

UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SAN
MARTÍN DE PORRES DE LA CIUDAD DE HUARAZ,
REGIÓN ANCASH, EN EL AÑO 2014”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

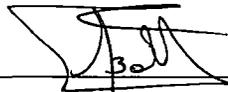
AUTOR: BACH. JULIÁN FORTUNATO OSORIO SÁNCHEZ

ASESOR: DR. LUIS AUGUSTO VILLANUEVA BENITES

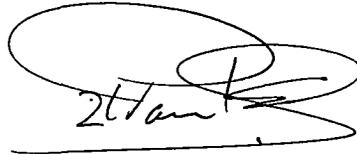
HUARAZ - PERÚ

2015

MIEMBROS DEL JURADO



MAG. EVA DELFINA ZARZOSA MARQUEZ
PRESIDENTE



MAG. LORENZO RAFAEL VALDERRRAMA PLASENCIA
SECRETARIO



MAG. TELMO PABLO LOLI POMA
VOCAL

DEDICATORIA

A mi querida familia, y conocidos por su
apoyo constante.

Julián Fortunato Osorio Sánchez

AGRADECIMIENTO

A la primera casa superior de estudios de Ancash, que me albergó durante los años que estude.

A mis entrañables maestros, que hoy son mis amigos; y siguen inculcando y orientando por las rutas de la vida con la experiencia y sus dotes de conocimiento; en especial a mi Asesor el Dr. Luis Villanueva Benítez por su paciencia, perseverancia en la culminación del presente trabajo.

A mis recordados compañeros, que hoy luchan y trabajan por hacer quedar bien a la facultad.

A los colegas y directivos de la IEP San Martín de Porres, por permitirme realizar el trabajo.

A mis adorables padres que se esforzaron por darme la educación como herencia de vida

A mi esposa e hijos por su apoyo incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estuvo orientado a diseñar y validar la propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, 2014.

Metodológicamente, la investigación fue descriptiva, porque se describió características de la capacitación y el desempeño laboral; y explicativa porque se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionada; y en este trabajo establecerá la relación existente entre el programa de capacitación y el desempeño laboral docente. La población estuvo constituida por el total de docentes de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, aplicándose encuestas a los docentes y a expertos, como técnicas de recolección de datos.

Los resultados evidencian que la propuesta de un programa de capacitación contribuye a mejorar sustancialmente, el desempeño laboral Docente de la Institución educativa particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash.

Palabras claves: propuesta de un programa de capacitación, desempeño laboral docente, IEP San Martín de Porres.

ABSTRACT

This research was aimed to design and validate a proposed training program to improve teacher job performance of Private Educational Institution San Martín de Porres city of Huaraz, Ancash Region, 2014.

Methodology, the study was descriptive, because characteristics of training and job performance described; and explanatory because it focuses on explaining why a phenomenon occurs and under which conditions it occurs, or why two or more variables are related; and this work will establish the relationship between the training program and teaching job performance. The population was constituted by all teachers of Private Educational Institution San Martín de Porres of the city of Huaraz, surveys applied to teachers and experts, such as data collection techniques.

The results show that the proposed training program helps improve substantially, job performance Professor of the particular educational institution San Martín de Porres of the city of Huaraz, Ancash Region.

Keywords: proposal for a training program, teaching job performance, IEP San Martín de Porres.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Importancia de la investigación	7
1.3. Objetivos de la investigación	7
II. HIPOTESIS	8
2.1. Hipótesis general	8
2.2. Variables de Investigación	8
2.3. Definición conceptual y operacional de variables	8
2.4. Operacionalización de variables	10
III. MARCO TEORICO	12
3.1. Antecedentes de la investigación	12
3.2. Bases Teóricas	18
3.3. Definiciones de términos	68
IV. MATERIAL Y MÉTODOS	72
4.1. Tipo y diseño de investigación	72
4.2. Población y muestra	73
4.3. Métodos y técnicas de investigación	73
4.4. Descripción de instrumentos utilizados	74
4.5. Análisis estadístico e interpretación de datos	74

