apropiada y el estudiante percibe que no es una imposición. De acuerdo a este autor, el clima escolar está asociado al 70 por ciento del buen rendimiento escolar. Un aula bien controlada, donde no se permite que haya falta de respeto entre los estudiantes, donde la limpieza ha sido una norma, donde la puntualidad tanto de los estudiantes y los docentes ha sido trabajada con anterioridad y permite desarrollar buenas clases. En algunos colegios se indica que la clase como tal debería desarrollarse al cuarto minuto después del ingreso del profesor al aula, el salón está limpio y los estudiantes tienen el hábito de tener sus materiales sobre la carpeta. En este ámbito, eso va a ayudar a tener buena clase y por lo tanto se tendrá buen rendimiento escolar.

Esto no se consigue con un esfuerzo aislado de algunos docentes, sino con una propuesta de convivencia que maneja un colegio. Antes se acostumbraba encontrar a un auxiliar de educación o a un jefe de normas que premiaba o castigaba de acuerdo a cómo se comportaba el estudiante, este concepto ya ha sido superado. Ahora lo que se busca no es la disciplina de la imposición ni la disciplina de la norma, lo que se busca es que internalicen la norma, descubran su finalidad y por un acto de adhesión voluntaria la vivan. Por ejemplo, tener un aula limpia no le va a dar un punto más o un punto menos al alumno, sino que es la forma más indicada y digna de estudiar, que los estudiantes hayan encontrado la diversidad en el color de la piel, en el vocabulario, en el lenguaje o en la situación económica no constituye

un motivo de burla o discriminación de la situación de sus compañeros de clase. Esto no se consigue de un día para otro, es un esfuerzo colaborativo, es decir, profesores junto a sus colegas consiguen promover un clima favorable.

Con respecto a las normas de convivencia, deben estar claras en el salón y habrá alumnos que sobrepasen las reglas, de repente no se impondrá una sanción pero hay protocolos a tener en cuenta en estos casos.

El docente debe diferenciar la inquietud natural del estudiante con un acto de rebeldía que tiene como finalidad la sanción. Cabe señalar que la sanción funciona siempre y cuando el estudiante descubre el valor de la sanción. Por ejemplo, si un estudiante es suspendido y este no asume que ha cometido un acto negativo, dicha suspensión no tendrá valor porque es un acto externo que no ha vinculado la conciencia del estudiante.

Mucho tiene que ver en los colegios el departamento de convivencia que de modo sistemático ha establecido criterios de medición del comportamiento que no solo ha estado premiando o castigando, sino que mediante estrategias grupales en la hora de tutoría y demás con el soporte de los docentes en las diferentes clases que por ejemplo han sido capaces de crear campañas de sensibilización. Muchas veces esta responsabilidad recae más en los docentes que en un equipo de psicólogos educativos que ayuden a modelar el comportamiento. La experiencia dice que por cada cien estudiantes se debe tener un psicólogo en el colegio mas no para atender casos clínicos, sino para desarrollar el proceso volitivo porque ellos son los especialistas en este campo.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 11:** Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

Propicia entre sus alumnos la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, donde los estudiantes acudan con satisfacción, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por sus compañeros. Fomenta la creación de un espacio democrático en el que se reconozca la individualidad de cada uno y del cual el estudiante se sienta parte. Crea oportunidades para que los alumnos expresen

emociones, ideas y afectos de manera respetuosa, clara y directa, sin temor a la burla o el error. Acepta las emociones de sus estudiantes y demuestra interés en ellas, brindándoles apoyo y orientación según las diversas etapas de su desarrollo y los distintos contextos culturales.

El colegio a diferencia de una fábrica, tiene como núcleo de su integración las relaciones entre las personas, es decir, las relaciones interpersonales y estas relaciones funcionan en base a la confianza entre el estudiante y el profesor, así como también la confianza entre colegas y va a funcionar en la medida en que se tiene en claro el significado de la autoridad, el docente es una autoridad no porque sabe más, ni porque tiene un puesto de mayor importancia, es autoridad porque es capaz de generar aprendizaje en los estudiantes no en un modo impositivo, sino porque es un líder para los estudiantes, lo que dice se obedece. Se encuentra profesores que su sola presencia es un motivo de sonrisa, de respeto pero sonrisa, entre colegas y estudiantes.

**Desempeño 12:** Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

Demuestra y comunica continuamente a sus estudiantes las altas expectativas que tiene en las posibilidades de aprender de todos y cada uno de ellos en todas las áreas curriculares y de acuerdo con lo que exige la escuela. Es comprensivo y flexible con los avances desiguales y se esfuerza por conocer bien a sus estudiantes y sus entornos, alentándolos en los logros que pueden alcanzar. Provee oportunidades para que todos participen y sabe reconocer el momento oportuno para plantearles nuevos retos y oportunidades de aprendizaje. Asimismo, reconoce la diversidad de prácticas culturales y formas de aprender de sus estudiantes. Observa con interés el placer que experimentan sus alumnos cuando ejecutan y perciben la utilidad de las tareas.

Muchas veces se encuentra en los colegios que los estudiantes son clasificados en regulares, buenos y malos, incluso se les pone una etiqueta que consiste en el año y sección a la que pertenece como segundo A, segundo B y segundo C, eso es un error porque no se genera una convivencia sana, ya que de antemano se les está anunciando que los alumnos del salón C se les atiende con menor prioridad. Otra circunstancia

que colisiona con este desempeño es fomentar por ejemplo las competencias: concursos de gramática, comunicación, en lo que obviamente van a haber estudiantes que destaquen y los demás tendrán una reacción pasiva. El docente con un buen desempeño debería lograr que todos los estudiantes adquieran los aprendizajes mínimos, porque él está animando, porque confía en ellos. Este desempeño podría graficarse en una leyenda, en una fábula es decir en un artículo importante llamado el efecto Pigmalión lo cual se explicará a continuación.

Según Garrido (2010) habían clasificado a estudiantes promedio en dos salones diferentes clasificados como los buenos (salón A) y los malos (salón B), en realidad todos eran iguales sin embargo los llamaron así, y los profesores iban con una expectativa baja al salón B y una expectativa alta al salón A. Terminado el semestre siendo el mismo tipo de estudiantes, por coincidencia los del salón B habían tenido menor desempeño que los del salón A, es decir se había efectuado el fenómeno de la profecía autocumplida, donde se evidencia que si se dice que el alumno no va a rendir comunicándolo con el lenguaje corporal, gestual, incluso con la mirada y se le da ejercicios más sencillos, de por sí se sabe que el docente no espera mucho del alumno, tampoco se esfuerza mucho, por lo tanto no se debe clasificar a los estudiantes para buscar el aprendizaje, no cumplir eso sería ir en contra de este desempeño docente.

**Desempeño 13:** Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.

Hace de las diferencias objeto de respeto, complementariedad y colaboración mutua en función de objetivos comunes. Desarrolla con sus estudiantes un ambiente afectivo y seguro que favorece el aprendizaje. Emplea estrategias que muestran respeto y afirmación de las diversidades, demostrando empeño por conocer y aprender más de ellas, sin sesgar su apreciación de la conducta y habilidad académica de sus estudiantes sobre la base de estas diferencias. Reconoce que hay múltiples maneras de percibir la realidad. Evita favorecer o dedicarse a los mejores estudiantes. Interactúa con entusiasmo, motivando el interés de sus estudiantes alrededor de diversas situaciones de aprendizaje.

Este desempeño trata sobre la diversidad, los salones no tienen genios, no todos los alumnos son iguales, cada persona es un mundo, cada niño es un universo. La habilidad del profesor está en descubrir el talento de cada uno, descubrir lo valioso que tiene cada estudiante y aprender de su diversidad. Es difícil pero no imposible, para eso es importante la frecuencia de contacto con el docente. Por ejemplo, el tutor no puede ejercer la tutoría solamente encontrándose una vez a la semana, así no se conoce al estudiante, no se conoce la diversidad. No se puede realizar así la atención a la individualidad, por lo tanto este desempeño hace referencia a la integración, de conocer las habilidades de cada uno y fomentar la colaboración.

**Desempeño 14:** Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Identifica las fortalezas de los estudiantes, de manera que éstas les permitan contribuir y ayudar a otros estudiantes a aprender cómo trabajar en grupos heterogéneos que favorezcan la contribución de todos sus miembros. Propicia oportunidades en las que todos los estudiantes pueden trabajar juntos productivamente. Observa, monitorea, evalúa y retroalimenta la interacción entre los estudiantes. Muestra preocupación e interés por sus avances de aprendizaje, brindándoles orientación y atención efectivas. Maneja estrategias para el empoderamiento de la niñez y adolescencia con necesidades especiales, para que afirmen su voz, su conciencia y su experiencia de vida como válidas e importantes.

Y como todos los estudiantes tienen características diferentes el respeto es aquel vínculo que va a fomentar el buen clima escolar entre estudiantes incluso con aquellos que tienen necesidades educativas especiales. Más de una vez se encuentran aulas en donde a los niños más lentos los ponen en las últimas filas para que no pregunten al profesor, como hay niños que se tardan más en hablar no se les hacen preguntas. Como hay niños con un coeficiente intelectual limítrofe, los profesores pueden decir prejuzgando que esos estudiantes no pasarán de año y mal harían en verbalizar eso entre colegas, porque se debe respetar este desempeño. Un buen docente es aquel que atiende estas necesidades a partir del vínculo del respeto.



La sola aplicación de sanciones no garantiza la internalización de la norma. El docente puede tener idea sobre el desarrollo de la moral en los estudiantes, ya que buscan merecer un premio o evitar el castigo. Es comparable con la conciencia infantil no desarrollada. El punto más alto del desarrollo es cuando el ser humano hace el bien o actúa de un modo no porque alguien lo pide o por atractivo de un premio, sino porque es lo mejor. Por eso es importante internalizar las normas.

**Desempeño 15:** Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

Promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo, acordando con los estudiantes normas claras orientadas a la práctica de deberes y derechos y al logro de los propósitos compartidos por todos en el marco del Código de los Niños y Adolescentes, reconociendo y afrontando democráticamente los conflictos motivados por la discriminación.

Manifiesta que las normas tienen un propósito, que ellas ayudan al buen vivir, y que aprender a convivir es un propósito de la escuela. Resuelve los conflictos oportunamente a través del diálogo y la búsqueda de soluciones razonables y pacíficas. Determina con los estudiantes acciones reparadoras de conductas inapropiadas.

El docente debe reflexionar sobre cómo resolver los conflictos entre los estudiantes. Los conflictos van a aparecer, porque son personas que todavía no han sido formadas, no están completamente maduras, aparecerán por relaciones personales o por la propia rebeldía de los adolescentes. El buen profesor es aquel que no amplifica los conflictos, sino que los resuelve a partir de normas concertadas de convivencia.

A veces un acto de indisciplina termina incrementándose cuando bien se puede solucionar en el aula haciendo entender al estudiante la diferencia entre una broma y una falta de respeto. A veces dos estudiantes pueden tener un intercambio de palabras y no necesariamente convertir esto en un gran problema y solucionarlo en el aula.

Mucho tiene que ver la habilidad de negociación del docente y su capacidad de comunicación interpersonal

**Desempeño 16:** Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.

Organiza y estructura actividades e interacciones de manera que tengan un orden y propósito, y en las que todos sepan qué hacer, cómo y para qué. Diseña una disposición física de objetos apropiada a la actividad que desarrolla y al espacio disponible de manera que den soporte a un movimiento ordenado y seguro para todos sus estudiantes, considerando las diferencias de género, las diversas prácticas culturales que se desarrollan en el contexto y las discapacidades.

Asimismo, se asegura de que el resto del espacio educativo sea amigable para cada uno de los estudiantes (accesibilidad física para discapacidades motoras o de otra índole, servicios higiénicos seguros y diferenciados por sexo, etcétera), da cuenta de ello y propone mejoras a las autoridades correspondientes.

Muchos colegios tienen un mapa del aula y le han asignado un sitio al estudiante bajo criterios de habilidades sociales, más por criterios de integración, bajo criterios que van renovando mes a mes o bimestre a bimestre. Todavía hay colegios donde el profesor está en la parte delantera junto a la pizarra y todos están mirándolo en su pupitre. Esta es una distribución clásica, pero que ya se está superando porque si el profesor es un mediador y los estudiantes están trabajando los procesos cognitivos, entonces esta distribución no favorece mucho a esta labor.

Cambiar de sitio a los estudiantes ayudará a su socialización y son grandes aportes que se puede hacer en el aula. Asegurar el espacio para la salida de emergencia, es importante que el personal del colegio se haya dado cuenta que en los pasadizos de los colegios no debe haber nada que obstaculice la salida de los estudiantes.

Que todas las puertas de un colegio se abran hacia afuera es una norma técnica básica que no debería pasarse por alto, entonces aquí se ve cómo se organiza el aula, dónde estarán ubicadas las carpetas, el tacho de basura, como está la distribución del sitio de los estudiantes. Según normas técnicas debe haber 1.62 metros cuadrados por

estudiante, esa es la norma, que no necesariamente se está cumpliendo en algunas instituciones educativas, así como en qué medida las vacantes de un colegio y la población escolar se organiza respetando esas normas.

**Desempeño 17:** Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

Reflexiona constantemente con sus estudiantes sobre la diversidad en todas sus expresiones (cultural, étnica, lingüística, etcétera), y sobre cómo la sociedad favorece solo ciertas representaciones de cada uno de estos aspectos, al construir jerarquías arbitrarias.

Maneja una concepción compleja de la discriminación que implica variables culturales, lingüísticas y de género. Reflexiona sobre la discriminación que se desarrolla a partir de la existencia de lenguas y variedades desprestigiadas. Presenta estudios de casos, testimonios propios o aportados por sus estudiantes que facilitan la comprensión de los fenómenos de exclusión y discriminación. Utiliza diversas estrategias para el desarrollo de habilidades y disposiciones que permitan afrontarlos.

Por ejemplo, la matemática tiene una forma de enseñanza, el modelamiento del carácter tiene otra forma de enseñar. Un teorema se puede demostrar, una ley de la ciencia se puede replicar mientras que el orden, la belleza, la virtud, la honestidad, la prudencia, son valores que no se enseñan explicándolos.

Es un mal camino hacer eso, se debe encontrar momentos para a través de estrategias tomadas tal vez del campo psicológico ayuden a reflexionar al estuante sobre estos aspectos. Muchas veces el docente más que hablar, tiene que permitir espacios en que los estudiantes hablen, externalicen y exterioricen sus experiencias sobre estos temas

**Competencia 4:** Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 18:** Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

Desarrolla las sesiones de aprendizaje según lo previsto en la unidad didáctica y en el plan de la sesión. Verifica los avances de los contenidos en función del logro de aprendizajes esperados. Demuestra flexibilidad, sensibilidad y creatividad para responder con pertinencia ante situaciones difíciles e inesperadas que se presenten durante su enseñanza, alterar sus planes iniciales y variar de estrategia y metodología, evaluando sus opciones desde una mirada amplia y creativa de las alternativas disponibles. Modifica el manejo de las estrategias metodológicas y recursos didácticos —incluso la secuencia de la sesión de aprendizaje—, para responder idóneamente a situaciones complejas e inesperadas que surgen durante el proceso de aprendizaje.

**Desempeño 19:** Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. Promueve y orienta el desarrollo de proyectos y actividades de aprendizaje alrededor de preguntas y problemas que aluden a situaciones reales y socialmente importantes para sus estudiantes. A través de estos proyectos los guía para que analicen las complejidades del tema de estudio, elevando progresivamente el nivel de la discusión con la calidad de las preguntas que propone a los estudiantes y las que fomenta entre ellos. Las preguntas de alta calidad inducen a la reflexión, el uso de varias perspectivas culturales que expanden su comprensión de temas locales y globales. Propicia el aprendizaje colaborativo y cooperativo en la búsqueda de soluciones reales a problemas reales, desarrollando habilidades y actitudes relacionadas con la investigación, el análisis y la crítica de la información.

**Desempeño 20:** Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

Da a conocer a sus estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión y los criterios para evaluar el progreso así como la expectativa de desempeño. Durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje verifica si sus estudiantes han comprendido claramente los logros de aprendizaje que se explicaron al inicio.

Plantea algunas preguntas o actividades para comprobar el nivel de información que tienen en relación con los criterios de evaluación anteriormente explicitados, conforme a lo establecido en los planes de enseñanza de la sesión y de la unidad didáctica.

**Desempeño 21:** Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

Maneja con solvencia los fundamentos y conceptos del área curricular que enseña. Demuestra capacidad de comunicación oral y escrita en la lengua materna de los estudiantes, sea ésta el castellano o una lengua distinta. Utiliza un lenguaje claro y sencillo, pero con rigurosidad conceptual, valiéndose de ejemplos y mostrando apertura y sincera valoración por los pedidos de nueva explicación frente a las preguntas de los estudiantes.

Presenta diversos organizadores gráficos y ejemplos específicos de los conceptos que utiliza. Está actualizado en el dominio de los más recientes avances de la didáctica de su especialidad y de las disciplinas académicas que integran el área curricular que imparte.

**Desempeño 22:** Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.

Emplea actividades de aprendizaje que movilizan la creatividad y el pensamiento crítico a la vez. Utiliza estrategias que involucran diversos tiempos, materiales, el uso del cuerpo, espacios, medios, agrupaciones (trabajo individual, en parejas, en pequeños grupos, en plenaria, etcétera), que promueven el pensamiento crítico (análisis de textos, estudio y solución de problemas, diálogo participativo, etcétera)

y el pensamiento creativo (estrategias organizativas, analíticas, inventivas, de solución de problemas, metacognitivas, etcétera). Promueve entre sus estudiantes la indagación, criticidad, curiosidad, innovación y la búsqueda de soluciones alternativas a situaciones desafiantes, con el fin de fortalecer su interés por el aprendizaje.

**Desempeño 23:** Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

Emplea recursos coherentes con las actividades de aprendizaje y facilita que los alumnos tengan acceso a ellos de manera oportuna. Emplea materiales teniendo en cuenta los aprendizajes previstos y los ritmos, estilos de aprendizaje y las múltiples inteligencias de los estudiantes. Facilita a todos sus alumnos el acceso y uso de la tecnología, especialmente aquella relacionada con la información y comunicación. Organiza el tiempo de manera efectiva y flexible teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Cuenta con reglas y procedimientos para transiciones como entrar y salir del aula, trabajar en grupos, distribuir materiales, controlar la asistencia o las tareas, de modo que le permitan optimizar el tiempo para el aprendizaje de sus alumnos.

**Desempeño 24:** Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Acoge, enseña e integra en su grupo a estudiantes con necesidades especiales, en los marcos de la responsabilidad correspondiente a su modalidad. Conoce el repertorio de adaptaciones comunes aplicables al plan de clase y selecciona las más apropiadas para el logro de los aprendizajes esperados de sus estudiantes.

Los ayuda a desarrollar sus propias estrategias para aprender, retener y organizar la información, como mapas conceptuales, mapas mentales, esquemas, etcétera. Les asigna actividades que, aun cuando se adapten, no signifiquen mayor ni menor relevancia respecto a los otros estudiantes. Evalúa, con el estudiante, su grado de

satisfacción con la actividad realizada y emplea instrumentos en formato accesible según los tipos de necesidad.

**Competencia 5:** Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 25:** Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

Comprende que la evaluación sirve a la mejora de los aprendizajes. Reconoce el momento oportuno para evaluar según los diferentes ritmos de aprendizaje de sus estudiantes. Toma en cuenta las diferentes formas de aprender que se inscriben en las prácticas culturales de los alumnos e identifica los aprendizajes esperados y sus niveles de logro. Utiliza principalmente la observación, la entrevista, los trabajos de sus estudiantes y el análisis de contenido para el acopio, análisis y valoración de la información en el marco de una evaluación comprensiva. Proporciona diversas oportunidades para que sus estudiantes tomen conciencia de sus logros y mejoren su rendimiento.

**Desempeño 26:** Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

Utiliza una variedad de métodos y técnicas de evaluación. Elabora diversos instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes en forma individual o en grupo. Diseña y aplica pruebas objetivas, escalas de observación, lista de control, cuestionarios y pautas para analizar los trabajos de sus estudiantes, en concordancia con el tipo de contenido que se pretende evaluar. El diseño lo realiza en colaboración con sus pares que enseñan en el mismo nivel educativo, área curricular y grado de estudios.

Además de utilizar instrumentos que permitan una verificación rápida de los aprendizajes (como es el caso de las pruebas objetivas), usa también formas de evaluación que puedan mostrar procesos y razonamientos. Trabaja independiente y colaborativamente para examinar pruebas y otras evidencias de desempeño.

**Desempeño 27:** Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

Procesa y organiza periódicamente los resultados de la evaluación de sus estudiantes y se los comunica de manera oportuna. Retroalimenta a los estudiantes orientándolos sobre su nivel actual, el nivel de logro que se espera de ellos y qué actividades les corresponde realizar para llegar a lo esperado. Emplea mapas de progreso del área curricular. Además, identifica las fortalezas y las debilidades, y provee de guía sobre qué acciones realizar para mejorar. Fomenta que sus estudiantes reflexionen sobre su aprendizaje. Toma decisiones a partir del registro de los avances y resultados de aprendizaje para mejorar sus prácticas de enseñanza. Revisa y modifica la planificación y desarrollo de los procesos pedagógicos en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones.

**Desempeño 28:** Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

Articula los procesos de evaluación con los objetivos de aprendizaje, las competencias por desarrollar y las características de sus estudiantes. Realiza la evaluación en función de criterios claros, concretos y bien formulados, con el propósito de que los estudiantes mejoren continuamente sus aprendizajes. Para ello, se centra en aspectos específicos del trabajo del estudiante en relación con el criterio de desempeño establecido.

Los criterios se descomponen en indicadores de evaluación con valor formativo y sumativo. Promueve la autoevaluación y la participación de sus estudiantes en la valoración y calificación de los aprendizajes (coevaluación). Se inhibe de evaluar aspectos que no han sido tratados. No usa la evaluación para ejercer presión o manipulación sobre los estudiantes o sus familias.



**Desempeño 29:** Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

Establece e implementa acciones específicas y periódicas para compartir y reflexionar los avances en el proceso educativo de sus estudiantes con sus familias, sus dificultades y sus logros.

Compromete a las familias en la corresponsabilidad con estos resultados y acciones que ayuden a su mejora permanente. Informa oportunamente al estudiante del nivel de logro actual y del nivel de logro esperado, sin comparar su desempeño con el de sus compañeros. Entrega reportes de los resultados, previa sugerencias a los padres y madres de familia sobre correctivos y acciones para mejorar el aprendizaje de sus hijos

### **Dominio III: Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

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

El Marco de Buen Desempeño Docente ha organizado los espacios de trabajo, los espacios de desarrollo del profesor en cuatro ámbitos los cuales se debe demostrar su suficiencia profesional. El dominio uno indica aquello que tiene que ver con la planificación y elaboración del material inclusive su fortaleza docente antes de iniciar la clase.

El dominio dos se relaciona con la presencia del docente en el aula, cómo enseña, cómo genera nuevos aprendizajes. El dominio tres indica que la labor del docente no se sitúa solamente en el espacio del aula, vas más allá, el aula no está aislada del resto. La labor del docente no es de alguien solitario que trabaja con un objetivo personal, sino que se enmarca dentro de una comunidad educativa.

Las palabras clave de este dominio son: participación y comunicación efectiva. Las familias no solo se ocupan de dejar a sus hijos en el colegio y se retiran, sino que parte de la responsabilidad en la educación de los hijos les corresponde a las familias y es el docente quien debe encontrar los espacios para desarrollar esta responsabilidad compartida.

Como se puede observar este tercer dominio tiene mucha relación con la actividad externa del docente en colaboración con el resto del personal que labora en el colegio sin descuidar obviamente a las familias. A veces es más fácil medir la tarea del docente en el aula, la forma como desarrolla las clases, este tercer dominio no es tan fácil de observar, no es tan fácil de medir, la lista de cotejo ni la ficha de monitoreo no ayudan en mucho para observar cuanto se está desarrollando este dominio, en los efectos que tiene en el clima escolar, en la estructura organizacional del colegio, es por eso que percibir la presencia de este dominio se hace más difícil a veces requiere de mayor habilidad de observación para quien tenga que revisar la presencia de este dominio.

La palabra clave en este tercer dominio es la participación. Usualmente en las escuelas los docentes están acostumbrados a que su participación sea sinónimo de presencia en reuniones o de asambleas, en los cuales se presenta un caso o un tema y hay que copar o decidir sobre la agenda que se ha presentado. Quizás este es el mecanismo más conocido de participación, sin embargo, esto invita a reflexionar si hay participación en estos casos y si realmente la democracia o el voto o la clásica asamblea o reunión son los únicos mecanismos de participación.

Se debe reflexionar sobre qué otros mecanismos se tiene para fomentar la participación de los docentes aparte de asambleas o reuniones. También es conveniente reflexionar si se han creado foros de discusión, *focus group*, o algún otro tipo de mecanismo más sistematizado para recoger las experiencias o los pareceres de los docentes además de la clásica reunión. No está de más investigar sobre todas técnicas para que eso exista. El mundo empresarial lleva bastante la delantera, las clásicas reuniones con voto han sido reemplazadas por otras técnicas mucho más efectivas donde no necesariamente la mayoría debería ser la que manda porque no siempre la mayoría tiene la razón.

Entonces sería importante analizar qué mecanismos usa el docente en el colegio para facilitar la participación, estos mecanismos serán válidos en la medida que sean eficientes, en que

logren su cometido. Estos mecanismos también pueden ser el tema de las reuniones y servirán en la medida que permitan tomar mejores decisiones y en que dichas decisiones tomadas no tengan que ver con el voto de la mayoría ni con criterios técnicos ni criterios pedagógicos ni racionales para llegar a conclusiones en beneficio del estudiante. Quizás a veces no tanto a favor del docente, sino a favor del estudiante.

Hay que recordar que la razón por la que el colegio existe es buscar el aprendizaje de los estudiantes, algunas veces el beneficio del docente tendrá que pasar a un segundo plano, algunas veces tendrán que sacrificar un bien personal para alcanzar un bien común, todo ello dependerá de los mecanismos de participación que esté desarrollando la institución.

También es importante identificar los niveles en los que el docente tiene que participar, en si debe participar solo en la gestión del colegio, o si debe participar solo para consultarle cosas, o debe tener parte de la responsabilidad en la decisión o debe participar sobre todo en los niveles de ejecución de las decisiones tomadas. A este punto, los aportes de la gestión escolar actual menciona que para que un proyecto o iniciativa tenga real énfasis en el desarrollo de los aprendizajes para que tenga verdadero impacto en ellos, los docentes deben participar en la decisión sobre estas iniciativas, no solamente darles documentos para que ejecuten ni darles solamente órdenes para que obedezcan.

En la medida que la responsabilidad de la decisión es compartida, por ende se tendrá mayor esfuerzo del docente en ejecutar una decisión. Por ejemplo a veces los proyectos se generan en los directivos sin comentárselos a los docentes, sin encontrar en ellos la opinión que puedan tener al respecto. Cuando los proyectos se mandan de arriba hacia abajo muchas veces se cumple por agrandar al jefe o básicamente por cumplir lo que se les pide pero no hay un entusiasmo de hacer suyo el proyecto, por eso que la decisión tiene que tener en cuenta a los docentes no con el mecanismo de consulta de una reunión o de un voto.

Es importante aclarar qué comprender por la palabra democracia. Muchas veces se entiende a la democracia como sinónimo de voto de la mayoría, como sinónimo de asamblea o de elección lo cual es correcto como concepto. La democracia entendida en su real dimensión es precisamente la participación de todos en las decisiones que corresponden a todos, sin embargo, el único mecanismo de participación que las personas están acostumbradas es la

asamblea o el voto y es por ello que se termina convirtiendo a la democracia solo con una elección. La democracia en el colegio no tiene que ver con el voto, tiene que ver con encontrar los canales adecuados para que las decisiones que se tomen sean en beneficio de los estudiantes, sean con un criterio técnico y a partir del sentido común y una colaboración adecuada. Todo esto corresponde al tercer dominio donde invita a reflexionar con respecto a estos conceptos sobre participación, mecanismos de participación y sobre qué es democracia. No obstante, se encuentra en instituciones que hasta el reglamento interno se termina decidiendo en un voto, y trae consecuencias negativas para la institución, por ello el voto no es la mejor forma de participar.

El primer concepto mencionado es la participación y se hace referencia a la comunicación efectiva. A nivel empresarial, a nivel organizacional y sobre todo en el ámbito escolar esta es una gran debilidad, muchas veces el docente es muy bueno en el aula y se tiene buena labor con los estudiantes a cargo, si no, a nivel institucional no se han encontrado los mecanismos para que todos estén informados para que las ideas se transmitan tal cual se presentaron o para que tengan una respuesta a las interrogantes planteadas tanto los estudiantes como padres de familia. Este dominio hace mención a ello, a la forma sobre cómo los docentes son capaces de comunicar lo que está haciendo el colegio, a la forma cómo los integrantes de esta institución son capaces de estar informados y tener la misma idea acerca de lo que se está trabajando.

A veces la palabra al ser un elemento equívoco, es decir al tener varias acepciones, no permite comunicarse acertadamente entre las personas, a veces se usa la palabra como mecanismo de comunicación, cuando se sabe que la comunicación va más allá está el tema gestual y anímico, además se tiene la comunicación escrita, estos otros canales de comunicación que no siempre se aprovechan. Hay experiencias en algunos colegios que por ejemplo semanalmente envían al padre de familia un reporte institucional de las actividades que están desarrollando y las que van a desarrollar la semana siguiente como una especie de boletín escolar para que el padre de familia esté enterado de los avances que se está haciendo.

Otros colegios toman por iniciativa las redes y publican imágenes, comentarios y opiniones de lo que se viene desarrollando en el colegio para evaluar la respuestas de los padres de familia, también se busca nuevos canales, los más acertados de acuerdo a la población escolar. Inclusive a nivel interno, los trabajadores de la institución educativa y el resto de

personal necesitan saber lo que está haciendo. Asimismo el docente necesita encontrar el canal adecuado para transmitir sus dudas e inquietudes a la dirección o a los diferentes estamentos por eso es importante que el colegio, sobre todo el docente desarrolle la habilidad de comunicarse efectivamente. Esta habilidad parte de una primera premisa, como docente se debe saber lo que quiere comunicar, a quién debo comunicárselo y qué canal debe emplearse. En caso el docente tenga una duda sobre un proyecto que está desarrollando, si este tuviera una duda sobre algún tipo de indicación que le han dado, debe entender bien que es lo que debe conocer y a quien debe preguntar porque si le pregunta a un compañero de trabajo del mismo nivel puede ser posible que también tenga dudas terminando en la acumulación de interrogantes. Por eso es necesario saber a quién se le debe comunicar y qué medios se pueden emplear para que esta comunicación tenga resultados. Lo que se aborda no es la comunicación en sí, sino la comunicación efectiva, para conseguir resultados en lo que se está planteando.

Se mencionó los canales que se tienen para comunicarse, muchas veces en la instituciones prefieren ya como norma los profesores una vez a la semana tengan una reunión de coordinación con alguno de los directivos para que tanto el docente como el directivo puedan darle mayor amplitud a los comunicados, a los informes que se están presentando para que el docente pueda transmitir en un espacio coloquial, un poco informal las dudas o inquietudes que tengan, de esta forma se puede aprovechar mejor la información que tiene la organización. De otro lado, es importante que esta información sea de carácter personal, es decir de los directivos hacia el resto del personal y viceversa.

Las competencias correspondientes a este dominio son:

**Competencia 6:** Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.

Como el docente debería participar en el colegio, con una actitud democrática, ahora se entiende mejor la democracia, con una actitud crítica y colaborativa. Haciendo que el colegio tenga un mejor Proyecto Educativo Institucional y esto que tiene por finalidad generar aprendizaje de calidad en los estudiantes. Al respecto, se encuentra a veces docentes que solamente tienen por cometido dictar la cantidad de horas que les corresponde en el colegio

y esperar que el marcador llegue para retirarse, es decir, no están involucrándose en la gestión del colegio. A veces están trabajando sin buscar un desarrollo organizacional. La participación del docente más allá de una regla, tiene que ver con su identificación con la forma cómo interactúa en el colegio, con la forma cómo hace llegar iniciativas, proyectos y cómo propone algún tipo de nuevas formas de trabajo, es decir, lo que viene organizando en el colegio.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 30:** Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

Promueve espacios de reflexión e intercambio relativos a la experiencia pedagógica, información sobre los estudiantes y sobre prácticas escolares que fundamenten, enriquezcan y aporten al desarrollo de propuestas de mejora. Establece un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas.

Escucha cuidadosamente para comprender las diferentes posiciones y puntos de vista. Es receptivo a la crítica. Busca construir consensos e identificar las diferencias, de manera que la conversación avance hacia la solución de problemas, sugiriendo estrategias para clarificar los objetivos y decidir acciones. Colabora en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándose con directivos y docentes en forma empática y asertiva.

La palabra iniciativa es importante tenerla en cuenta, por ejemplo no hace falta que el director llame o pregunte para dar una instrucción, es importante que el profesor se dirija con las iniciativas o con los proyectos que quiera desarrollar, es importante tener espacios para compartir las experiencias que se van a desarrollar, la sala de profesores se convierte en un espacio privilegiado para este intercambio de experiencias, que aun siendo un mecanismo informal ayuda a recoger la riqueza que da el paso por las aulas. Todo este intercambio de experiencias permite organizar el trabajo en el aula en beneficio del estudiante y tener un ambiente democrático en la

escuela. El docente tiene que interactuar con sus pares y en este espacio de interacción la forma cómo se comunique va a ser importante en el resultado de su intercambio de experiencias y de las iniciativas que está transmitiendo.

Lo que aquí se destaca es el trabajo corporativo, en el cual cada uno aporta desde su especialidad, la construcción de un proyecto en común, aparte de las labores que tienen son más individuales y no llegan a este nivel de trabajo corporativo. Es importante que se comente en los colegios los equipos de especialistas, es decir, que se fomente en las reuniones de profesores de matemática, profesores de comunicación, profesores de ciencias.

En caso se quiera hacer en las especialidades que manejan los especialistas en aspectos de administración, organización, control y dirección. Aunque se reúnan por niveles o por especialidades, es más conveniente reunirse por las habilidades que han logrado desarrollar.

La iniciativa y el liderazgo no corresponden a una persona de manera individual, sino sea de todo el equipo de trabajo para que sea compartido. Aunque haya profesores que trabajen a tiempo partido, es decir, en dos turnos, bajo este esquema los colegios no pueden aprovechar al máximo el talento del docente. Se sabe que por cuestiones económicas, un solo turno no satisface las demandas económicas, pero para que haya un trabajo más organizado en el colegio, se recomienda a tiempo completo, es decir, con permanencia de 8 horas en el colegio.

Por ejemplo, existen muchos colegios en los que el docente tiene 24 horas de clase semanales, pero tiene 50 horas de permanencia es decir, está a disposición del colegio a asistir a reuniones, horas de coordinación, atención a los padres, presentación de proyectos, capacitación, calificar prácticas y ya no lleva trabajo a casa. Esto lleva a que el colegio tenga un personal a tiempo completo con el cual pueda tanto desarrollarlo a este y aporte al colegio.

**Desempeño 31:** Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada. Trabaja colaborativamente en el esfuerzo institucional de la escuela por construir una visión compartida. Participa en el diseño, revisión, actualización e implementación de los documentos de gestión institucional. Coordina acciones con sus colegas, la dirección y la administración, para hacer de la escuela un lugar acogedor y un ambiente propicio para el aprendizaje.

Contribuye con su dedicación y compromiso al logro de las metas institucionales. Respeto los acuerdos de los órganos de dirección, asesoría y vigilancia de la institución.

Aquí tocar reflexionar sobre cómo se organiza el trabajo para lograr el Proyecto Educativo Institucional (PEI) si se sigue utilizando las clásicas reuniones o los clásicos espacios de asamblea, entonces se está desaprovechando otras técnicas para diseñar el PEI, quiénes son los que hacen los planes de mejora y con quiénes se elabora. Es importante la participación del docente en este aspecto con participación voluntaria y participación sistematizada. Es importante ver qué proyectos se están planificando para darles un espacio concreto a este papel de proyecto educativo institucional.

Con respecto al PEI es necesario recordar cuál es la estructura con que se puede tomar lo que ya se conoce. Un proyecto está caracterizado por tener un conjunto de ideas emitidas que dan sentido a la labor del colegio lo que se conoce como la visión, misión y valores del colegio. En primer lugar estos aspectos deben estar claro, qué se entiende por educación, qué se entiende por la institución para la que está laborando, qué se quiere lograr, enunciar estas frases puede tomar desde un par de horas hasta un par de semanas y luego hay que transmitir estas ideas a los docentes y que ellos hagan suyas la visión y la misión.

El segundo aspecto del proyecto educativo es el tema de diagnóstico, se está muy acostumbrado a relacionar el diagnóstico con el FODA y es un aspecto muy común en el medio, pero ciertamente el único que existe de manera local para establecer el diagnóstico. Si se va a escoger el FODA como técnica de diagnóstico es fácil



percatarse que si se hace a través de la clásica reunión en la que cada uno dice, anota o vota sobre una fortaleza o una debilidad, se darán cuenta que el trabajo deja de ser técnico y sistemático, por ende será un poco informal. El diagnóstico tiene sentido cuando permite un análisis estratégico de la situación, hay toda una técnica para ello, hay una propuesta organizada, finalmente todo este análisis que permite ver esta fortaleza en que ayuda a eliminar la amenaza que viene o una debilidad la búsqueda de cómo convertirla en oportunidad es parte del análisis estratégico y eso se va a concretar cuando se lleguen a redactar los planes de acción. Adicionalmente a eso en los colegios hay que considerar estos dos aspectos que ya son de conocimiento público que son la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

**Desempeño 32:** Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

Conoce enfoques y metodologías para el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica y de gestión de la escuela. Utiliza este conocimiento para identificar y elaborar propuestas de cambio en el ámbito pedagógico, buscando articular la enseñanza con las necesidades de los estudiantes y a la escuela con los procesos de desarrollo social y cultural de la comunidad. Diseña, en colaboración con sus pares, proyectos de innovación pedagógica y planes de mejora. Participa en la ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de investigación educativa, innovación pedagógica y de aprendizaje, asumiendo responsabilidades individuales y colectivas, previa coordinación con el personal directivo y jerárquico de la escuela. Propone la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.

Si el docente es un profesional de la educación, ha estudiado la ciencia de la educación, es capaz de crear proyectos de investigación, es capaz de crear más conocimiento referente a su materia, es capaz de innovar.

En estos tiempos en los que la modernidad permite aprovechar los recursos de la tecnología se pueden revisar páginas sobre la innovación pedagógica, la creatividad sobre lo que se desarrolla en otros espacios del planeta, como por ejemplo la página de educación 3.0 MOOC España, donde se aprenden muchos cursos sin salir del país

y sin costo, adicionalmente existen buscadores académicos y sitios web para publicar y compartir vídeos para docentes y estudiantes.

**Competencia 7:** Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

Históricamente la escuela no ha existido siempre, la escuela es un esfuerzo sistemático que ha cobrado vigencia a partir de la Edad Media. Anteriormente la familia era la encargada de proveer estos mecanismos de formación a los niños, de tal manera que primigeniamente la labor formativa no corresponde a la escuela, sino a la familia. Sin embargo, en un mundo postmoderno, la familia ha olvidado casi por completo la labor que le corresponde y se la ha trasladado casi por completo a la escuela, y se sabe que no debería ser así.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 33:** Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

Trabaja colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y comunicación constante con el fin de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje. Se relaciona con las familias a partir del respeto y valoración de su cultura, saberes, experiencias y recursos. Reconoce en las familias capacidades para ejercer un rol educador activo y consciente del desarrollo y bienestar de los estudiantes. Promueve un mayor compromiso de las familias y de la comunidad en la corresponsabilidad de los resultados de aprendizaje, reconociendo sus aportes en la formación de sus alumnos.

Es necesario ser consciente de cómo el colegio y el docente son capaces de coordinar con las familias para lograr la comunicación de lo que está realizando, cómo canalizar el aporte de las familias al aprendizaje de los estudiantes. Más que informar a las familias de lo que se está haciendo el estudiante en el colegio, se busca involucrarlas de lo que se está haciendo, es tenerlos cercanos en las actividades a desarrollar. De por sí es difícil que las familias se acerquen pero es mejor intentarlo.