V. RESULTADOS	76
5.1 Programa de Capacitación y su Contribución en el Desempeño Laboral Docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres	79
5.2 Desempeño Laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres.	98
5.3 Resultados entre el Programa de Capacitación y el Desempeño Laboral Docente de la I.E.P. San Martín de Porres.	100
5.4 Contrastación de Hipótesis	100
VI. DISCUSIÓN	102
VII. CONCLUSIONES	105
VIII. RECOMENDACIONES	106
IX. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	107
X. ANEXOS	112
Anexo 1: Matriz de consistencia	113
Anexo 2: Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación	115
Anexo 3: Instrumentos de investigación	117
Anexo 4: Resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico	124

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad Problemática

Frecuentemente a través de los medios de comunicación, se informa que la mejor educación del mundo es la de China, Finlandia, Japón, que los tigres del Asia avanzan a pasos agigantados o que el informe de Programme for International Student Assessment(PISA), que es el programa internacional de evaluación de estudiantes(PISA, por sus siglas en ingles) 2009 presenta resultados desastrosos para los países latinoamericanos especialmente para el Perú. (blog.pucp.pe)

Resumen Resultados Prueba PISA 2009

	Lectura	Matemáticas	Ciencias
Media OCDE	493	496	501
China (Shangai)	556	600	575
Finlandia	536	541	554
Estados Unidos	500	487	502
Alemania	497	513	520
Francia	496	497	498
Inglaterra	494	492	514
Italia	486	483	489
España	481	483	488
Chile	449	421	447
Uruguay	426	427	427
México	425	419	416
Colombia	413	381	402
Brasil	412	386	405
Argentina	398	388	401
Panamá	371	360	376
Perú	370	365	369

Fuente OCDE 2010

En el 2012(último) la historia se repite(elcomercio.pe)

RANKING PISA 2012

La evaluación midió a 65 países

Los resultados de la evaluación PISA realizada el año pasado se dan a conocer desde hoy. En total fueron 65 países evaluados en todo el mundo. Los países eran miembros de la OCDE o tenían ingresos medios para temas de educación.

RESULTADOS PISA 2012			En ciencias			En comprensión lectora		
Países	Puntaje promedio estimado	Puesto	Países	Puntaje promedio estimado	Puesto	Países	Puntaje promedio estimado	Puesto
Shanghai-China	613	1	Shanghai-China	580	1	Shanghai-China	570	1
Singapur	573	2	Hong Kong	555	2	Hong Kong	545	2
Hong Kong	561	3	Singapur	551	3	Singapur	542	3
Taipei	560	4	Japón	547	4	Japón	538	4
Corea	554	5	Finlandia	545	5	Corea	536	5
Canadá	518	13	Estonia	541	6	Hlanda	523	7
Nueva Zelanda	500	23	Reino Unido	514	21	Taipei	523	8
Promedio OCDE	494		Promedio OCDE	501		Estonia	516	11
Lefonia	491	28	España	496	29	Alemania	508	20
Noruega	489	30	Grecia	467	42	EEUU	498	24
Cipre	440	46	Chile	445	46	Promedio OCDE	495	
México	413	53	Malasia	420	53	Chile	441	47
Uruguay	409	55	Montenegro	410	56	Argentina	390	61
Azerbaián	385	59	Brasil	405	59	Kazajistán	393	63
Jordania	386	61	Tunez	398	61	Qatar	388	64
Perú	368	65	Perú	373	65	Perú	364	65

RESULTADOS PISA 2009			En ciencias			En comprensión lectora		
Países	Prom.	Puesto	Países	Prom.	Puesto	Países	Prom.	Puesto
Perú	365	63	Perú	369	64	Perú	370	63

Fuente: OCDE/OCDE/OCDE

Frente a los resultados magros, **el gobierno peruano ha acentuado triunfalmente sus logros y lo atribuye a las políticas de evaluación y capacitación magisterial.** Sin embargo, no hay nada que evidencie que esas son las razones porque no son mejoras en los jóvenes de 15 años que puedan ser atribuibles al período 2009 – 2012 en último de los casos.

Cabe indicar que el Perú, a través del Ministerio de Educación cuenta con la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC), quienes a través de las pruebas ECE aplicado el último en el 2012, dan como resultado final que el 30,9% y el 12,8% de los estudiantes a nivel nacional alcanzó el nivel satisfactorio en Comprensión lectora y Matemática, respectivamente; además del examen aplicado el último noviembre del año en curso, cuyo resultado aún no han sido publicados.

En la Región Ancash, la situación aún sigue siendo un problema mayúsculo ya que en el 2012 los resultados fueron del 22,4% y 7% satisfactorio en comprensión lectora y matemática. Mientras que en la ciudad de Huaraz es del 27,8% y 6,7 % satisfactorio en comprensión lectora y matemática.

Estos resultados, no son los óptimos ni los adecuados, hecho que permitió una crítica generalizada al Minedu, como sector directamente responsable. Cabe indicar que los problemas en parte proviene del docente cuyas quejas continuamente son la carencia económica,

estabilidad emocional, y convivencia social (agentes externos), cuya consecuencia es un desempeño deplorable, teniendo en cuenta que en su mayoría carecen del manejo didáctico, manejo de estrategias en el desarrollo de su desempeño laboral.

Por otro lado, el gobierno peruano a través del Minedu no se preocupa con un programa de capacitación para los más de trescientos mil maestros del Perú; y si lo realizan al parecer lo hacen por cumplir, donde la mayoría de los participantes van sin entusiasmo y mucho menos con la voluntad de capacitarse y aplicar en el aula lo que aprendió.

La Institución Educativa Particular (IEP) San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, distrito de Independencia, donde estará centrada nuestra investigación, cuenta con 19 años brindando servicio educativo a la colectividad huaracina. Desde su creación, año tras año ha logrado consolidarse en el mercado huaracino, y consigo la necesidad de incorporar más personal docente. Sin embargo los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria se encuentran preocupados debido a que las exigencias en cada nivel son mayores debido a que se cuenta con competidores cercanos que están a la expectativa de las debilidades de la Institución, que en el presente y futuro perjudicaría; por consiguiente los directivos tienen la necesidad de ver el desempeño laboral de cada uno.

Según el diagnóstico realizado, la calidad de trabajo y de servicio no es el adecuado debido a que el docente cumple su labor, pero que en el fondo aún no hay una planificación conveniente, mucho menos iniciativas que ayuden a fortalecer el aspecto pedagógico.

Según la encuesta realizada a los docentes se refleja que el 80% de los docentes tienen menos de cuatro años laborando en la institución; concluyendo además que la capacitación que recibieron para su desempeño laboral de parte de la institución educativa es bajísimo reflejado en 12,5%; pero aun, al cerciorarnos sobre el presupuesto que asigna la parte directiva para las capacitaciones, esto es desfavorable o nula; sólo se aprovecha las capacitaciones que los docentes a criterio propio logran capacitarse (parte externa de la IEP San Martín de Porres), en su mayoría participando en seminario talleres desarrollado u organizado por empresas especializadas, por la Unidad de Gestión Educativa Local de la ciudad de Huaraz (Ugel), Dirección Regional de Educación (Drea).

De los que recibieron la capacitación externamente se deduce que el 60% tienen como finalidad adquirir nuevas habilidades y capacidades que puedan aplicar en el desempeño docente; además los docentes señalan que los contenidos que se imparten responden a sus necesidades de formación, satisfacen sus expectativas, amplían sus conocimientos, son aplicables a sus labores, y considera que su desempeño laboral en el trabajo mejora de alguna manera.

Por las observaciones realizadas y datos recogidos, muchos de los docentes no cuenta con la predisposición de desarrollar su trabajo como lo realizaban - muchos de los que aun trabajan de la gestión anterior, entendiéndose que todo cambio genera malestar, insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, murillo, 2005, decía que: Una escuela eficaz, es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias; en tal sentido los docentes de la IEP San Martín de Porres deben estar preocupados en el desarrollo profesional, entendido como actitud hacia un aprendizaje continuo y la innovación como su puesta en práctica, es decir de la capacitación permanente a través de un programa de capacitación, que desde su creación no lo cuenta o no tuvieron la necesidad de realizarlo.

Los docentes de la IEP San Martín de Porres, entraron a una etapa crítica, debido a que en las reuniones que son citadas por las coordinaciones muestran su malestar, y problemas como la indisciplina, la falta de compromisos de los padres, la poca preocupación que muestra la promotora por ellos, la falta de identificación y la incapacidad de solucionar de manera objetiva los problemas que se generan dentro de la actividad docente, desempeño inadecuado reflejado en la falta de planificación de las sesiones de aprendizaje, inadecuado uso de instrumentos de gestión, entre otros.