Así toca evaluar cómo promover la participación de las familias en la escuela, donde se les invita a las reuniones, va más allá a una escuela de padres o comunicarles a estos la llamada de atención de sus hijos. Implica generar otros espacios donde ellos puedan participar, otra pregunta importante es averiguar cuánto saben las familias de lo que se está haciendo en aula, cuánto han entendido de lo que están viendo día a día a sus hijos.

Por ejemplo las profesoras de inicial anotan en el cuaderno de control todo lo que el niño hizo y aprendió, luego ellas indican qué acciones hacer para reforzar eso. También se debe identificar, si solo se ven a las familias o se debe integrar las diversas responsabilidades que puedan asumir para la educación de sus hijos.

**Desempeño 34:** Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

Comprende, valora y respeta la diversidad cultural de la localidad en todas sus expresiones, desde un enfoque intercultural. Incorpora a sus planes y prácticas de enseñanza, desde una perspectiva crítica e intercultural, la riqueza de saberes y recursos culturales de la comunidad. Desarrolla los procesos pedagógicos a partir de sus saberes y dinámicas, convirtiendo a la comunidad en lugar de aprendizaje, indagación y conocimiento. Realiza estas acciones elaborando una planificación conjunta de la enseñanza con expertos locales o sabios de la comunidad, o valorando los conocimientos conservados, transmitidos y practicados por las mujeres.

Es importante preguntarse qué saberes del entorno se pueden aprovechar para el desarrollo del aprendizaje en el estudiante en la vida cotidiana, más que saberes hay costumbres de culturas distintas, no todas ellas apropiadas quizás es más rico el entorno de la vida rural que se podría aprovechar si se piensa en un colegio de provincia para emplearlo en los aprendizajes que los docentes están desarrollando. Sin embargo, en la vida cotidiana y también en la vida rural es importante darse cuenta que si se quiere que la institución educativa sea un lugar en el que todos los padres de familia encuentran apoyo en el profesor y un espacio de crecimiento y aprendizaje, no es recomendable convertir al colegio en un ente aislado de los padres de familia, de la comunidad y de su entorno.

**Desempeño 35:** Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

Vincula su responsabilidad profesional con el derecho de niños, niñas y adolescentes a una educación de calidad y, como parte de ella, asume prácticas de rendición de cuentas del trabajo realizado. Implementa mecanismos y espacios de diálogo para los procesos y resultados educativos logrados con el grupo a su cargo, con las familias, autoridades, comunidad y los propios estudiantes, procurando una información transparente y oportuna. Identifica las principales fortalezas y desafíos de su práctica pedagógica y los comparte oportunamente con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y comunidad. Asume gradualmente mecanismos institucionales y prácticas de rendición de cuentas.

El MINEDU ha favorecido en los últimos años la ejecución del Día del Logro, sin embargo, esta labor ha terminado convirtiéndose en un esfuerzo excesivo de mostrar cosas que no se han hecho en el aula, es decir, que se han fabricado solamente para la exposición. Este Día del Logro tiene su pasado en lo que anteriormente se conocía como el *Open Day* en muchos colegios, que eran espacios en los que los colegios abrían sus puertas para mostrar a la comunidad los resultados del aprendizaje. Si se está hablando del área de comunicación tendrá que mostrar la producción escrita de los niños a través de un boletín, libro, poemario, un recital o un festival. En otros casos se tiene a la feria de ciencias que también es el mejor espacio para mostrar los aprendizajes de los estudiantes, la clave de este aspecto es que lo que se muestre en el Día del Logro debe ser fielmente el resultado del trabajo del aula mas no algo externo solamente para presentar, ni un esfuerzo de incrementar la parafernalia en el aspecto visual para mostrar un aprendizaje que en el fondo no existe.

El criterio que los debería mover al momento de ejecutar el Día del Logro es si realmente se está mostrando al aprendizaje del estudiante o se está mostrando solo un producto de una simulación que algo que en el fondo no ha sido interiorizado, a veces se puede confundir el día del logro u otro tipo de evento con un concurso, donde solo salen los mejores, ahí el colegio no está cumpliendo su cometido. Si solamente se muestra a los mejores alumnos es porque no se está haciendo nada por

aquellos que deberían también estar a ese mismo nivel. Se sabe que por efecto de organización, la enseñanza está dividida por áreas, pero el aprendizaje y el conocimiento son globales, son holísticos, tendría que tomarse en cuenta este criterio para organizar el Día del Logro, no necesariamente tendría que ser por áreas, o por grado, no necesariamente los mejores ni tampoco hacerlo pomposo.

Si se tiene a un niño que tiene dificultades para hablar en el segundo de primaria en el mes de abril y para el mes de agosto ha logrado recitar un poema o ha logrado repetir fácilmente un trabalenguas, este niño ha logrado lo que esperaba, se ha superado a sí mismo. No tendrá tanta publicidad, ni será algo gigantesco, tampoco tendrá un premio honorífico, pero eso para él es logro, eso es lo que se debe buscar, no es un logro grupal ni es un logro de los mejores, sino un logro individual.

Es necesario que reflexione el docente si está participando adecuadamente en la gestión escolar y si se está comunicando adecuadamente como también el mensaje que quiere dar.

#### **Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

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

Las competencias correspondientes a este dominio son:

**Competencia 8:** Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 36:** Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Autoevalúa su desempeño a través de una observación cuidadosa, sistemática y focalizada de su experiencia; a partir de ella, identifica sus necesidades de aprendizaje profesional y personal, y juzga si los métodos, estrategias y recursos que utiliza son los más estimulantes y pertinentes para sus estudiantes. Construye, con la colaboración de sus pares, comunidades de profesionales que reflexionan sistemáticamente sobre su desempeño profesional, los factores que influyen en la calidad de la enseñanza y la participación de los docentes en el logro de los objetivos institucionales de la escuela. Sistematiza su experiencia pedagógica.

La palabra comunidad es muy importante en este desempeño. Esta no va a ser una reflexión aislada del docente, sino que va a ser con interacción con otros profesionales de la educación. El docente tiene que ser consciente de qué comunidades de profesionales conoce y qué comunidades de docentes le permiten compartir su reflexión. Existe el sindicato, existe el Colegio de Profesores pero ambas instituciones tienen finalidades diferentes, se necesita entonces de otro tipo de comunidades, de otro tipo de espacios para compartir su reflexión sobre lo que se hace en las aulas.

A continuación se tienen algunos espacios virtuales que están ayudando a este esfuerzo: en este tiempo de redes sociales casi hay pocas personas que no tengan una cuenta en *Facebook* y *Twitter*, sin embargo, esta no es la red social más favorable para compartir experiencias docentes, existe una red social muy parecida a *Facebook* pero exclusivamente para profesores y estudiantes en la cual pueden compartir su experiencia e interactuar en diferentes partes del mundo y pueden formar parte de los estudiantes, esta red social es Edmodo.

Nótese que una comunidad de profesionales no tiene arraigo en un aspecto de la geografía, no tiene solamente con los profesores del distrito o zona o provincia, la comunidad de profesores extiende sus límites más allá, los une no solo la geografía, los une este objetivo común, así como un profesor se interesa en hacer una clase interesante, esa misma duda la puede detener otro profesor dentro o fuera del país.

Es decir, no solo tienen una cercanía geográfica, sino los une un objetivo común. Por ejemplo, aprender de las experiencias de Chile, Brasil, Cuba o Finlandia. No se puede encerrarse solamente en el país, no se puede participar solamente en el distrito y esa red social lo permite.

La empresa privada ha puesto de su parte para fomentar este tipo de comunidades, es así que Intel, en un esfuerzo de mejorar la calidad de educación ha propuesto un programa llamado *Teachers Engage* para que los docentes puedan compartir experiencias, y para que puedan formar a partir de diferentes cursos que ellos ofrecen generar intercambio de experiencias. En Perú muchos fueron los colegios que tuvieron oportunidad de participar de estas iniciativas que repercuten en el beneficio de formación de comunidades.

Otro programa que promueve es Ibetic que promueve las iniciativas en temas educativos y que muestra el panorama como se desarrolla esto en países de Latinoamérica y Europa como España, en estos tiempos se tiene mayores facilidades para pertenecer a una comunidad a través de la interacción con los medios virtuales, se pueden conocer personas de provincia, o de la capital. El Estado ha respondido también proponiendo el portal Perúeduca, donde se pueden encontrar experiencias exitosas y se puede interactuar con profesores de distintas partes del Perú donde el docente es capaz de reflexionar en comunidades de docentes.

**Desempeño 37:** Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.

Demuestra interés e iniciativa de superación profesional. Participa de diversas experiencias de formación y desarrollo profesional con énfasis en la mejora de sus competencias profesionales y prácticas de enseñanza. Continúa aprendiendo para mejorar su práctica durante el ejercicio de la profesión. Accede a información actualizada y analiza permanentemente el acontecer local, regional, nacional e internacional, y relaciona esta información con su enseñanza en beneficio del estudiante.

Se compromete con su propio desarrollo personal y profesional, a partir del conocimiento de sus propias necesidades y las de sus estudiantes. Se mantiene informado de los aportes de la investigación con actitud abierta y plena conciencia de sus fortalezas y debilidades.

También es importante espacios en los que se pueda experimentar otras cosas que se hacen en diferentes entornos. Muchos profesores han aprendido bastante porque han aprendido al ver una clase mientras estaban monitoreando o aplicar otras formas de enseñar que se han visto en otros colegios. Es por eso que la experiencia sensible, fundamentada en principios o sustento teórico que tiene mayor sentido cuando se participa en el acto en sí mismo como por ejemplo cuando alguien aprende a nadar o manejar bicicleta, eso se aprende viviéndolo.

Se tienen otras experiencias para aprender, por ejemplo el reproducir una clase o un momento de la clase, el reunir de los profesores y presentar diferentes formas de motivar el mismo tema, se está reconstruyendo la realidad de este aspecto de la motivación. La simulación es importante, por ejemplo que pasaría si en el colegio se pierden los proyectores o los alumnos vienen sin libros o si la clase se da en el patio, entonces se está generando experiencias diferentes y se está dando un mayor espacio a la creatividad, las experiencias pueden ser fuera del colegio, como bien dentro del mismo colegio. Con este principio, las capacitaciones son importantes, escuchar a los demás, ayuda cuando permite armar bien el panorama sobre un concepto, pero ese esfuerzo terminará en el olvido si no se traduce en la ejecución, en la experiencia.

**Desempeño 38:** Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

Demuestra conocimiento actualizado de las políticas educativas nacionales, regionales y locales, sus instrumentos de gestión, las características del sistema y la normatividad vigente, incluyendo sus obligaciones y sus derechos laborales y profesionales.



Analiza las consecuencias que han tenido las medidas de política desde la realidad de su escuela o localidad. Expresa una opinión informada y actualizada sobre las características generales de la formación y desarrollo de las políticas del sector en materia de currículo, gestión, evaluación y financiamiento. Conoce la normatividad básica que rige el sistema educativo, especialmente la gestión pedagógica y el ejercicio de la función docente.

Se hace énfasis en la participación del docente, de esta experiencia del colegio o varios colegios surge una idea o iniciativa que puede replicar en otros ámbitos, surge de esta reflexión una necesidad de ser compartida, entonces, es necesario que a partir de la reflexión, a partir de la formación de las comunidades, el docente pueda ser capaz de participar de las políticas educativas que tienen impacto en la medida que no vienen de los altos mandos, sino que surgen de las iniciativas de los docentes. En estos dos últimos los docentes se han visto enfrentados a nuevos términos de la política educativa actual relacionados con Rutas del Aprendizaje, indicadores, mapa de progreso con la nueva forma como se está estructurando el diseño curricular, nuevos aprendizajes, pero el docente debe identificar si es pasivo o receptor de esta información. Esa información no necesariamente es completamente válida.

Esa información pueda arreglarse en caso no se pueda cumplir. El capacitador dirá qué tan convenientes pueden ser las Rutas de Aprendizaje, pero desde la experiencia cada docente dirá si eso es posible o no, si las teorías se pueden plasmar en la práctica o solo fue redactado en un escritorio, el docente tiene que decirle al Estado o al Ministerio, por ejemplo pueden identificar una parte de la política que sea importante pero irrealizable, esta parte de la política está siendo descuidada. Por ejemplo en rutas de aprendizaje o en el marco curricular no aparece mucho de esfuerzo articulado del MINEDU sobre la formación de la voluntad de los estudiantes.

Se tuvo una segunda versión más elaborada y perfeccionada y surgieron mayores inconvenientes de esta propuesta, los docentes participaron con su opinión sobre estas políticas educativas y a través del portal Perueduca los docentes movilizaron sus opiniones. Entonces un docente no está completo si no participa en la generación de las políticas educativas.

Otras formas de poder canalizar estas participaciones son mediante mesas de discusión, foros y pronunciamientos que permitan hacer llegar las inquietudes del docente y está en permanente contacto con el estudiante.

**Competencia 9:** Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Los desempeños que abarca esta competencia son:

**Desempeño 39:** Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.

Analiza su acción formadora a la luz de criterios de orden ético, buscando siempre identificar, comprender y modificar prácticas y creencias que son contradictorias con el sentido de su profesión y el derecho y las necesidades de sus estudiantes. En tal sentido, toma distancia crítica de todo tipo de prejuicios y estereotipos, reacciona contra situaciones de racismo, injusticia o discriminación, explícitas o encubiertas, y promueve actitudes orientadas a cuestionarlas y revertirlas.

Conduce su desempeño según los principios de ética profesional relacionados con la prestación de un servicio público y el cumplimiento de responsabilidades profesionales para atender y concretar el derecho de los niños y adolescentes a la educación. Resuelve dilemas éticos en la vida escolar dando prioridad a los criterios ético-sociales y buscando que las normas y los reglamentos se adecúen a aquellos. Promueve una disciplina basada en la autonomía y la responsabilidad.

La ética impone al ser humano la necesidad de decidir entre más de un aspecto y esta decisión para que pueda ejecutarse con libertad debe estar basada en la voluntad y el conocimiento informado sobre lo que se va a decidir, eso convierte a nuestra decisión no en un acto mecánico, sino en un acto humano. Estos son aspectos que son importantes tener en cuenta. Por ejemplo es importante responder a un estudiante con problemas de alcoholismo en comparación con decidir qué zapatos elegir para trabajar, una es una decisión que no trasciende en la vida de las personas y la otra es

completamente diferente y es el docente quien está en permanente en contacto con los estudiantes, es quien va a ayudar el desarrollo profesional y quien ayude a alcanzar este grado. Por eso el docente se enfrenta a decisiones de carácter ético y debe decidir en base a los postulados de la ética.

Así como existe una ética de carácter personal, existe una dimensión ética de carácter profesional del docente que es diferente a la ética de otros profesionales. Entonces hay que conocer cuáles son los principios de la ética de la docencia, por ejemplo mientras que el médico tiene que decidir si le da un analgésico a un paciente que tiene cáncer, que puede acortarle el sufrimiento pero también los días de vida, se enfrenta a aspectos propios de su carrera y el docente se enfrenta a momentos éticos aplicado a su labor.

Por ejemplo, un estudiante que tiene cursos desaprobados, que le falta un curso más para que repita el año y que ese curso es el de uno y que sabe que si el estudiante repite no va a poder regresar al colegio porque será su última oportunidad, entonces el docente reflexionará si tomará su decisión en base a los números o en darle una oportunidad para poder aprobar. En la labor del docente hay muchas decisiones éticas como fotocopiar parte de un libro y entregarlo al estudiante sin respetar el principio de autoría intelectual. Este desempeño no habla de conocer los principios de la ética y actuar de acuerdo a ello.

Nadie da lo que no tiene, se parte de esta premisa para poder entender cómo se ayuda a formar el criterio en la persona, la sola experiencia de haber sido estudiante en cinco años en la universidad no necesariamente forma el criterio ético, porque este es la expresión del valor intrínseco como persona. En Chile por ejemplo se hace el esfuerzo que los mejores estudiantes sean canalizados para dedicarse a la docencia, de esta manera se pueda impartir una educación de calidad a los futuros docentes. Para eso es importante reconocer los principios éticos generales, y los que corresponden en el ejercicio profesional del docente y si lo quieren llevar al plano de la ley se debe conocer muy bien cuál es la ética de la función pública.

**Desempeño 40:** Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Conoce el marco jurídico del derecho que da finalidad a la institución educativa y entiende la prioridad que tienen sus estudiantes como personas en formación. Toma en cuenta estos criterios en el desarrollo de su labor profesional y las decisiones que competen a su función docente. Demuestra compromiso en el cumplimiento de sus funciones, guiándose siempre por un sentido de justicia y equidad y dando un lugar preferencial a los derechos de los niños y adolescentes. Por ello, asume su responsabilidad tanto en el desarrollo académico de sus estudiantes como en su progreso y bienestar personal. Toma decisiones que favorecen la protección de la salud física, emocional y mental de sus estudiantes.

El resultado de la evaluación del desempeño docente es obtenido a través del promedio aritmético de los puntajes obtenidos de la evaluación de cada uno de los cuatro dominios explicados anteriormente. Dicha evaluación es realizada por el director de la Institución Educativa La Divina Providencia donde el puntaje mínimo aprobatorio es tres y el máximo es cinco.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Actitudes**

Creencia, opinión o sentimiento que predispone a obrar de cierta manera ante acontecimientos de cualquier índole. (Cosacov, 2007)

#### **Competencias laborales**

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral.(Alles, 2011)

#### **Eficiencia**

Es la reducción al mínimo de los costos de los recursos necesarios para terminar las actividades (Robbins y Coulter, 2005)

#### **Inteligencia emocional**

Habilidad para entender, percibir, razonar y manejar las emociones de uno mismo y de los demás. (Goleman, 2012)

**Motivación intrínseca**

Actitud innata, no inducida hacia el trabajo por parte de los empleados. (Grande, 2005)

**Satisfacción laboral**

Respuesta afectiva que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. (Chiang et al. 2010)

**Teorías de motivación**

Se refiere a las explicaciones válidas en cuanto a cómo surge la motivación de manera específica. (Robbins, 2015)

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación ha sido desarrollada en la Institución Educativa La Divina Providencia del distrito de Surquillo, el cual es un colegio de educación básica regular de gestión pública cuyo director accedió gentilmente a realizar la mencionada investigación.

#### **3.1. Materiales**

- Impresora multifuncional
- Computadora
- Resaltador
- Lápices
- Lapiceros
- Borrador
- Tajador
- Regla
- Corrector líquido
- Papel bond A4 de 80 g
- Papeles autoadhesivos
- Separadores de páginas
- Cuaderno de apuntes
- Disco duro externo

#### **3.2. Métodos**

##### **3.2.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que va a caracterizar un objeto de estudio o un fenómeno determinado, así como señalar sus propiedades.

Además es de tipo explicativa, porque busca establecer relaciones de causa-efecto entre las variables de estudio, es decir, entre la motivación y el desempeño docente a través del análisis de sus respectivas dimensiones empleando para ello una hipótesis.

### **3.2.2 Formulación de hipótesis**

#### **3.2.2.a. Hipótesis general**

La motivación laboral ejerce influencia sobre el desempeño en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia.

#### **3.2.2.b. Hipótesis específicas**

- Los factores motivacionales ejercen mayor influencia que los factores higiénicos en el desempeño de los docentes del colegio La Divina Providencia.
- Más del 90 por ciento de docentes estudiados del colegio La Divina Providencia presentan un puntaje aprobatorio de desempeño por lo menos de 3.0
- Las técnicas motivacionales orientadas a reconocimiento son las que más se ajustan a los requerimientos de los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para elevar el desempeño laboral docente.

### **3.2.3 Identificación de variables**

Las variables a identificar en el estudio son motivación y desempeño docente, las cuales se presentará su respectiva definición operacional:

Variable independiente “X”: Motivación

Variable dependiente “Y”: Desempeño laboral

### **3.2.4 Definiciones operacionales**

#### **3.2.4.1 Variable independiente**

**“X”: Motivación**

**Dimensiones:**

- X<sub>1</sub>.** Desarrollo, logro y realización
- X<sub>2</sub>.** Reconocimiento
- X<sub>3</sub>.** Trabajo en sí
- X<sub>4</sub>.** Responsabilidad
- X<sub>5</sub>.** Promoción y ascenso
- X<sub>6</sub>.** Supervisión
- X<sub>7</sub>.** Políticas de la institución
- X<sub>8</sub>.** Remuneración
- X<sub>9</sub>.** Relaciones humanas
- X<sub>10</sub>.** Condiciones de trabajo

#### **3.2.4.2 Variable dependiente**

**“Y”: Desempeño laboral**

- Y<sub>1</sub>.** Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
- Y<sub>2</sub>.** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
- Y<sub>3</sub>.** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
- Y<sub>4</sub>.** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

### **3.2.5. Diseño de la investigación**

La investigación a desarrollar es de tipo no experimental transversal, se aplicará a los docentes cuestionarios con una escala de Likert del 1 al 7 para que evalúen su motivación y desempeño laboral con una sola observación en el tiempo para medir sus características en forma independiente.