De continuar, el olvido de los docentes de la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz, de parte de la Promotora o parte directiva, se corre el riesgo de enfrentar bajas en la captación de estudiantes, ya sea por diferentes índoles como el bajo nivel académico, indisciplina escolar, ausentismo; falta de criterios para el manejo de estudiantes, efectividad de conocimientos y destrezas adquiridos, etc., así como ceder terreno a los competidores que son una amenaza latente.

La situación actual de los docentes de la IEP San Martín de Porres sobre su desempeño laboral, determinara la necesidad de realizar adecuados programas capacitación; debido que hasta la fecha no se ha podido recibir una capacitación especializada para el tratamiento de casos que se presentan a diario que se deben reflejar en el desempeño docente.

Por las consideraciones arriba mencionadas el estudio de investigación planteó la siguiente interrogante:

¿De qué manera la propuesta de un programa de capacitación contribuye a mejorar el desempeño laboral del personal docente de la IEP. San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, 2014?

1.2. Importancia de la Investigación

Es importante por los siguientes considerandos:

- La investigación aportará evidencias empíricas a las teorías de la Gestión del personal; permitiendo generar nuevos conocimientos en el futuro, para que luego puedan ser utilizados por otros investigadores y poder corroborar la propuesta del programa de capacitación y los diferentes conceptos en el desempeño laboral de los docentes en otras instituciones educativas.
- Se diseñó un programa de capacitación que puede ser aplicado por otros investigadores. Y que contribuirá a mejorar el desempeño laboral de personal docente como alternativa de solución a la problemática actual, influenciando significativamente en la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz.

1.3. Objetivo de la investigación

Dentro de esta investigación solo se consideró como objetivo general:

Diseñar y validar la propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, 2014.

II. HIPOTESIS

2.1. Hipótesis general

La propuesta de un programa de capacitación contribuye a mejorar sustancialmente, el desempeño laboral Docente de la Institución educativa particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, 2014

2.2. Variables de investigación

Variable independiente: Programa de capacitación

Variable dependiente: Desempeño laboral docente

2.3. Definición conceptual y operacional de variables

Programa de capacitación:

Es un conjunto de acciones que se proponen con el fin de mejorar el desempeño actual del trabajo. Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo. La capacitación al empleado es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en el individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Esto puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y

sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor. (Decenzo y Robbins, 2001)

Desempeño laboral Docente:

Al respecto, Progré (2006) sostiene que el desempeño docente es una práctica social compleja. Si bien es definida a partir del micro espacio en el que se articulan docente-alumno-conocimiento, desencadenando modos de relación según los cuales la posición de cada uno de estos elementos determina el valor y el lugar de cada uno de los otros, el micro espacio de la práctica docente se inscribe en otros espacios más amplios que condicionan y normativizan sus operaciones: la institución escolar, el sistema educativo y la sociedad. El problema de la práctica docente y de la profesión docente no puede resolverse solamente desde una perspectiva pedagógica; su abordaje implica la construcción de un modelo que dé cuenta de estas relaciones intersubjetivas y debe analizarse desde las teorías epistemológicas que subyacen a la concepción de conocimiento (Guyot, 1999). Esta definición de práctica docente alude a diferentes dimensiones de la profesión (Lombardi, 1999)

Según (ehowenespanol.com), El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo.

2.4. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Programa de capacitación	Investigación de Necesidades	Conocimiento del cargo
		Habilidad en el cargo
		Interés por la imagen del servicio educativo.
		Relaciones interpersonales
		Claridad en los procedimientos internos
		Oportunidad de promoción y ascenso
		Sistema de Inducción
		Características del cargo
	Planeación y Programación de Actividades	Conocimiento del sistema de capacitación
		Conocimiento de las políticas de capacitación
		Programación de la capacitación
		Modalidades de capacitación
		Presupuesto de la capacitación
	Ejecución del Plan	Calidad y preparación del instructor
		Calidad del material de capacitación
		Nivel de colaboración de los directivos
		Calidad de los aprendices
		Calidad de los ambientes de