### **3.2.6. Población y muestra**

La población estará conformada por 31 trabajadores docentes del colegio La Divina Providencia. No se tiene un tamaño de muestra porque la encuesta se realizará de modo censal, es decir, el tamaño de muestra estará conformado por la totalidad de la población que participa en el estudio.

### **3.2.7. Instrumentos de colecta de datos**

#### **a) Análisis documental**

Permite revisar bibliografía y documentación de carácter teórico doctrinario y las normas sobre la materia, elementos de sustento en la ejecución de la tesis.

#### **b) Encuesta**

Esta técnica se basa en un instrumento de recolección de datos y se aplicará encuestas a los docentes. Se les presentará una serie de enunciados para que ellos mismos indiquen cuáles son aquellos que más lo motivan y ello se verá reflejado en su satisfacción en el trabajo. Ver cuestionario en el Anexo 5 y 6.

### **3.2.8. Procedimientos de análisis de datos**

El proceso de análisis de datos comprende:

- Consolidado de la información de la motivación y desempeño docente
- De acuerdo a Bernal, (2014) se procede a realizar un análisis de regresión lineal múltiple mediante SPSS 22.0
- Cálculo de los coeficientes de regresión mediante SPSS 22.0
- Presentación de resultados mediante cuadros y figuras

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

El desarrollo de la investigación, ha permitido alcanzar el objetivo general el cual ha sido establecer la influencia de la motivación en el desempeño del personal docente de la institución educativa La Divina Providencia.

A través del análisis de regresión se obtuvieron resultados que se pueden observar en el cuadro 6:

**Cuadro 6: Resumen del modelo de regresión lineal múltiple**

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,997 <sup>a</sup>	,994	,941	,11762

a. Predictores: (Constante), Condiciones3, Resp1, Remuneracion1, Des2, Politicas3, Remuneracion2, Promocion1, Condiciones2, Resp3, Supervision3, RelacionesH2, Des1, Trabajo1, Remuneracion3, Trabajo3, Resp2, Politicas2, Reconoc1, RelacionesH1, RelacionesH3, Trabajo2, Promocion2, Supervision1, Politicas1, Reconoc2, Condiciones1, Supervision2

FUENTE: Elaboración propia

Se valida la hipótesis general que indica que la motivación ejerce influencia sobre el desempeño en los docentes del colegio La Divina Providencia porque se observa que el modelo presentado en el cuadro 6 muestra un R cuadrado ajustado de 0.941, lo cual indica que el desempeño docente queda explicado en un 94.1 por ciento por las variables explicativas según el modelo lineal considerado. Por ende, dicho modelo es confiable para realizar predicciones. En el cuadro 7, se observa los coeficientes de regresión así como los t-estadístico de cada una de las variables.

**Cuadro 7: Coeficientes de regresión de 27 variables**

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,178	,679		,262	,810
	Des1	,131	,043	,432	3,079	,054
	Des2	,134	,081	,340	1,658	,196
	Reconoc1	-,288	,060	-,943	-4,773	,017
	Reconoc2	,173	,107	,504	1,621	,203
	Trabajo1	,558	,128	1,103	4,364	,022
	Trabajo2	,268	,079	,609	3,388	,043
	Trabajo3	-,391	,052	-1,039	-7,541	,005
	Resp1	,166	,120	,265	1,386	,260
	Resp2	,271	,060	,690	4,501	,020
	Resp3	-,297	,064	-,621	-4,620	,019
	Promocion1	,129	,062	,445	2,089	,128
	Promocion2	,415	,073	1,444	5,680	,011
	Supervision1	-,147	,052	-,585	-2,807	,067
	Supervision2	-,075	,104	-,230	-,721	,523
	Supervision3	-,574	,058	-2,160	-9,941	,002
	Políticas1	,245	,068	,905	3,622	,036
	Políticas2	-,030	,056	-,117	-,535	,630
	Políticas3	,135	,067	,458	2,006	,138
	Remuneracion1	-,142	,039	-,634	-3,667	,035
	Remuneracion2	,148	,028	,554	5,204	,014
	Remuneracion3	-,196	,073	-,796	-2,673	,076
	RelacionesH1	,197	,084	,594	2,356	,100
	RelacionesH2	-,408	,079	-1,177	-5,135	,014
	RelacionesH3	,166	,064	,537	2,604	,080
	Condiciones1	,536	,082	1,838	6,552	,007
	Condiciones2	-,260	,051	-,836	-5,058	,015
	Condiciones3	-,159	,062	-,601	-2,574	,082

a. Variable dependiente: Desempeño docente

FUENTE: Elaboración propia

Con respecto a los resultados mostrados en el cuadro 7, se procedió a descartar aquellas variables que no hayan pasado la prueba t de Student, es decir, aquellas cuyo t-estadístico en valor absoluto sea distante a dos, quedando las más significativas para la estimación del desempeño docente para un siguiente análisis las variables des2, reconoc2, resp1, promocion1, supervision1, politicas3, remuneracion3, relacionesh1, relacionesh3, condiciones3. Se hizo un nuevo análisis con las variables mencionadas que superaron el test t de Student, obteniéndose los t- estadístico en el cuadro 8

**Cuadro 8: Coeficientes de regresión de 10 variables más significativas**

		Coeficientes <sup>a</sup>				
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	3,205	1,007		3,182	,005
	Des2	,188	,130	,478	1,448	,163
	Reconoc2	-,071	,151	-,206	-,469	,644
	Resp1	-,066	,157	-,105	-,418	,680
	Promocion1	-,102	,096	-,351	-1,056	,304
	Supervision1	,046	,093	,182	,491	,629
	Politicac3	,056	,076	,190	,735	,471
	Remuneracion3	-,050	,054	-,203	-,921	,368
	RelacionesH1	,116	,118	,349	,979	,339
	RelacionesH3	-,101	,113	-,327	-,900	,379
	Condiciones3	,062	,077	,236	,814	,425

a. Variable dependiente: Desempeño docente

FUENTE: Elaboración propia

De todas ellas, las que tiene el t- estadístico más cercano a dos en valor absoluto es la variable des2 con t=1.448 y promoción1 con t= -1.056, de tal manera que ambas variables son las más representativas de todo el modelo de regresión.

Nuevamente se escogerán aquellas variables cuyo t- estadístico sean los más cercanos a dos y en el cuadro 9 se presentan esas mismas variables ordenadas de manera descendente según valor absoluto a continuación:

**Cuadro 9: Variables más significativas en general**

Variable	t-estadístico
Des2	1.448
Promocion1	-1.056
RelacionesH1	0.979
Remuneracion3	-0.921
RelacionesH3	-0.900
Condiciones3	0.814
Políticas3	0.735
Supervision1	0.491
Reconoc2	-0.469
Resp1	-0.418

FUENTE: Elaboración propia

No obstante, al seleccionar aquellas variables que poseen un t-estadístico mayor a cero, estas fueron identificadas en el cuadro 10:

**Cuadro 10: Variables más significativas con t positivo**

Variable	t-estadístico
Des2	1.448
RelacionesH1	0.979
Condiciones3	0.814
Políticas3	0.735
Supervision1	0.491

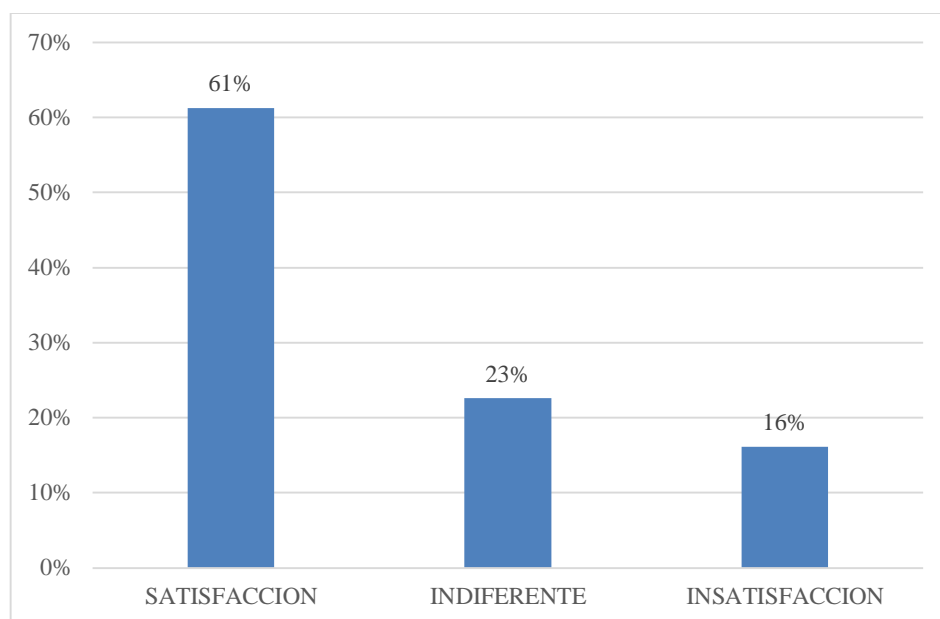
FUENTE: Elaboración propia

Se valida la primera hipótesis específica, porque en el cuadro 9 las variables más significativas que ejercen más influencia en la estimación del desempeño docente corresponde a las variable desarrollo, logro y realización, y a la variable promoción y ascenso correspondientes a los factores motivacionales de la teoría de Frederick Herzberg, al tener ambas un t-estadístico en valor absoluto más cercano a dos. Sin embargo, promoción y ascenso no ejerce una influencia positiva como se observa en el cuadro 10, por lo que el programa de motivación se orientará en los factores de desarrollo, logro y realización y relaciones humanas.

### 4.1.1. Motivación laboral

Se muestra las frecuencias obtenidas por nivel de satisfacción de cada una de las variables

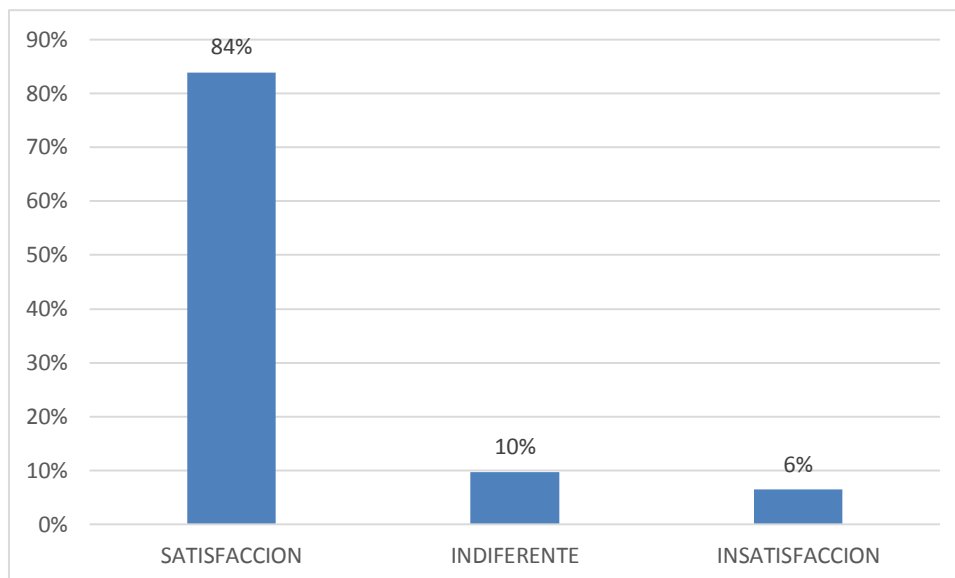
La variable des1 representa tener la posibilidad de que en el trabajo te dejen hacer las cosas en las que más destacas y te gustan. A un 61% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 23 por ciento de docentes les es indiferente, mientras que a un 16% de docentes les produce insatisfacción. Ver figura 3



**Figura 3: Respuesta en porcentaje de la variable des1**

FUENTE: Elaboración propia

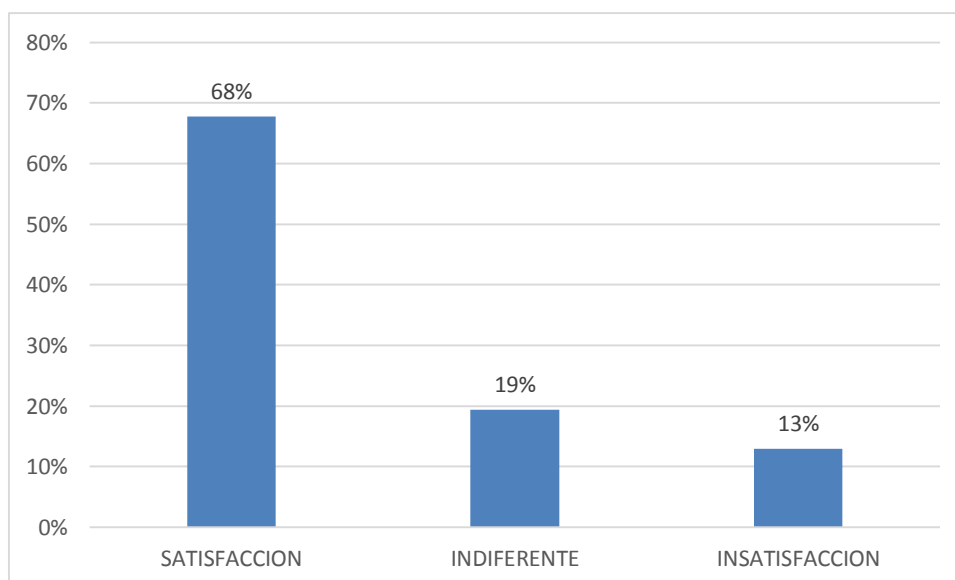
La variable des2 representa que las tareas del puesto de trabajo sean acordes a las capacidades y personalidad del docente. A un 84% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 6% de docentes les produce insatisfacción. Ver figura 4.



**Figura 4: Respuesta en porcentaje de la variable des2**

FUENTE: Elaboración propia

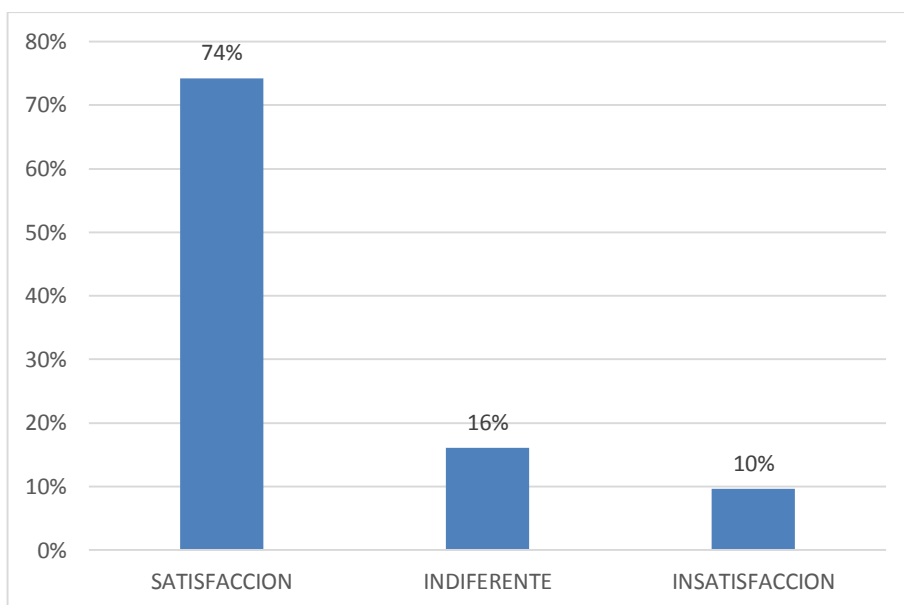
La variable reconoc1 representa que el jefe reconozca los trabajos bien hechos por el docente. A un 68% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 19% de docentes les es indiferente, mientras que a un 13% de docentes les produce insatisfacción. Ver figura 5.



**Figura 5: Respuesta en porcentaje de la variable reconoc1**

FUENTE: Elaboración propia

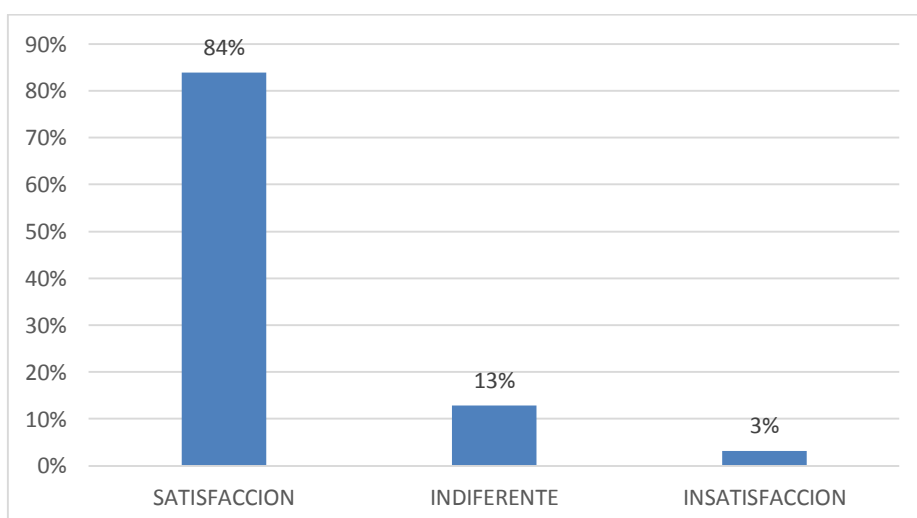
La variable reconoc2 representa que el jefe preste atención a la calidad del trabajo del docente. A un 74% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 16% de docentes les es indiferente, mientras que a un 10% de docentes les produce insatisfacción. Ver figura 6.



**Figura 6: Respuesta en porcentaje de la variable reconoc2**

FUENTE: Elaboración propia

La variable trabajo1 representa al tipo de tareas y actividades del puesto de trabajo del docente. A un 84% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 13% de docentes les es indiferente, mientras que a un 3% de docentes les produce insatisfacción. Ver figura 7

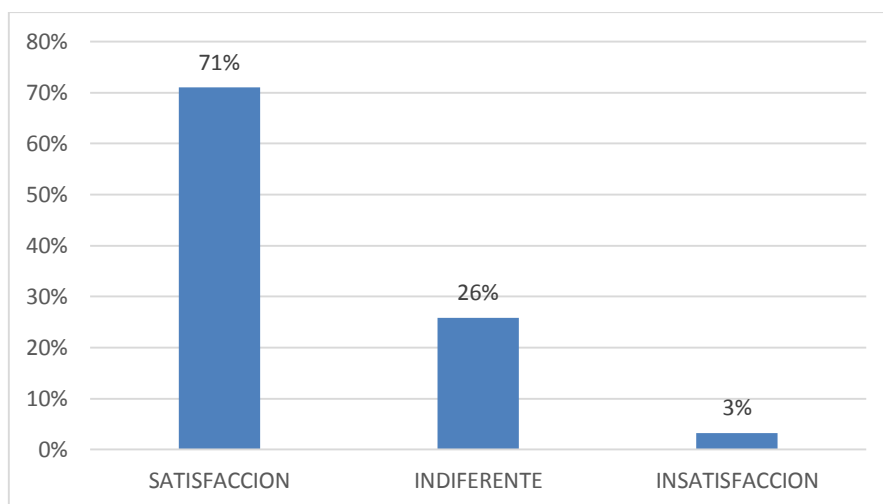


**Figura 7: Respuesta en porcentaje de la variable trabajo1**

FUENTE: Elaboración propia



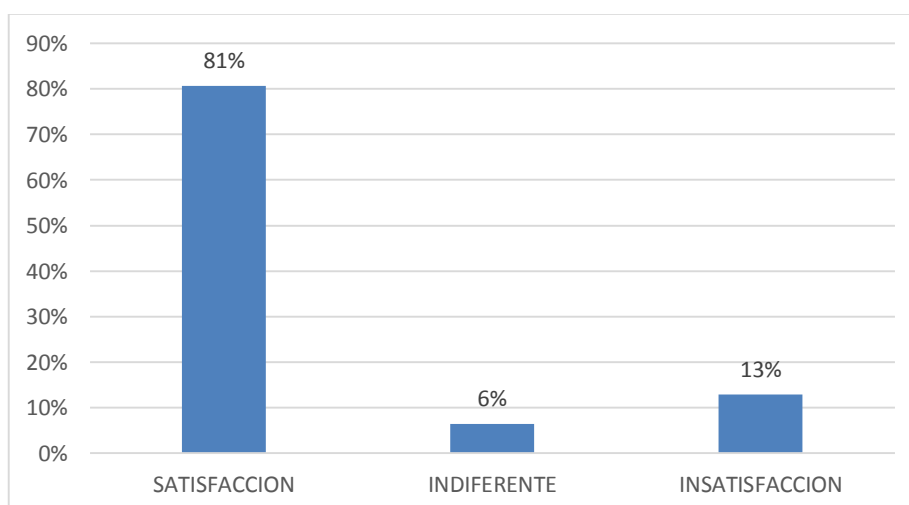
La variable trabajo2 representa que le den libertad para realizar y organizar el trabajo a la manera del docente. A un 71% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 26% de docentes les es indiferente, mientras que a un 3% de docentes les produce insatisfacción. Ver figura 8.