		capacitación
		Nivel de satisfacción para la capacitación recibida
	Evaluación y Seguimiento del plan	Sistema evolutivo de la capacitación
		Eficiencia del programa de capacitación
		Eficacia del programa de capacitación
		Modificación del comportamiento de los capacitados
Nivel de aplicación de los nuevos conocimientos aprendidos		
Desempeño laboral Docente	Preparación para el aprendizaje	Elaboración y presentación de documentos técnico pedagógicos
		Dominio de contenidos
		Materiales educativos
	Enseñanza	Conducción
		Manejo de contenidos
		motivación
		Estrategias
		Logro de los Aprendizajes
	Participación en la gestión articulada	Comunicación
		Clima institucional
	Desarrollo e identidad	Trabajo en equipo
		Colaboración entre pares
		Compromiso con la institución

III. MARCO TEORICO

3.1. Antecedentes de la investigación

Los trabajos de investigación que han considerado una ó las variables del presente trabajo de investigación son:

a) Internacionales :

- Arratia Beniscelli (2010), tesis titulado “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencia y percepciones desde los evaluados”

Objetivo: : Indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) en Chile.

Muestra: se decidió agrupar a los docentes en tres grupos: i) “docentes principiantes”, que corresponden a aquellos docentes que tienen entre 0 y 10 años de experiencia laboral como profesor de aula; ii) “docentes con experiencia intermedia”, que son aquellos que tienen entre 11 y 20 años de experiencia y; iii) “docente consolidados” correspondiente a los docentes que tienen 21 o más años de experiencia

Conclusión: los docentes no tienen total conciencia de sus condiciones de trabajo, ellos docentes perciben que la satisfacción laboral y de las condiciones materiales de trabajo no son aspectos

que influyan directamente en sus desempeños laborales. De todos modos, identifican dos elementos que actúan como mediadores, y en este sentido, influirían en el desarrollo profesional: La vocación como eje esencial de su profesión; y el contexto en el cual se desempeñan como factor fundamental de su desempeño. Esto nos permite realizar una proposición teórica, donde se entiende que esta poca vinculación empírica está relacionada con la permeabilidad producida por la incorporación ideológica de la idea de vocación, que permite dislocar las condiciones de trabajo como factor relevante en el desempeño docente, y, por tanto, en los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente.

b) Regionales :

- Reyes Norabuena Yorllet y Rondan Mejía Paola (2008), en su tesis titulada “clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior de turismo de Ancash”. Esta tesis tuvo como objetivo describir la situación del clima laboral y así como también determinar el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa antes mencionada, trabajó con una muestra de 10 trabajadores y concluyó que el nivel de desempeño de los trabajadores no ha disminuido pese a las deficiencias del clima laboral presente y debido al esfuerzo personal de cada uno de ellos que ha llevado a desarrollar el individualismo.

c) Locales :

- Alegria Alvaron Ciro y Ruiz Agurto Julio (2006), tesis titulado “La escasa capacitación de los evaluadores de créditos y su efecto en el riesgo crediticio de la banca en la Provincia de Huaraz”, planteo como objetivo Determinar en que medida afecta la escasa capacitación en los nuevos evaluadores de créditos, sobre el riesgo crediticio de la banca; con una muestra de 37 trabajadores, llegando a la conclusión que la escasa capacitación en los nuevos evaluadores de crédito afecta aumentando el riesgo creditico en la banca. Además que la capacitación influyen en reducir riesgos.
- Arce Giraldo Maria y Roncal Sue Hedía (2009), en su tesis titulada “cultura organizacional y desempeño laboral en el hotel de tres estrellas real hotel Huascarán de la ciudad de Huaraz”. Planteó el siguiente objetivo determinar como la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de la empresa mencionada anteriormente, trabajó con una muestra de 20 trabajadores y llego a la conclusión de que coincidimos que la cultura organizacional si tiene una influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Callupe Huerta Y. y Milla Regalado Isabel (2007), tesis titulado “Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la zona registral N° VII-sede Huaraz “.

Objetivo: Conocer el clima organizacional y el grado de desempeño laboral del personal de la zona registral n° VII-sede Huaraz.

Muestra (población): 60 trabajadores y 3 funcionarios

Conclusión: El clima organizacional de la zona registral N° VII-sede Huaraz no es favorable dado a que los factores que la conforman no funcionan de manera apropiada y por ende afecta el desempeño laboral. El clima organizacional es una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral, esto implica que la estructura de la organización, procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima que a su vez afecta al desempeño y satisfacción de los empleados.

- Macedo Hilario Isabel y Quito Bernuy María (2007), con su tesis titulado “Teoría motivacional de MASLOW y el desempeño laboral en las cajas municipales de Huaraz “

Objetivo: determinar cómo influye la teoría de Maslow en el desempeño laboral de los trabajadores de las cajas municipales de Huaraz.

Muestra: 65 empleados

Conclusión: La aplicación de la teoría de Maslow influye en el desempeño de los trabajadores de las cajas municipales de Huaraz, cuanto mayor sea la satisfacción de las necesidades de los

trabajadores de las cajas municipales de Huaraz, mayor será el esfuerzo que realicen en el desempeño de las labores asignadas.

- Maguiña Huaman Libia y Mallqui Moreno Lupe. (2010)., tesis titulado “Cultura organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Administración y Turismo – UNASAM”

Objetivo: determinar la incidencia de la cultura organizacional de la FAT en el desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento académico de administración y turismo.

Muestra: 19 personas que laboran en la FAT

Conclusión: La cultura organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de administración y turismo, pero esta incidencia es débil.

- Obregon Mendoza Haydeé (2007), tesis titulada “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia”

Objetivo: Analizar e identificar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia; así como también proponer alternativas de solución de los problemas planteados

Conclusión: como se sabe el desempeño en una institución depende mucho del desempeño de su personal, en la municipalidad de independencia para que pueda determinarse su contribución de

cada individuo en cuanto a los servicios que presta es necesario tener una cultura organizacional sólida.

- Osorio Espinoza, Yuri y Palacios Dosantos Yesenia. (2007). Tesis titulado “Teorías motivacionales de proceso y desempeño laboral en el gobierno provincial de Huaraz”

Objetivo: identificar la influencia de las teorías motivacionales de proceso en el desempeño laboral del gobierno provincial de Huaraz.

Conclusión: Las teorías motivacionales de proceso influyen desfavorablemente en el desempeño laboral del GPH, debido a que éstas no se están empleando correctamente, también al desconocimiento de éstas por parte de los funcionarios y trabajadores de la institución.

- Salazar Delgado Jakelyn y Torres Quevedo Sussy (2007), en su tesis titulada “satisfacción laboral y su efecto en el desempeño del empleado de la oficina de Huaraz del banco de crédito BCP”. Esta tesis tuvo como objetivo determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del empleado de la empresa mencionada, trabajo con una muestra de 52 trabajadores utilizando la técnica de encuesta para su recolección de información y llegó a la conclusión de que los empleados de la empresa en su mayoría no se encuentran plenamente satisfechos, pero esto no impide que tengan un buen desempeño laboral.

3.2. Bases teóricas

A. Programa

A.1 Conceptos de Programa

A continuación se mencionan algunos conceptos de programa:

- a) Según el diccionario español; Programa es un esquema (Lista o Diagrama de Flujo) que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso.
- b) Según se puede leer en www.geocites.com, Programa es "Conjunto de acciones específicas, ordenadas secuencialmente en el tiempo, para obtener resultados preestablecidos en relación con la elaboración de un proyecto o la construcción de una realidad. El programa constituye la parte instrumental de un plan y obedece a los lineamientos y disposiciones del mismo".
- c) Según se puede leer en www.mastermagazine.info, Programa a un conjunto de instructivos que son impartidos hacia el Ordenador indicando las instrucciones que incluyen el paso por paso para poder llegar a un resultado determinado, debiendo para ello tener una organización específica y seguir los pasos de una estructura, teniendo entonces predefinidas una serie de acciones que son seguidas para obtener el resultado esperado.

- d) Según Marquillo (2005), un Programa es secuencia de actividades para cumplir con los objetivos y metas propuestos, considerando el tiempo requerido para su realización.
- e) Por su parte Robbins (2005) señala que un Programa es un conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos.
- f) También Koontz (1999) dice que “Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros”.