**Figura 8: Respuesta en porcentaje de la variable trabajo2**

FUENTE: Elaboración propia

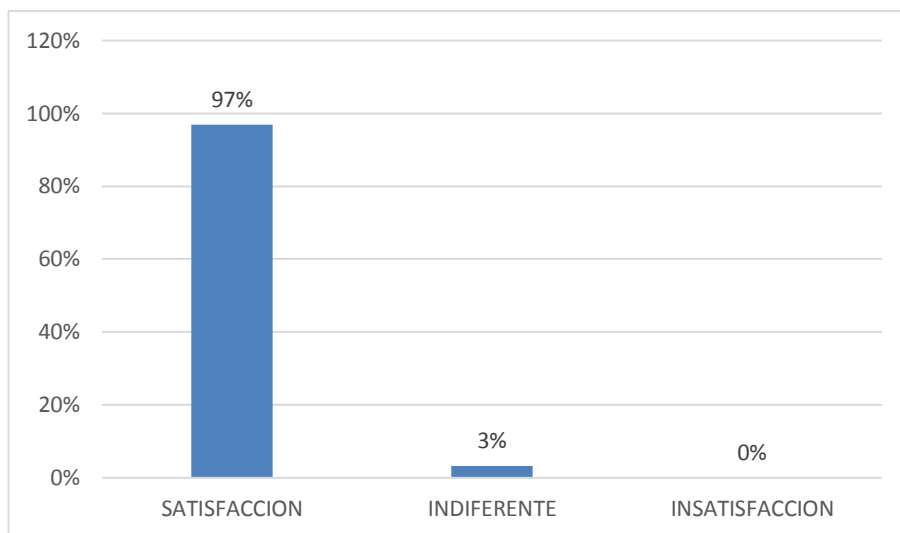
La variable trabajo3 representa que el puesto del docente cuente con tareas variadas, creativas y desafiantes. A un 81% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 6% de docentes les es indiferente, mientras que a un 13% de docentes les produce insatisfacción. Ver figura 9.



**Figura 9: Respuesta en porcentaje de la variable trabajo3**

FUENTE: Elaboración propia

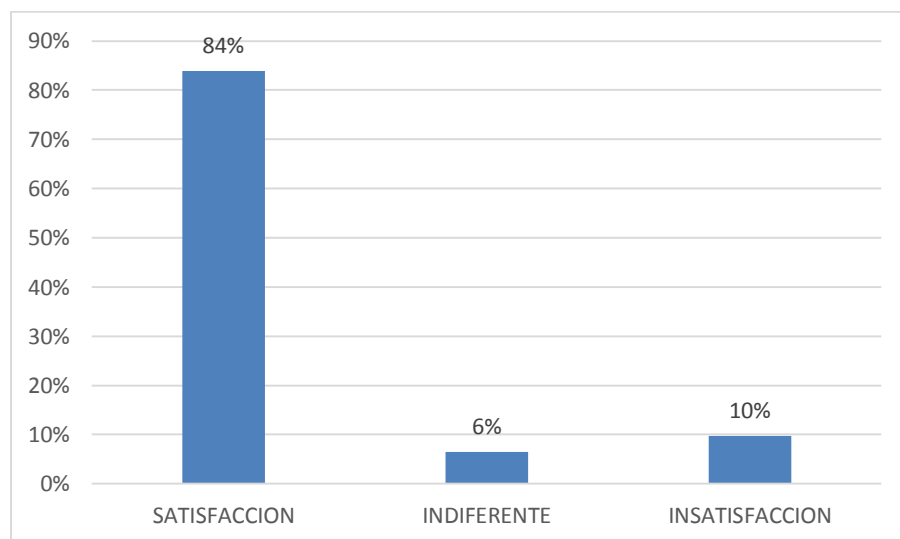
La variable resp1 representa que el trabajo tenga cierta responsabilidad. A un 97% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 3% de docentes les es indiferente, mientras que a ningún docente les produce insatisfacción. Ver figura10.



**Figura 10: Respuesta en porcentaje de la variable resp1**

FUENTE: Elaboración propia

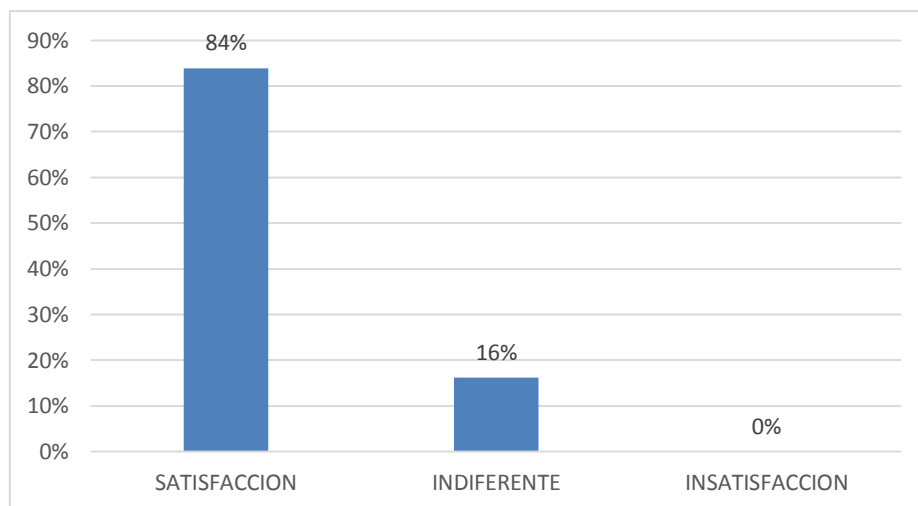
La variable resp2 representa que el docente tenga participación en las decisiones de su departamento. A un 84% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 6% de docentes les es indiferente, mientras que a un 10% les produce insatisfacción. Ver figura 11.



**Figura 11: Respuesta en porcentaje de la variable resp2**

FUENTE: Elaboración propia

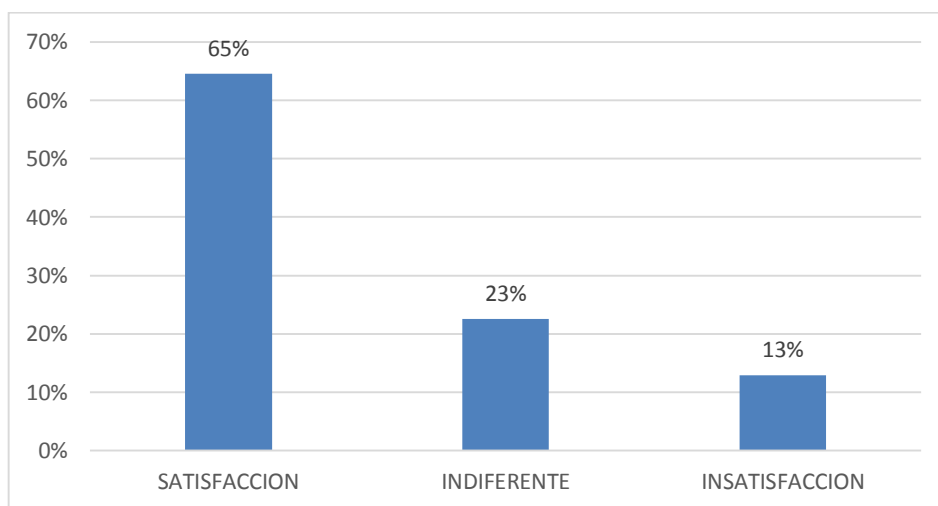
La variable resp3 representa que el trabajo que realiza el docente sea importante. A un 84% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 16% de docentes les es indiferente, mientras que a ningún docente le produce insatisfacción. Ver figura 12.



**Figura 12: Respuesta en porcentaje de la variable resp3**

FUENTE: Elaboración propia

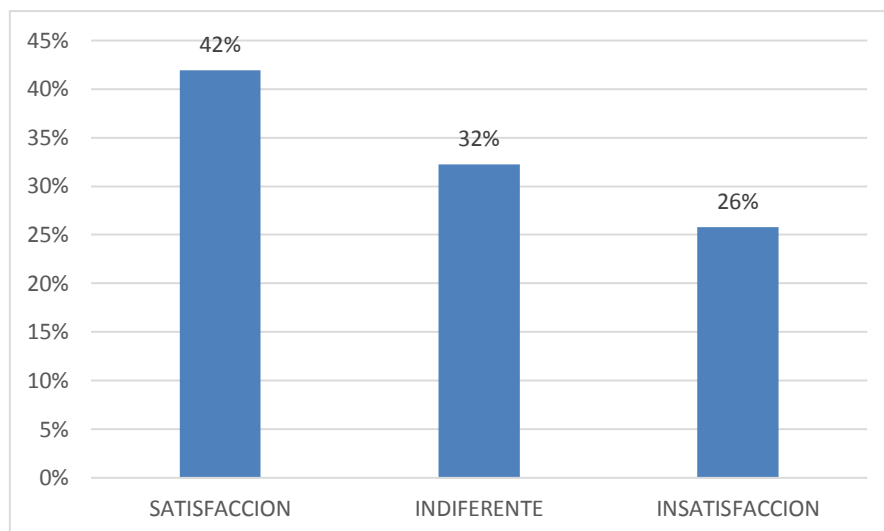
La variable promoción1 representa que en el trabajo le den formación al docente. A un 65% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 23% de docentes les es indiferente, mientras que a un 13% les produce insatisfacción. Ver figura 13.



**Figura 13: Respuesta en porcentaje de la variable promoción1**

FUENTE: Elaboración propia

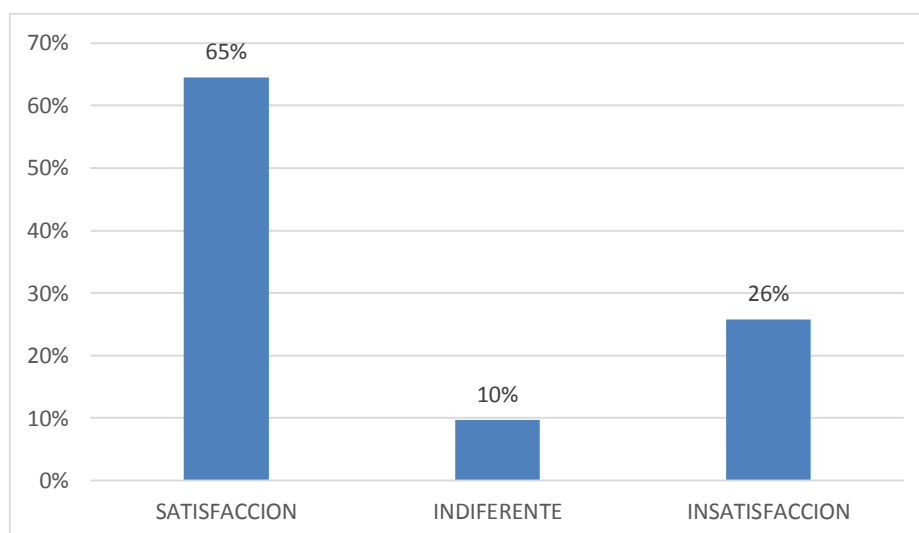
La variable promoción2 representa que existan oportunidades de promoción y ascenso. A un 42% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 32% de docentes les es indiferente, mientras que a un 26% les produce insatisfacción. Ver figura 14.



**Figura 14: Respuesta en porcentaje de la variable promoción2**

FUENTE: Elaboración propia

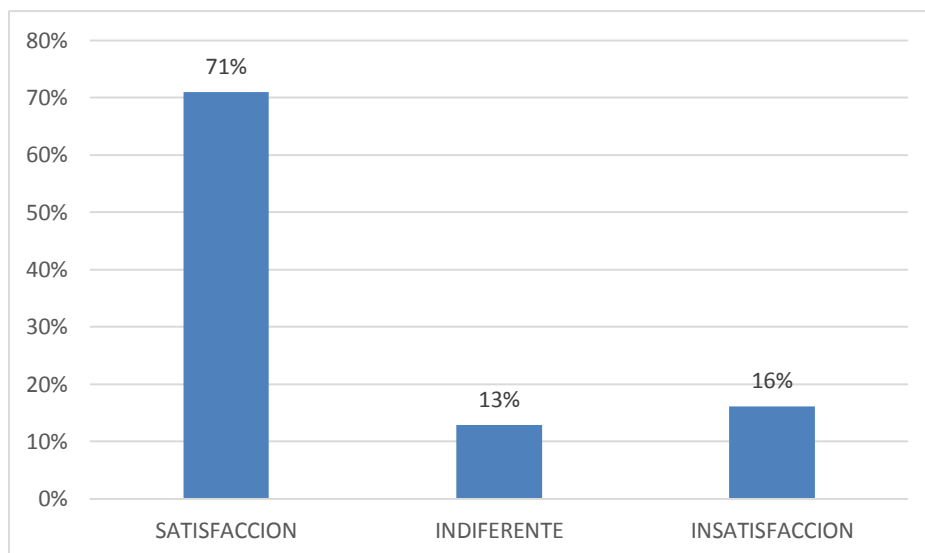
La variable supervisión1 representa que el docente reciba el apoyo del jefe. A un 65% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 26% les produce insatisfacción. Ver figura 15.



**Figura 15: Respuesta en porcentaje de la variable supervisión1**

FUENTE: Elaboración propia

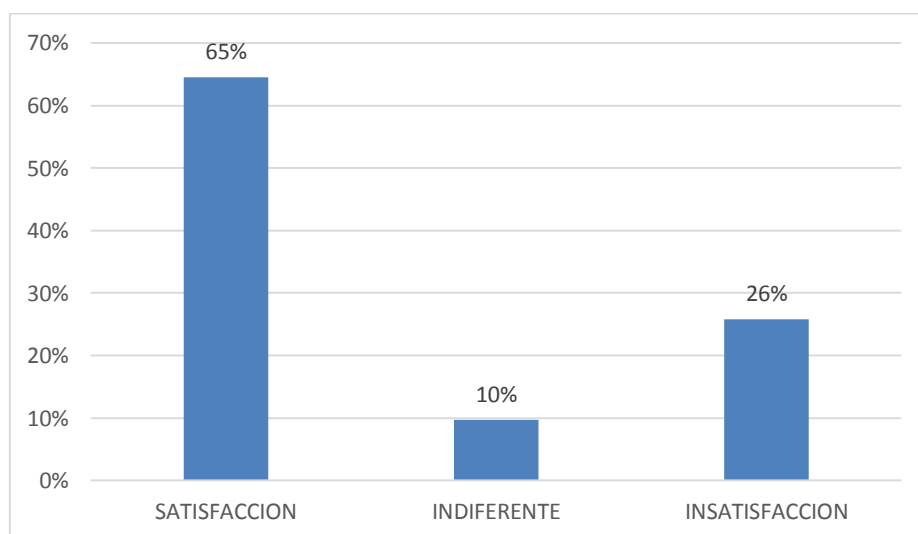
La variable supervisión2 representa que el jefe tenga una formación técnica acorde al puesto. A un 71% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 13% de docentes les es indiferente, mientras que a un 16% les produce insatisfacción. Ver figura 16.



**Figura 16: Respuesta en porcentaje de la variable supervisión2**

FUENTE: Elaboración propia

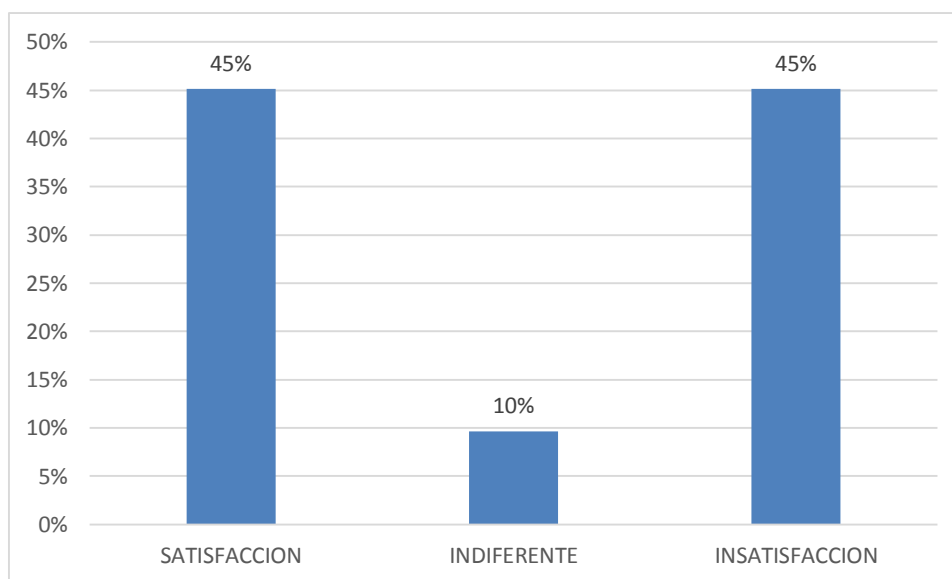
La variable supervisión3 representa la forma en que el jefe supervisa, organiza y dirige el trabajo. A un 65% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 26% les produce insatisfacción. Ver figura 17.



**Figura 17: Respuesta en porcentaje de la variable supervisión3**

FUENTE: Elaboración propia

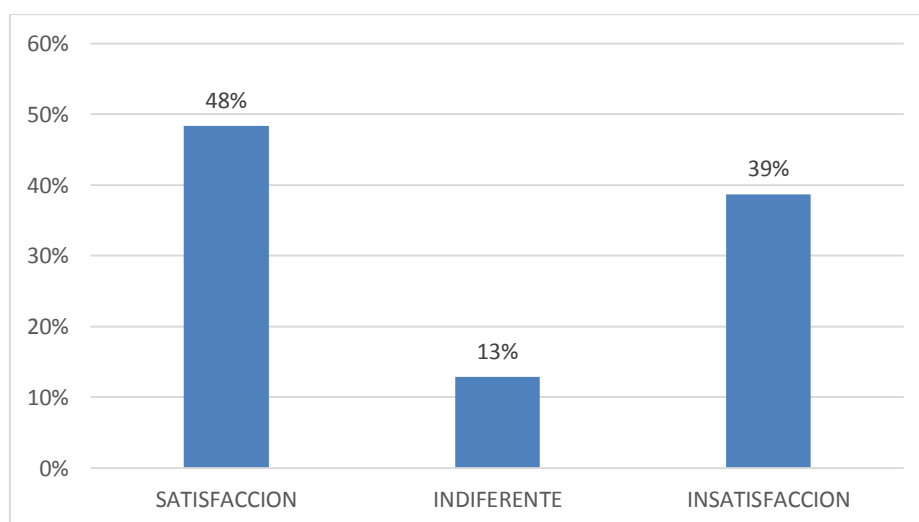
La variable políticas1 representa el cumplimiento del convenio y leyes laborales. A un 45% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 45% les produce insatisfacción. Ver figura 18.



**Figura 18: Respuesta en porcentaje de la variable políticas1**

FUENTE: Elaboración propia

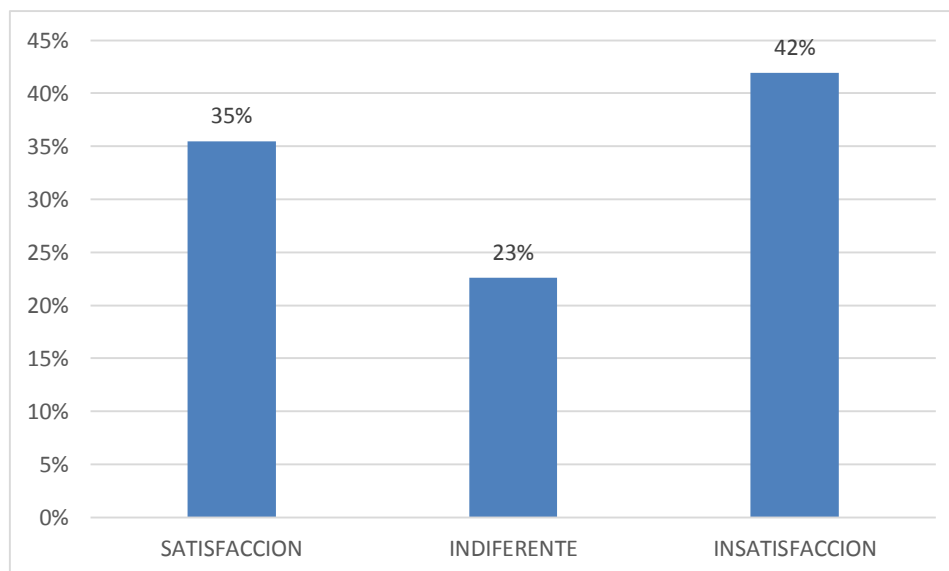
La variable políticas2 representa la organización de turnos horarios de trabajo. A un 48% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 13% de docentes les es indiferente, mientras que a un 39% les produce insatisfacción. Ver figura 19.



**Figura 19: Respuesta en porcentaje de la variable políticas2**

FUENTE: Elaboración propia

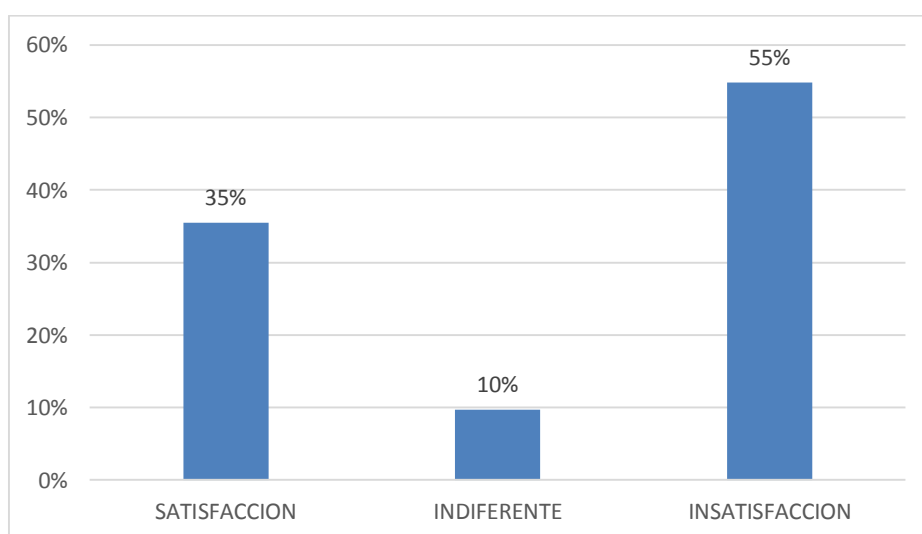
La variable políticas<sup>3</sup> representa las normas y políticas generales de la institución. A un 35% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 23% de docentes les es indiferente, mientras que a un 42% les produce insatisfacción. Ver figura 20.



**Figura 20: Respuesta en porcentaje de la variable políticas<sup>3</sup>**

FUENTE: Elaboración propia

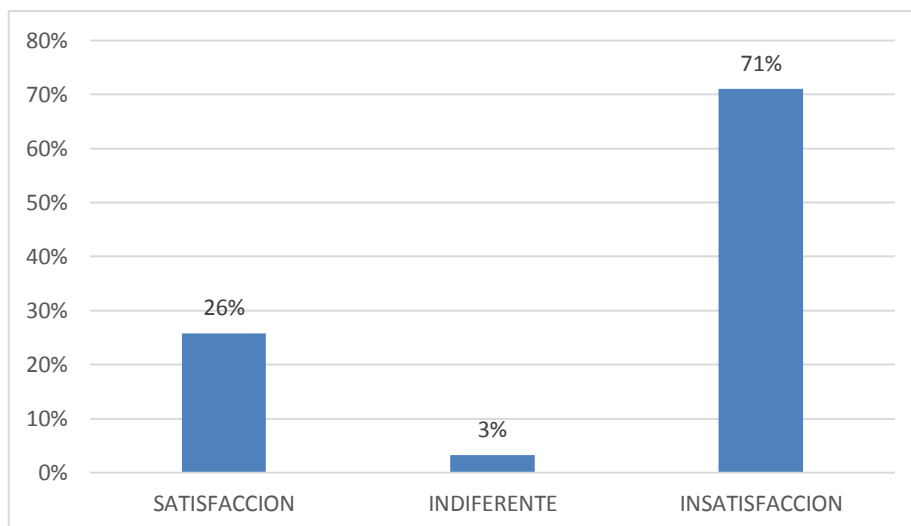
La variable remuneración<sup>1</sup> representa que el sueldo sea acorde al trabajo que realiza el docente. A un 35% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 55% les produce insatisfacción. Ver figura 21.



**Figura 21: Respuesta en porcentaje de la variable remuneración<sup>1</sup>**

FUENTE: Elaboración propia

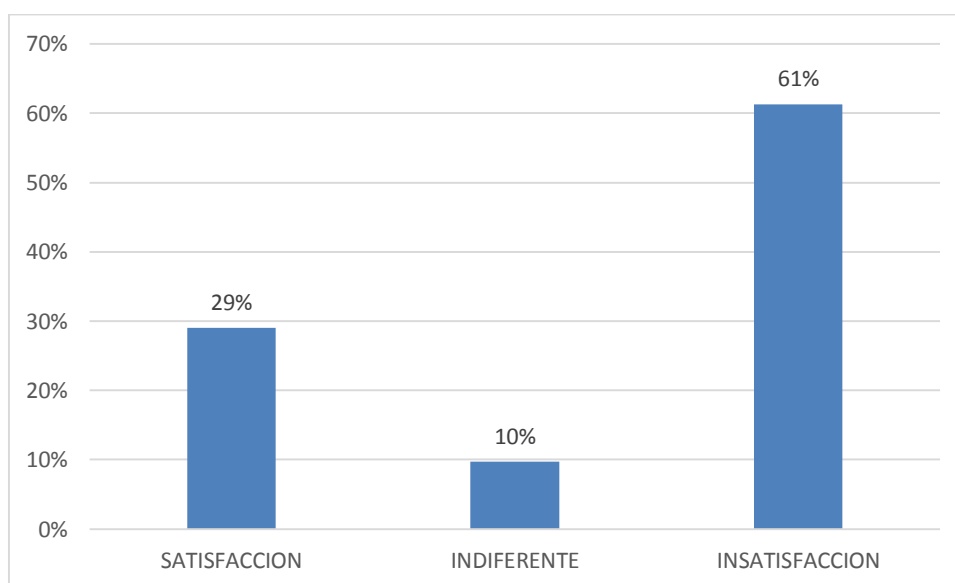
La variable remuneración2 representa que el sueldo básico sea el del contrato. A un 26% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 3% de docentes les es indiferente, mientras que a un 71% les produce insatisfacción. Ver figura 22.



**Figura 22: Respuesta en porcentaje de la variable remuneración2**

FUENTE: Elaboración propia

La variable remuneración3 representa el dinero que recibe el docente como premios e incentivos. A un 29% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 61% les produce insatisfacción. Ver figura 23.

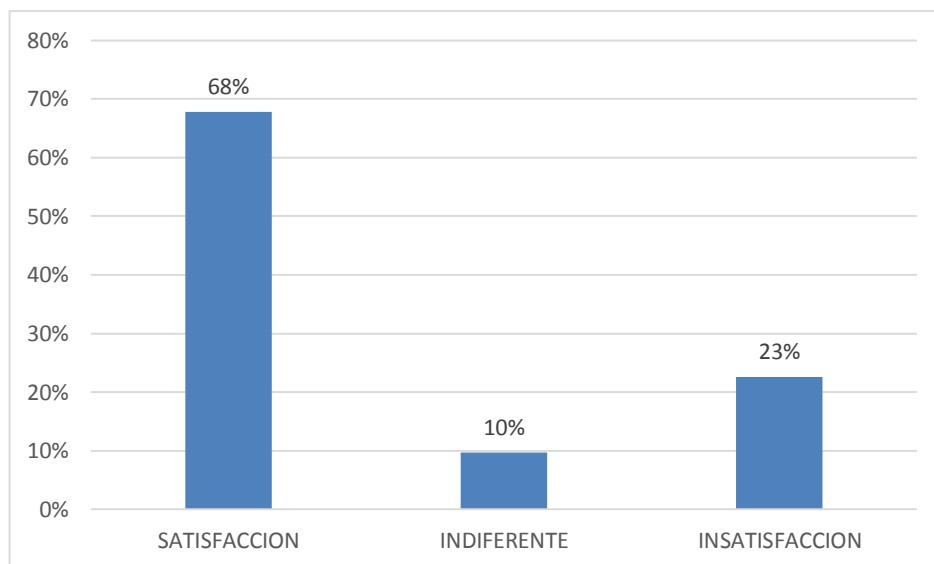


**Figura 23: Respuesta en porcentaje de la variable remuneración3**

FUENTE: Elaboración propia



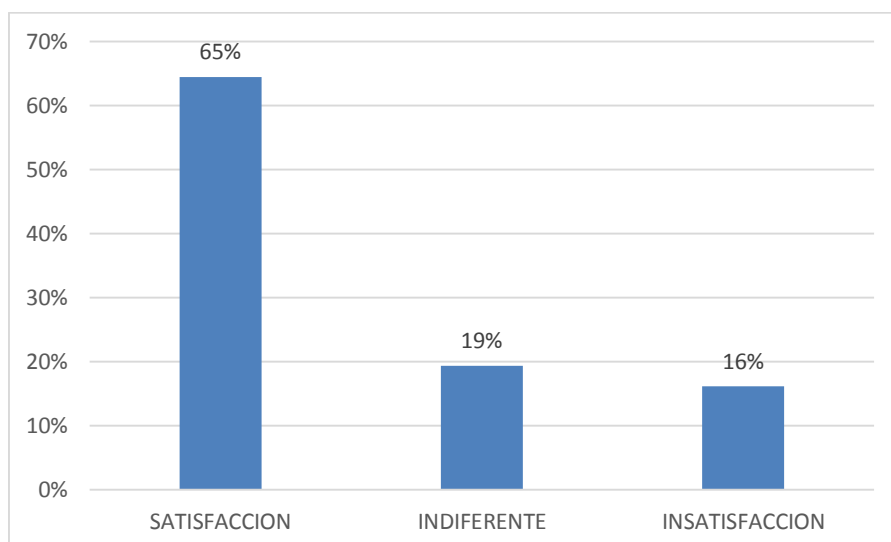
La variable relacionesh1 representa el trato que recibe el docente por su jefe. A un 68% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 23% les produce insatisfacción. Ver figura 24.



**Figura 24: Respuesta en porcentaje de la variable relacionesh1**

FUENTE: Elaboración propia

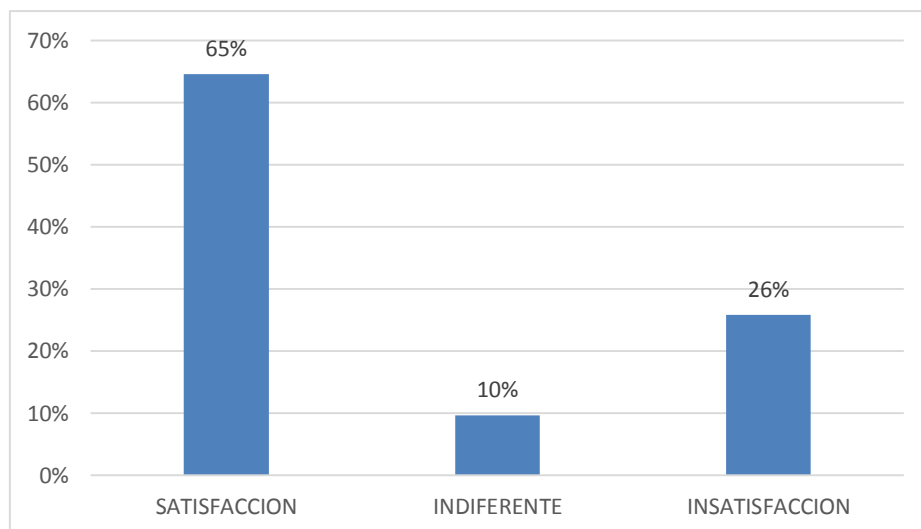
La variable relacionesh2 representa las relaciones que tiene el docente con sus compañeros de trabajo. A un 65% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 19% de docentes les es indiferente, mientras que a un 16% les produce insatisfacción. Ver figura 25.



**Figura 25: Respuesta en porcentaje de la variable relacionesh2**

FUENTE: Elaboración propia

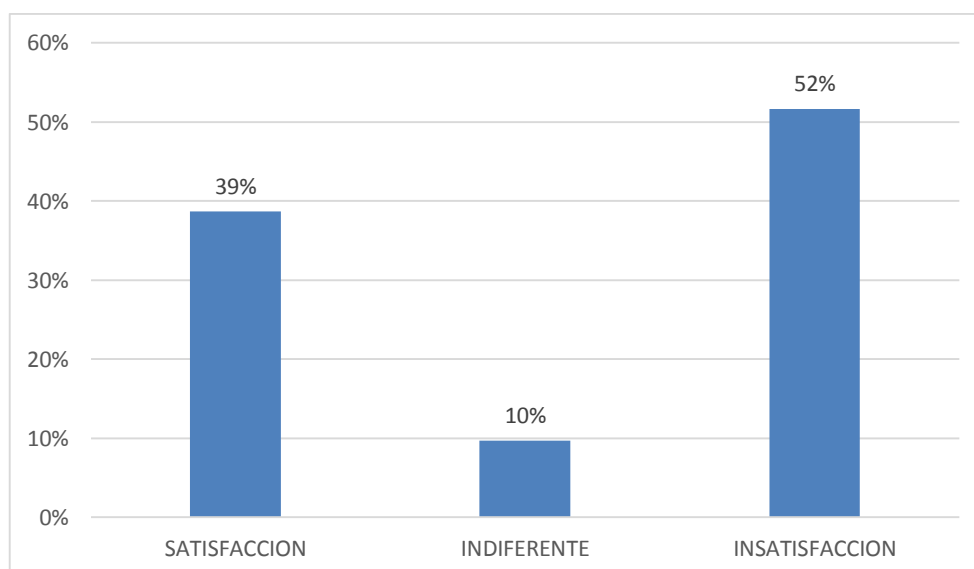
La variable relacionesh3 representa que en la institución el docente sea tratado con igualdad y justicia. A un 65% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 26% les produce insatisfacción. Ver figura 26.



**Figura 26: Respuesta en porcentaje de la variable relacionesh3**

FUENTE: Elaboración propia

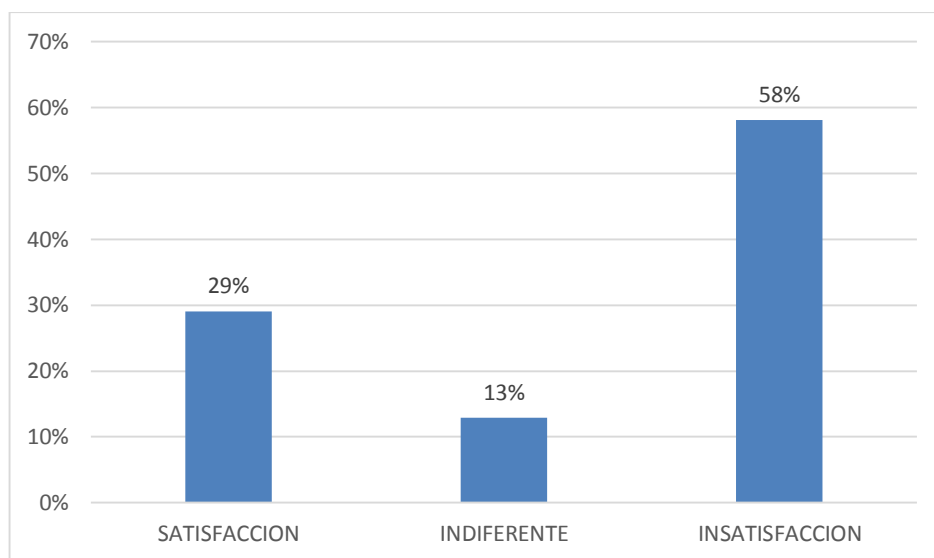
La variable condiciones1 representa la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo. A un 39% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 10% de docentes les es indiferente, mientras que a un 52% les produce insatisfacción. Ver figura 27.



**Figura 27: Respuesta en porcentaje de la variable condiciones1**

FUENTE: Elaboración propia

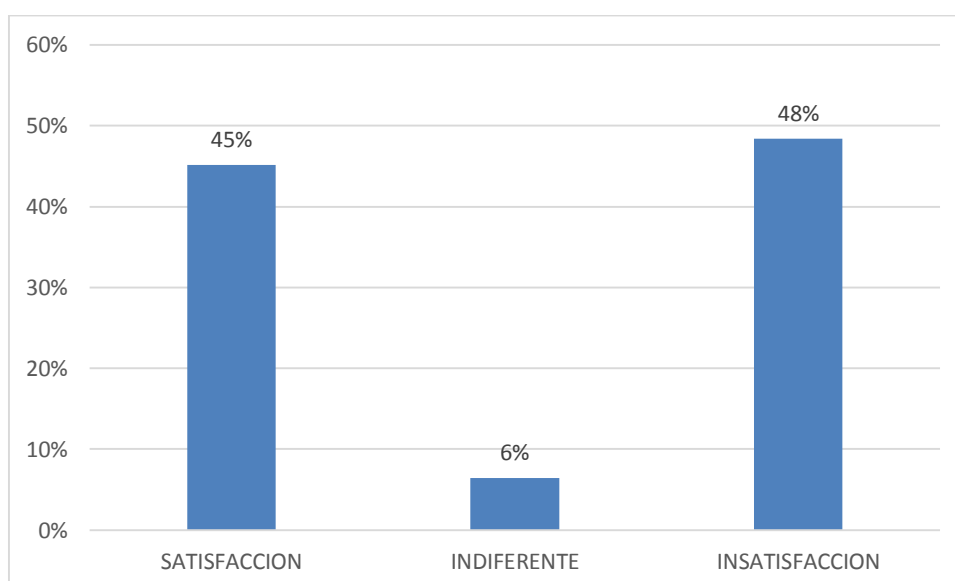
La variable condiciones2 representa los recursos materiales que tiene el docente para realizar su trabajo. A un 29% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 13% de docentes les es indiferente, mientras que a un 58% les produce insatisfacción. Ver figura 28.



**Figura 28: Respuesta en porcentaje de la variable condiciones2**

FUENTE: Elaboración propia

La variable condiciones3 representa la comodidad del ambiente de trabajo. A un 45% de docentes le produce satisfacción esta variable. A un 6% de docentes les es indiferente, mientras que a un 48% les produce insatisfacción. Ver figura 29.



**Figura 29: Respuesta en porcentaje de la variable condiciones3**

FUENTE: Elaboración propia

A continuación se presenta el cuadro 11 donde se observa que la variable resp1 es la que mayor satisfacción genera en los docentes estudiados en la Institución Educativa La Divina Providencia:

**Cuadro 11: Frecuencias agrupadas por factores motivacionales**

ENUNCIADOS Y FACTORES MOTIVACIONALES	5-6-7	4	1-2-3	5-6-7	4	1-2-3
	Satisfacción	Indiferente	Insatisfacción	Satisfacción	Indiferente	Insatisfacción
<b>Desarrollo, logro y realización</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Tener la posibilidad de que en el trabajo te dejen hacer las cosas en las que más te destacan y te gustan	19	7	5	61%	23%	16%
Que las tareas de tu puesto de trabajo sean acordes a tus capacidades y tu personalidad	26	3	2	84%	10%	6%
<b>Reconocimientos</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Que tu jefe te reconozca los trabajos bien hechos	21	6	4	68%	19%	13%
Que tu jefe preste atención a la calidad de tu trabajo	23	5	3	74%	16%	10%
<b>El trabajo en sí</b>	Frecuencia			Porcentaje		
El tipo de tareas y actividades de tu puesto de trabajo	26	4	1	84%	13%	3%
Que te den la libertad para realizar y originar el trabajo a tu manera	22	8	1	71%	26%	3%
Que tu puesto cuente con tareas variadas, creativas y desafiantes	25	2	4	81%	6%	13%
<b>Responsabilidad</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Que tu trabajo tenga cierta responsabilidad	30	1	0	97%	3%	0%
Que tengas participación en las decisiones de mi dpto.	26	2	3	84%	6%	10%
Que el trabajo que realizo sea importante	26	5	0	84%	16%	0%
<b>Promoción y ascenso</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Que en el trabajo me den formación	20	7	4	65%	23%	13%
Que existan oportunidades de promoción y ascenso.	13	10	8	42%	32%	26%

FUENTE: Elaboración propia

El cuadro 12 muestra las frecuencias agrupadas por factores higiénicos, donde se aprecia que la variable remuneración<sup>2</sup>, es decir, que el sueldo básico sea el del contrato es la que menor satisfacción provoca.

**Cuadro 12: Frecuencias agrupadas por factores higiénicos**

ENUNCIADOS Y FACTORES HIGIENICOS	5-6-7	4	1-2-3	5-6-7	4	1-2-3
	Satisfacción	Indiferente	Insatisfacción	Satisfacción	Indiferente	Insatisfacción
<b>Supervisión</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Recibir el apoyo de tu jefe	20	3	8	65%	10%	26%
Que tu jefe tenga una formación técnica acorde al puesto	22	4	5	71%	13%	16%
La forma en la que tu jefe supervisa, organiza y dirige el trabajo.	20	3	8	65%	10%	26%
<b>Políticas generales de la organización</b>	Frecuencia			Porcentaje		
El cumplimiento del convenio y leyes laborales	14	3	14	45%	10%	45%
La organización de turnos horarios del trabajo	15	4	12	48%	13%	39%
Las normas y políticas generales de la empresa	11	7	13	35%	23%	42%
<b>Remuneración</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Que el sueldo sea acorde al trabajo que realizas	11	3	17	35%	10%	55%
Que el sueldo básico sea el del contrato	8	1	22	26%	3%	71%
El dinero que recibo como premios e incentivos	9	3	19	29%	10%	61%
<b>Relaciones humanas</b>	Frecuencia			Porcentaje		
El trato que recibes de tu jefe	21	3	7	68%	10%	23%
Las relaciones con tus compañeros de trabajo	20	6	5	65%	19%	16%
Que en tu empresa los traten con igualdad y justicia	20	3	8	65%	10%	26%
<b>Condiciones de trabajo</b>	Frecuencia			Porcentaje		
La limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo	12	3	16	39%	10%	52%
Los recursos materiales que tengo para hacer mi trabajo	9	4	18	29%	13%	58%
La comodidad del ambiente de trabajo	14	2	15	45%	6%	48%

FUENTE: Elaboración propia

#### 4.1.2. Desempeño docente

En el cuadro 13 se muestra los puntajes de desempeño de los 31 docentes que participaron en el estudio, luego de la evaluación del director y subdirector, son como a continuación se presentan:

**Cuadro 13: Puntajes de desempeño docente**

Intervalos de clase	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
[0-3.0>	0	0%	0%
[3.0-3.5>	14	45%	45%
[3.5-4.0>	9	29%	74%
[4.0-4.5>	7	23%	97%
[4.5-5.0]	1	3%	100%
Total	31	100%	

FUENTE: Evaluación docente del director del 2015

Elaboración propia

Se valida la segunda hipótesis específica porque se observa que más del 90 % de los docentes estudiados poseen puntaje aprobatorio en su desempeño docente. Dicho desempeño es calificado con una escala de 0 a 5, en la cual el puntaje mínimo aprobatorio de desempeño docente de acuerdo a la Institución Educativa La divina Providencia es 3.0

### 4.1.3 Programa de motivación

En cuanto a la tercera hipótesis específica, se cumple con presentar el programa de motivación docente, aquí se detalla:

#### Programa de motivación

##### DATOS GENERALES:

Denominación	:	Reconocimiento a nivel institucional del colegio
Dependencia	:	Institución educativa de formación secundaria
Dirigido a	:	Personal docente de la entidad educativa
Duración	:	1 año

##### Descripción y fundamentación:

Toda entidad pública o privada debe ser administrada de tal manera que el personal sea motivado y realizar sus labores con eficiencia y eficacia. Asimismo, dicha motivación debe ser aplicada mediante instrumentos a través de una guía para la toma de decisiones en la mejora del desempeño laboral. La propuesta de programa de motivación busca orientar las actividades de cada trabajador docente para alcanzar resultados óptimos, así como la superación del mismo y se manifieste asumiendo las funciones que le corresponde.

##### **Objetivos de la propuesta de programa de motivación:**

- Aportar en la mejora de la motivación del personal docente mediante la presente propuesta, para lograr una mejora del desempeño docente
- Facilitar a la dirección lineamientos para aplicar un programa de motivación
- Proporcionar pasos secuenciados para contribuir con la mejora de los docentes

En los cuadros 14 y 15 se muestran las actividades del programa de acuerdo a los factores motivacionales e higiénicos respectivamente.

**Cuadro 14: Actividades del programa de motivación de factores motivacionales**

Actividades	Lineamientos de acción	Factor motivacional
Reconocimiento al docente del mes	Cuando finalice cada mes, se felicitará al docente que haya logrado un destacado desempeño, siempre de manera transparente y con criterios objetivos	Reconocimiento
	La felicitación se dará el último día de trabajo de cada mes	
	El reconocimiento se dará de manera pública	
	Se entregará una carta personalizada de felicitación por el buen desempeño, firmada por el director de la institución educativa	
	Se colocará un cuadro en un lugar visible, que contenga la foto, el nombre y el curso del docente reconocido	
Reconocimiento al docente del año	La elección se dará en la penúltima semana de labores del año	Reconocimiento
	La elección será según el desempeño docente anual mediante el instrumento respectivo	
	El reconocimiento será comunicado de manera pública	
	En uno de los pasadizos visibles, se mostrará un cuadro donde se registre la foto, el nombre y el curso del docente reconocido.	
	Una medalla simbólica en honor al mérito de ser docente del año	
Reuniones profesionales	Mensualmente se organizarán breves reuniones para intercambiar ideas en relación a la problemática de la institución, inquietudes o sugerencias respecto a diversos aspectos del trabajo	Responsabilidad
Capacitación constante	Está orientada a mejorar e incluso solucionar problemas de desempeño. Por ende, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño Docente a realizarse en la institución, se puede enseñar, por ejemplo técnicas de comunicación eficaz y con dicha capacitación se pueda intercambiar experiencias.	Desarrollo, logro y realización

FUENTE: Elaboración propia



**Cuadro 15: Actividades del programa de motivación de factores higiénicos**

Actividad	Lineamientos de acción		Factor higiénico
Mantenimiento y conservación del área de trabajo	Responsabilidades del director	Sensibilizar y promover capacitación para docentes, estudiantes y padres de familia con respecto al uso, conservación y mantenimiento de los ambientes físicos.	Condiciones de trabajo
		Sancionar, según el reglamento, a los responsables de daño del local escolar, de la pérdida de equipos, materiales y herramientas, comunicando a la comunidad educativa sobre lo ocurrido.	
	Responsabilidades del auxiliar de educación	Guiar a los estudiantes y padres de familia en el cuidado y mantenimiento de las paredes, muebles, enseres y materiales para la enseñanza.	
	Responsabilidades del personal administrativo	Resguardar los bienes de la institución	
		Reportar bajo responsabilidad, al percatarse de cualquier irregularidad o daño del local, mobiliario, equipo, instrumento (s), texto (s) u otros enseres de la institución.	
	Responsabilidades del encargado del auditorio	Cuidar la infraestructura del auditorio, así como el mantenimiento de sus materiales y equipos.	
	Responsabilidades del encargado del aula de cómputo	Brindar el soporte técnico y mantenimiento a los equipos de cómputo.	
		Verificar al término de las sesiones de clase que las computadoras estén apagadas y cubiertas con sus fundas	
	Responsabilidades del docente	El docente apoyará en las acciones de conservación y mantenimiento de los ambientes físicos del colegio	
		Se orienta a los estudiantes en la conservación y el uso adecuado de los ambientes, muebles y materiales educativos	
	Responsabilidades del trabajador de servicio	Limpiar y desinfectar los ambientes, mobiliarios y equipos.	
		Atender la limpieza y cuidado de patios y áreas verdes	
		Inspeccionar los servicios higiénicos después de cada recreo para verificar y tomar las acciones pertinentes a su limpieza y conservación	
Responsabilidades de los estudiantes	Mantener limpio y en buen estado los ambientes, paredes, puertas y ventanas, mobiliario escolar, equipos, instrumentos y demás bienes de la institución.		
	Responder por los daños causados en el local escolar, equipos, instrumentos, carpetas, sillas, estantes, mesas pizarras y otros materiales de la Institución Educativa		
Responsabilidades de los padres de familia	Apoyar la conservación y mantenimiento de la infraestructura educativa.		
	Responder por los daños provocados por sus hijos en la institución educativa, equipos, instrumentos, muebles, sillas, ventanas, mesas, pizarras, entre otros.		

(continúa)

Actividades	Lineamientos de acción	Factor higiénico
Celebraciones de cumpleaños	Se organizan menciones especiales para los docentes que cumplen años en el mes	Relaciones Humanas
	Se entregará una tarjeta de felicitación, firmada por el director	
Celebraciones de días festivos	Se brindará por el Día del Trabajo con bebida no alcohólica.	
	En el Día de la Madre, se hará un saludo a todas las madres profesoras	
	En el Día del Padre, se hará un saludo a todos los padres profesores	
	En Fiestas Patrias se felicitarán a los docentes al finalizar el Desfile Cívico	
	Compartir una chocolatada en Navidad.	

FUENTE: Viceministerio de Gestión Institucional, 2010. Manual para la conservación y mantenimiento de la infraestructura de las Instituciones Educativas Públicas Emblemáticas. pp. 6-11.

## 4.2. Discusión

Los resultados de la presente investigación corrobora lo planteado por Giovannone (2011), que utiliza la teoría de Frederick Herzberg, en donde los factores motivacionales son quienes generan mayor satisfacción que los factores higiénicos. Se aprecia a través de los cuadros 11 y 12 que el porcentaje de docentes que les genera satisfacción las variables de factores motivacionales están por encima del porcentaje de los docentes que consideran que los factores higiénicos les producen satisfacción. Aquí se observa que el 97 por ciento de docentes han manifestado que el trabajo tenga cierta responsabilidad les produce satisfacción y dicha variable es la que más satisfacción genera. Por otra parte, en los factores higiénicos el que más satisfacción genera es el que el jefe tenga formación técnica acorde al puesto. Hay que tener en cuenta que el estudio de Giovannone se hizo en Gran La Plata, Argentina y el presente estudio se hizo en una institución educativa estatal, de tal manera que hay una diferencia de contextos a considerar.

La presente investigación concuerda por lo señalado por Roo (2013) afirma que el docente actúa de manera más lenta cuando no se atiende las necesidades de personal adecuadamente, Por ello es que la variable desarrollo, logro y realización es la más significativa de todo el

modelo con un t-estadístico de 1.448, sin embargo, no se descartan las demás variables en el estudio de la motivación.

El presente estudio coincide con lo afirmado en la tesis de Enríquez (2014) titulada Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión de México porque han concluido que la motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados y en análisis de regresión que ha sido aplicado, se ha conseguido un R cuadrado corregida de 0.414, mientras que el R cuadrado ajustado de la presente investigación fue de 0.941

Gherman et al. (2011) muestran que un factor relaciones humanas muestra un porcentaje alrededor de un 59 por ciento de encuestados que respondieron a dicho factor como motivante, así como el presente estudio en la institución educativa La Divina Providencia un 65%, lo cual muestra que los trabajadores consideran a esta factor de higiene entre sus preferencias.

Gonzalez-Alva (2014) indica que sí existe relación entre motivación y desempeño laboral, en su estudio, los factores motivacionales ejercen mayor influencia que los factores higiénicos, lo cual concuerda con la presente investigación al ser el factor motivacional desarrollo, logro y realización el más significativo de todos.

## V. CONCLUSIONES

1. La motivación laboral sí ejerce influencia sobre el desempeño en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia los cuales son base para los lineamientos del programa de motivación docente y mejorar el clima laboral en la institución.
2. Los factores motivacionales ejercen mayor influencia que los factores higiénicos en los docentes de la Institución Educativa La Divina Providencia, sin embargo, eso no significa que se prescindan de las demás variables tanto motivacionales como higiénicas.
3. El 100% de los docentes estudiados del colegio La Divina Providencia ha obtenido un puntaje aprobatorio por lo menos de 3.0.
4. La estrategia que más se ajusta no es la estrategia de reconocimiento, si no la estrategia de desarrollo, logro y realización debido a que el docente está buscando crecer profesionalmente, por ello es la variable más significativa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Sugerir a otras entidades educativas que estudien la motivación de sus docentes en base a la teoría de Herzberg con su propio instrumento de evaluación de desempeño docente correspondiente.
2. Aplicar el cuestionario de motivación a los docentes de la institución educativa de manera anual para identificar si han cambiado sus motivaciones significativamente.
3. Evaluar mensualmente el desempeño docente a través de una simplificación del instrumento utilizado.
4. Evaluar mensualmente la ejecución del programa de motivación para verificar en qué medida la aplicación de las técnicas recomendadas incrementan el desempeño docente. Presentar a los docentes el programa de motivación para así llevarlo a su cumplimiento en beneficio de la comunidad educativa.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. M. (2013). *Dirigir : liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones* (5ª ed.). Madrid. ESIC. 268p.
- Alles, M. (2011). *Nuevo enfoque. Diccionario de preguntas. La trilogía*. Buenos Aires. Granica. 286p.
- Alvarado, L. (2014). *Brainketing: El marketing es sencillo; conquistar el cerebro de las personas es lo difícil*. Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 268p.
- Alvitez, F. y Ramírez, M. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación de los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo-2013*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. 138p.
- Araujo, J. y Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Tarragona. Publicaciones URV. 249p.
- Bernal, E. (2014). *Bioestadística Básica para Investigadores con SPSS*. Madrid. Editorial Bubok. 105p.
- Castillo, J. (2010). *Ergonomía fundamentos para el desarrollo de soluciones ergonómicas*. Bogotá. Universidad del Rosario. 216p.
- Chapman, G. y White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo. Cómo motivar al personal para mejorar su empresa*. Michigan. Portavoz. 248p.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. 298p.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. McGraw-Hill. 524p.

- Claro, S. (2011). *Clima escolar y desarrollo integral de niñas y niños. Historias, aprendizajes y proyecciones de una experiencia*. Santiago de Chile. RIL Editores. 236p.
- Comignaghi (2014). Constructivismo, el rol del docente y la importancia del currículo. *Escritos en la Facultad*. Año X, Vol. 99, Agosto. Buenos Aires. 94p.
- Consejo Nacional de Educación (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Ministerio de Educación. Lima. 356p.
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de Términos Técnicos de la Psicología*. Córdoba. Brujas. 344p.
- Curay, M. (2011). *Políticas Educativas Locales. Aprendiendo de la experiencia*. Lima. Tarea. 59p.
- Dalton, M., Hoyle, D., y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* (3ª ed.). México. Thompson. 621p.
- Dirección General de Desarrollo Docente. (2013). *MINEDU pone a disposición primer Marco de Buen Desempeño Docente elaborado en el Perú*. Accesado el 08/25/2016. Disponible en : (<http://www.perueduca.pe/web/desarrollo-docente/marco-del-buen-desempeno-docente>)
- El Sahili, L. F. (2010). *Psicología para el Docente: Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial*. Guanajuato. Universidad de Guanajuato. 337p.
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México*. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos. 177p.
- Estadística para la Calidad Educativa-ESCALE (2016). Ficha de Institución Educativa Ministerio de Educación. Accesado el 03/03/2016. Disponible en: ([http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod\\_mod=0329805&anexo=0](http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0329805&anexo=0))
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. Madrid. Paraninfo. 856p.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas: Breve historia del management*. Madrid. Narcea. 130p.

- García, F. (2008). *Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora*. Madrid. Ministerio de Educación y Ciencia. 456p.
- Garrido, J. (2010). *Las ranas y el efecto Pigmalión*. Barcelona. Grao. 178p.
- Gherman, T., Iturbe, J. y Osorio D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*. Tesis para Obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. 116p.
- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. Trabajo final para optar el título de Magíster. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 54p.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional* (7ª ed.). Barcelona. Kairós. 510p.
- Gonzalez-Alva, S. (2014). Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. *San Martín Emprendedor*. Volumen 5(1). pp 14-37.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* (4ª ed.). Madrid. ESIC. 399p.
- Griffin, R. (2012). *Administración* (10 ed.). México. Cengage Learning. 250p.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?. *Harvard Business Review*. pp 13-22.
- Hipólito, P. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente Parte 1*. Youtube. Aula Virtual Norma. Accesado el 08/08/2016 <https://www.youtube.com/watch?v=Kxchjhqsn7Q>
- Hipólito, P. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente Parte 2*. Youtube. Aula Virtual Norma. Accesado el 08/08/2016 <https://www.youtube.com/watch?v=AiCGOun5WK0&spfreload=5>
- Hipólito, P. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente Parte 3*. Youtube. Aula Virtual Norma. Accesado el 08/08/2016 <https://www.youtube.com/watch?v=rBT0jT8n48Y>
- Hipólito, P. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente Parte 4*. Youtube. Aula Virtual Norma. Accesado el 08/08/2016 <https://www.youtube.com/watch?v=L3v7YnW-XlA>
- Hipólito, P. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente Parte 5*. Youtube. Aula Virtual Norma. Accesado el 08/08/2016 [https://www.youtube.com/watch?v=n1F\\_GS\\_6uLc](https://www.youtube.com/watch?v=n1F_GS_6uLc)



- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México. McGraw-Hill. 649p.
- Lacalle, G., Caldas, E., & Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid. Editex. 169p.
- Ledesma, M. (2004). *Fundamentos De Enfermería*. México. Editorial Limusa. 372p.
- Martínez, J. C. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar. Impresos El Mercurio de Valparaíso. 216p.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid. Díaz de Santos. 336p.
- Maslow. A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol 50(4). pp. 370-396.
- Mateo, D. (2007). *Cómo Gestionar Y Planificar Un Proyecto en la Empresa*. Madrid. Ideaspropias. 200p.
- Ministerio de Educación. (2013). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima. 56p.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos* (2ª ed.). Bogotá. Magisterio. 84p.
- Núñez, E. y Jáuregui, A. (2007). *Papel del supervisor*. México. Pax México. 136p.
- Palomo, T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (5ª ed.). Madrid. ESIC. 267p.
- Pérez, E. (2007). *Comportamiento organizativo*. Madrid. Ramón Aceres. 272p.
- Pérez, V. (2013). *Un Enfoque Transdisciplinario de la Supervisión Educativa Venezolana: Transsupervisión de Acompañamiento*. Editorial Académica Española. 308p.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Cuarta ed.). Barcelona. ESIC. 605p.
- Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 2 de noviembre de 2016, de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>.

- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. México. Palibrio. 176p.
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México. Pearson Educación. 675p.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Pearson Educación. 640p.
- Roo, A. (2013). *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad de Zulia. Maracaibo. 128p.
- Rosales, C. (2003). *Criterios para una evaluación formativa*. Madrid. Narcea. 188p.
- Saavedra, M. (2004). *Evaluación Del Aprendizaje*. México. Pax México. 184p.
- Samper, M., Pinto, C., Arenas, J. y Roca, M. (2010). *Mis finanzas personales*. Bogotá. Aguilar. 197p.
- Schiffman, L. y Kanuf, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10 ed.). México. Pearson Educación. 592p.
- Soler, E. (2006). *Conductivismo, innovación y enseñanza efectiva*. Caracas. Equinoccio. 167p.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2001). *Seminario Identidad Profesional y Desempeño Docente en Venezuela y América Latina*. Caracas. Editorial Texto. 217p.
- Urcola, J. L. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas* (6ª ed.). Madrid. ESIC. 446p.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración Del Trabajo*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello. 392p.
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima. Consejo Nacional de Educación. 131p.
- Viceministerio de Gestión Institucional. (2010). *Manual para la conservación y mantenimiento de la infraestructura de las Instituciones Educativas Públicas Emblemáticas*. Ministerio de Educación. Lima. 14p.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Catalunya. UOC. 159p.

Woolfolk, A. (2010). *Psicología Educativa*. México. Pearson Educación. 648p.

Zuazua, A. (2007). *El proyecto de autorrealización: Cambio, curación y desarrollo*. San Vicente. Club Universitario. 355p.

Zurro, M. y Cano, J. F. (2003). *Atención primaria: conceptos, organización y práctica clínica* (5ª ed.). Madrid. Elsevier. 184p.

## **VIII. ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de contrastación de hipótesis

	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TECNIAS Y/O INSTRUMENTOS</b>
<b>GENERAL</b>	¿Qué lineamientos técnicos de motivación laboral debe emplearse para ejercer una influencia positiva en el desempeño laboral de los docentes del colegio secundario La Divina Providencia?	Establecer la influencia de la motivación en el desempeño del personal docente del colegio La Divina Providencia para proponer lineamientos técnicos de motivación para mejorar el desempeño laboral docente	La motivación laboral ejerce influencia sobre el desempeño en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia	X: Motivación Y: Desempeño docente	Cuestionario Observación directa
<b>ESPECÍFICOS</b>	¿Ejercen los factores motivacionales mayor influencia que los factores de higiene en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia?	Identificar entre los factores motivacionales e higiénicos que son más influyentes en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para establecer prioridades de los factores en estudio	Los factores motivacionales ejercen mayor influencia que los factores higiénicos en el desempeño de los docentes del colegio La Divina Providencia	X: Motivación Y: Desempeño docente	Cuestionario Observación directa
	¿Están consiguiendo, más del 90 por ciento de los docentes un puntaje aprobatorio por lo menos a 3.0 de desempeño en el colegio secundario La Divina Providencia?	Evaluar el desempeño laboral de acuerdo al instrumento correspondiente a los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para levantar el diagnóstico del personal docente de la institución	Más del 90 por ciento de docentes estudiados del colegio La Divina Providencia presentan un puntaje aprobatorio de desempeño por lo menos de 3.0	X: Motivación Y: Desempeño docente	Cuestionario Observación directa
	¿Qué medidas con respecto a motivación deberá implementarse para elevar el desempeño laboral de los docentes en el colegio La Divina Providencia?	Proponer un programa de motivación para los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para ser ejecutado en el año 2017 para elevar el desempeño laboral docente e incentivar a una mejora educativa	Las técnicas motivacionales orientadas a reconocimiento son las que más se ajustan a los requerimientos de los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para elevar el desempeño laboral docente	X: Motivación Y: Desempeño docente	Cuestionario Observación directa

Anexo 2: Matriz de consistencia lógica

	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	VARIABLES
GENERAL	¿Qué lineamientos técnicos de motivación laboral debe emplearse para ejercer una influencia positiva en el desempeño laboral de los docentes del colegio secundario La Divina Providencia?	Establecer la influencia de la motivación en el desempeño del personal docente del colegio La Divina Providencia para proponer lineamientos técnicos de motivación para mejorar el desempeño laboral docente	La motivación laboral ejerce influencia sobre el desempeño en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia	La motivación laboral sí ejerce influencia sobre el desempeño en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia	Sugerir a otras entidades educativas que estudien la motivación de sus docentes en base a la teoría de Herzberg con su propio instrumento de evaluación de desempeño docente correspondiente	
ESPECÍFICOS	¿Ejercen los factores motivacionales mayor influencia que los factores de higiene o extrínsecos en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia?	Identificar entre los factores motivacionales e higiénicos que son más influyentes en los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para establecer prioridades de los factores en estudio	Los factores motivacionales ejercen mayor influencia que los factores higiénicos en el desempeño de los docentes del colegio La Divina Providencia	Los factores motivacionales ejercen mayor influencia que los factores higiénicos en los docentes de la Institución Educativa La Divina Providencia, sin embargo, eso no significa que se prescindan de las demás variables tanto motivacionales como higiénicas	Aplicar el cuestionario de motivación a los docentes de la institución educativa de manera anual para identificar si han cambiado sus motivaciones significativamente	X: Motivación Y: Desempeño docente
	¿Han conseguido, más del 90 por ciento de los docentes estudiados un puntaje aprobatorio por lo menos a 3.0 de desempeño en el colegio secundario La Divina Providencia?	Evaluar el desempeño laboral de acuerdo al instrumento correspondiente a los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para levantar el diagnóstico del personal docente de la institución	Más del 90 por ciento de docentes estudiados del colegio La Divina Providencia presentan un puntaje aprobatorio de desempeño por lo menos de 3.0	El 100% de los docentes estudiados del colegio La Divina Providencia ha obtenido un puntaje aprobatorio por lo menos a 3.0	Evaluar mensualmente el desempeño docente a través de una simplificación del instrumento utilizado	
	¿Qué medidas con respecto a motivación deberá implementarse para elevar el desempeño laboral de los docentes en el colegio La Divina Providencia?	Proponer un programa de motivación para los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para ser ejecutado en el año 2017 para elevar el desempeño laboral docente e incentivar a una mejora educativa	Las técnicas motivacionales orientadas a reconocimiento son las que más se ajustan a los requerimientos de los docentes del colegio secundario La Divina Providencia para elevar el desempeño laboral docente	La estrategia que más se ajusta no es la estrategia de reconocimiento, si no la estrategia de desarrollo, logro y realización, porque busca su crecimiento profesional.	Evaluar mensualmente la ejecución del programa de motivación para verificar en qué medida la aplicación de las técnicas recomendadas incrementan el desempeño docente Presentar a los docentes el programa de motivación para así llevarlo a su cumplimiento en beneficio de la comunidad educativa	

Anexo 3: Definición conceptual y operacional de variables

VARIABLE		CATEGORIAS	DEFINICION CONCEPTUAL		DEFINICION OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
VARIABLE INDEPENDIENTE	MOTIVACION	DESARROLLO, LOGRO Y REALIZACION	Impulso del invidiuo de realizar su trabajo lo mejor posible dado un determinado estímulo (Porret, 2010)	Proceso de desarrollo organizacional donde no basta con que los trabajadores muestren desempeños deficientes, sino, además, promover conductas positivas (Martinez, 2006)	Escala definida a partir de la adaptación de un instrumento donde se miden los factores de motivación de Herzberg
		RECONOCIMIENTO		Expresión de aprecio por el desempeño y antigüedad, también por el trabajo de calidad o en contraprestación del logro (Chapman y White, 2011)	
		TRABAJO EN SI		Trabajo en el que el empleado pueda terminar una actividad completa, hay libertad e independencia del trabajador y se le da retroalimentación (Robbins, 2015)	
		RESPONSABILIDAD		Implica un coportamiento de aporte expresado en valor por parte del recurso humano (Araujo y Brunet, 2012)	
		PROMOCION Y ASCENSO		Es un ambiente tanto de mejora personal como laboral (Robbins, 2015)	
		SUPERVISION		La supervisión tiene como fin unir los departamentos para lograr las metas institucionales (Núñez y Jáuregui, 2007)	
		POLITICAS GENERALES DE LA INSTITUCION		Principios rectores implicados en la toma de decisiones (Reyes, 2012)	
		REMUNERACION		Contraprestación económica que se le hace al trabajador por los servicios prestados (Samper et al. ,2010)	
		RELACIONES HUMANAS		Conductas con las que se interrelacionan los trabajadores (Wiemann, 2011)	
		CONDICIONES DE TRABAJO		Aspectos relacionados al entorno físico, infraestructura y materiales asociado a procesos (Castillo, 2010)	

VARIABLE		CATEGORIAS	DEFINICION CONCEPTUAL		DEFINICION OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
VARIABLE DEPENDIENTE	DESEMPEÑO DOCENTE	PREPARACION PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de funciones; de acuerdo a factores asociados al docente, al estudiante y al entorno(Montenegro, 2007)	Planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje. Refiere el conocimiento sobre los estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares (MINEDU, 2013)	Puntaje definido por la institución educativa de acuerdo al Marco de Buen Desempeño Docente
		ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES		Conducción de la enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. (MINEDU, 2013)	
		PARTICIPACION EN LA GESTION DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD		Participación en la gestión de la escuela desde una perspectiva democrática en beneficio de la comunidad. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa (MINEDU, 2013).	
		DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE		Reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. (MINEDU, 2013)	



Anexo 4: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE		CATEGORIAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
VARIABLE INDEPENDIENTE	MOTIVACION	DESARROLLO, LOGRO Y REALIZACION	Grado en que el docente pueda hacer las cosas en las que más destaca y gustan	De orden	Cuestionario
			Grado en que las tareas del puesto sean acordes a sus capacidades y personalidad		
		RECONOCIMIENTO	Grado en que el jefe reconozca los trabajos bien hechos		
			Grado en que el jefe preste atención a la calidad del trabajo del docente		
		TRABAJO EN SI	Grado del tipo de tareas y actividades del puesto de trabajo		
			Grado de la libertad para realizar y organizar el trabajo a manera del docente		
			Grado en que el puesto cuente con tareas variadas, creativas y desafiantes		
		RESPONSABILIDAD	Grado en que el trabajo tenga cierta responsabilidad		
			Grado de la participación en las decisiones del docente en su departamento		
			Grado en que el trabajo del docente sea importante		
		PROMOCION Y ASCENSO	Grado en que el docente reciba formación		
			Grado en que existan oportunidades de promoción y ascenso		
		SUPERVISION	Grado de recibir apoyo del jefe		
			Grado en que el jefe tenga formación técnica en el puesto		
			Grado de la forma en el que el jefe supervisa, organiza y dirige el trabajo		
		POLITICAS GENERALES DE LA INSTITUCION	Grado del cumplimiento del contrato y leyes laborales		
			Grado de la organización de turnos de horarios de trabajo		
			Grado de satisfacción de las normas y políticas generales de la empresa		
		REMUNERACION	Grado en que el sueldo sea acorde al trabajo que el docente realiza		
			Grado de satisfacción que el sueldo básico sea el del contrato		
			Grado de satisfacción del dinero que recibe como premios e incentivos		
		RELACIONES HUMANAS	Grado de satisfacción del trato que recibe del jefe		
			Grado de satisfacción de las relaciones con los compañeros de trabajo		
			Grado de satisfacción de que en la institución el docente sea tratado con igualdad y justicia		
CONDICIONES DE TRABAJO	Grado de la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo				
	Grado de contar con los recursos materiales para hacer su trabajo				
	Grado de la comodidad del ambiente de trabajo				

VARIABLE		CATEGORIAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
VARIABLE DEPENDIENTE	DESEMPEÑO DOCENTE	PREPARACION PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	Grado en que demuestra conocimientos actualizados y comprensión de las disciplinas de su área curricular	De orden	Cuestionario
			Grado en que demuestra conocimiento actualizado de las teorías y prácticas pedagógicas y de su didáctica		
			Grado en que elabora la programación curricular, articulando los aprendizajes, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados		
			Grado en que diseña procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad y compromiso en los estudiantes		
		ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	Grado en que resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos y mecanismos pacíficos		
			Grado en que organiza el aula de forma segura y adecuada para el trabajo pedagógico, atendiendo a la diversidad		
			Grado en que propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen sus conocimientos para solucionar problemas reales.		
			Grado en que utiliza recursos tecnológicos diversos y accesibles al propósito de la sesión de aprendizaje		
			Grado en que maneja estrategias pedagógicas para atender a los estudiantes con necesidades educativas especiales		
			Grado en que utiliza diversos métodos y técnicas para evaluar en forma diferenciada según el estilo de aprendizaje de los estudiantes		
			Grado en que sistematiza los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna		
			Grado en que evalúa los aprendizajes en función de criterios establecidos, superando prácticas de abuso de poder		
		PARTICIPACION EN LA GESTION DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD	Grado en que interactúa con sus pares, para intercambiar experiencias y construir un clima democrático		
			Grado en que desarrolla proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad educativa		
			Grado en que fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias		
			Grado en que integra críticamente en su enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno		
		DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE	Grado en que participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, acorde a las necesidades de la escuela		
			Grado en que participa en la generación de políticas educativas, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas		
			Grado en que actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos		
			Grado en que actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente		

## Anexo 5: Cuestionario aplicado al docente sobre motivación

A continuación ud encontrará frases relacionadas a diversos aspectos de su trabajo, por favor marque con una X ¿Qué grado de satisfacción o insatisfacción siente usted actualmente según los siguientes items?

### DESARROLLO, LOGRO Y REALIZACION

Tener la posibilidad de que en el trabajo, te dejen hacer las cosas en las que más te destacas y te gustan

Que las tareas de tu puesto de trabajo sean acordes a tus capacidades y tu personalidad

			Indiferente				
Insatisfacción			↓			Satisfacción	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

### RECONOCIMIENTOS

Que tu jefe te reconozca los trabajos bien hechos

Que tu jefe preste atención a la calidad de tu trabajo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

### TRABAJO EN SI

El tipo de tareas y actividades de tu puesto de trabajo

Que te den la libertad para realizar y organizar el trabajo a tu manera

Que tu puesto cuente con tareas variadas, creativas y desafiantes

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

### RESPONSABILIDAD

Que tu trabajo tenga cierta responsabilidad

Que tenga participacion en las decisiones de mi departamento

Que el trabajo que realizo sea importante

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

### PROMOCION Y ASCENSO

Que en el trabajo me den formación

Que existan oportunidades de promocion y ascenso

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

### SUPERVISION

Recibir el apoyo de tu jefe

Que tu jefe tenga una formacion tecnica en el puesto

La forma en la que tu jefe supervisa, organiza y dirige el trabajo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

### POLITICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

El cumplimiento del contrato y leyes laborales
La organización de turnos de horarios de trabajo
Las normas y políticas generales de la empresa

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### REMUNERACION

Que el sueldo sea acorde al trabajo que realizas
Que el sueldo basico sea el del contrato
El dinero que recibo como premios e incentivos

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### RELACIONES HUMANAS

El trato que recibes de tu jefe
Las relaciones con tus compañeros de trabajo
Que en tu institucion te traten con igualdad y justicia

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### CONDICIONES DE TRABAJO

La limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo
Los recursos materiales que tengo para hacer mi trabajo
La comodidad del ambiente de trabajo

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Todos tenemos satisfacciones e insatisfacciones en el trabajo. A continuación encontrará Ud. cinco categorías que se refieren a sentimientos que uno puede experimentar en el puesto que desempeña.

Ahora piense en todas las satisfacciones que siente Ud. en su puesto actual, Marque con una X: ¿Cuál de las categorías de la escala de abajo describe mejor sus sentimientos?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ninguna satisfacción	Ligeras satisfacciones	Medianas satisfacciones	Grandes satisfacciones	Enormes satisfacciones

Anexo 6: Cuestionario de evaluación de desempeño docente

FICHA DE EVALUACION EN EL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO  
DOCENTE

Puntaje 1 :Deficiente

Puntaje 2 :Malo

Puntaje 3 :Regular

Puntaje 4 :Bueno

Puntaje 5 :Destacado

**DOMINIO 1: Preparación para el aprendizaje de los  
estudiantes**

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	PUNTAJE				
			1	2	3	4	5
Competencia 1:Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral	1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña					
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					
Competencia 2:Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión	3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados					
	4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos					

Puntaje promedio (w):

**DOMINIO 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	PUNTAJE				
			1	2	3	4	5
Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales	5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales, y mecanismos pacíficos					
	6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos	7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica					
	8	Utiliza recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje					
	9	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales					
Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales	10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes					
	11	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna					
	12	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.					

Puntaje promedio (x):

**DOMINIO 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	PUNTAJE				
			1	2	3	4	5
Competencia 6: Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad.	13	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
	14	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela					
Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes					
	16	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno					

Puntaje promedio (y):

**DOMINIO 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	PUNTAJE				
			1	2	3	4	5
Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional	17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
	18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional					
Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social	19	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos					
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente					

Puntaje promedio (z):

Dominio 1                    x  
 Dominio 2                    y  
 Dominio 3                    w  
 Dominio 4                    z  
 Puntaje general:             $(x+y+w+z)/4$



### Anexo 7: Resultados de motivación por variable y desempeño docente

Desempeño docente	Des1	Des2	Reconoc1	Reconoc2	Trabajo1	Trabajo2	Trabajo3	Resp1	Resp2	Resp3	Promocion1	Promocion2	Supervision1	Supervision2	Supervision3
4	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2
4.75	6	6	3	2	6	6	6	6	6	7	2	4	3	4	2
3.25	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	2	1	2	3	1
3	3	2	2	2	6	5	5	6	5	6	2	2	2	2	3
3	4	2	4	4	5	4	3	6	7	7	5	3	4	3	4
4.25	3	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	2	2	3	3
4.25	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7
3.25	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5	5	6	6	6
3	1	6	7	6	6	6	6	6	6	6	4	3	4	3	3
4	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7
4.25	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	5	6	6	7	5
3	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
3.75	4	7	4	6	4	5	6	4	5	5	6	6	6	6	6
3	6	6	6	6	4	6	6	6	4	6	4	5	5	6	6
3	3	4	4	4	6	4	4	6	3	6	7	4	1	6	7
3	4	5	7	4	7	6	7	7	5	5	7	4	7	7	1
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	6	6	6
3.75	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6
3.25	4	6	4	4	3	4	5	5	5	4	1	1	1	4	2
3.5	7	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	7	7	7	6
3.25	7	6	6	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6
4.25	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
3.75	7	6	7	6	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7
3.25	5	5	2	6	5	5	6	7	6	5	4	4	5	5	5
3.25	7	7	7	7	6	5	6	5	6	6	7	4	6	5	5
3.25	6	6	7	6	6	5	7	7	6	5	7	4	6	5	5
3.75	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	4	4	6	5	5
3.75	4	6	4	6	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5
3.75	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5
3.75	7	6	6	6	5	4	3	5	2	4	4	3	4	5	4
3.75	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	4

(continúa)

Desempeño docente	Políticas1	Políticas2	Políticas3	Remuneracion1	Remuneracion2	Remuneracion3	RelacionesH1	RelacionesH2	RelacionesH3	Condiciones1	Condiciones2	Condiciones3
4	2	6	4	7	2	7	6	6	2	3	3	3
4.75	6	6	6	2	2	2	4	6	6	2	4	5
3.25	5	4	3	7	3	2	1	2	3	2	3	2
3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3
3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4.25	2	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2
4.25	6	6	6	1	1	1	6	6	6	3	3	3
3.25	5	6	3	5	5	5	6	6	6	3	3	6
3	1	2	4	1	2	3	6	7	6	3	2	3
4	5	6	6	2	2	3	6	6	6	6	6	6
4.25	5	5	1	1	5	5	6	6	6	3	3	6
3	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6
3.75	4	6	4	7	2	2	5	6	7	7	3	6
3	6	5	5	6	5	6	6	4	5	5	5	2
3	1	6	7	4	7	2	4	7	4	6	1	7
3	1	4	5	4	7	1	4	7	2	1	4	1
4	5	5	5	1	1	1	6	6	6	6	6	6
3.75	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6
3.25	5	4	4	6	2	5	2	4	6	5	1	5
3.5	6	6	6	7	4	4	5	7	5	3	3	1
3.25	6	6	5	7	1	7	6	6	6	6	6	6
4.25	5	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6
3.75	5	6	6	7	7	7	7	6	7	6	6	6
3.25	2	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	4
3.25	3	3	2	3	2	2	5	4	5	4	5	5
3.25	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
3.75	4	1	3	2	2	2	6	5	5	3	3	3
3.75	3	3	2	3	2	1	3	4	3	3	2	2
3.75	3	1	4	3	2	3	5	5	6	6	3	4
3.75	2	2	2	3	3	1	5	4	4	4	4	3
3.75	2	1	3	2	2	1	5	4	4	2	2	2