A.2 Tipos de Programas

Según Koontz(1999), los programas pueden ser:

A.2.1 Generales y particulares: Debe advertirse que los términos “General y particular”, son relativos, como lo son el género y la especie: así, tan sólo los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción, serán particulares.

A.2.2 A corto y a largo plazo: Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año (bianuales, trianuales,

quinquenales, etc.) suelen considerarse como programas a largo plazo.

A.3 Importancia del Programa

El Programa, sirve de orientación en las acciones y procedimientos a seguir en las actividades que se realizan en las empresas, para alcanzar los objetivos.

También indican las metas que han de alcanzarse, las líneas de conducta a seguir y las etapas que deben de desarrollarse.

A.4 Características del Programa

Un programa se caracteriza por la fijación del tiempo referido, en una de sus partes, el cual debe poseer las siguientes características:

- a) Continuo: el programa debe tener una secuencia constante, sin interrupción.
- b) Flexible: El programa debe adaptarse a los constantes cambios y acontecimientos.
- c) Exacto: El programa debe considerar un tiempo de duración.

B. Capacitación

La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de éstos se deben modificar y actualizar.

B.1 Conceptos de Capacitación

Existen varias formas de definir en qué consiste la capacitación, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

a) Para Ruiz (2005) la Capacitación es una actividad que consiste en la aplicación y preparación de conocimientos preferentemente teóricos y de característica general para todo el personal o para determinados grupos ocupacionales con la finalidad de incrementar, mejorar y corregir para cumplir las funciones con eficiencia y eficacia y demostrando buena imagen y seguridad en la organización.

b) Al respecto el Colegio de bachilleres (2007) afirma que: La capacitación habilita sobre tareas o puestos técnicos o ejecutivos, va dirigido a empleados y ejecutivos, proporciona nuevas ideas, experiencias y actitudes.

c) Bohlander (2008), afirma que: La capacitación desempeña un papel importante en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias, por lo tanto se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implantación estratégica. Además, la rapidez con que está cambiando las tecnologías requiere que los empleados se mantengan perfeccionado sus conocimientos, habilidades y capacidades para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas.

d) Furham (2001), señala que” la capacitación es para el aquí y el ahora; es específica de las compañías, muy práctica y hasta pragmática. El aprendizaje tiene una aplicación menos inmediata, pero está pensado para ser más útil en diversos contextos”

e) Quintero, Africano & Faria (2008), afirmaron que la capacitación “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeña su papel lo más eficiente posible”.

f) Según el Modelo Zener (2006); Para alcanzar este objetivo, la capacitación debe definirse como “un subsistema empresarial que viabiliza a todos los miembros la adquisición y transmisión de los conocimientos y habilidades necesarias para incrementar la eficacia y eficiencia en el orden individual y colectivo”.

B.2 Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

a) Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

b) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.

c) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los

empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

B.3 Funciones de la Capacitación

La capacitación cumple cinco funciones principales:

- a) **Transmisión de informaciones:** Distribuye información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos
- b) **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
- c) **Desarrollo o modificación de actitudes:** Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores
- d) **Desarrollo de conceptos:** La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías.
- e) **Resolver problemas:** constituye un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos como financieras, administrativas, tecnológicas y humanas.

B.4 Tipos de Capacitación

- a) **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia en relación al contexto de desenvolvimiento.

b) Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

c) Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

d) Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

e) Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un trabajador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que éste exige.

B.5 Métodos de Capacitación

B.5.1 Métodos Tradicionales de Capacitación

a) En el trabajo: Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.

b) Rotación de empleos: Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.

c) Enseñanza y capacitación: Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.

d) Ejercicios de experiencia: Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.

e) Cuadernos de ejercicios y manuales: Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.

f) Conferencias en el salón de clases: Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

B.5.2. Métodos de Capacitación Basados en Tecnología

a) CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio: Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

b) Videoconferencias, tele conferencias, televisión por satélite: Los empleados escuchan o participan conforme la información que se transmite o se demuestran ciertas técnicas.

c) **Enseñanza-aprendizaje:** Aprendizaje basado en Internet donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

B.6 Beneficios de la Capacitación a las Organizaciones

La capacitación beneficia a las organizaciones en los siguientes aspectos:

- a) Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- b) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- d) Mejora la relación jefes-subordinados.
- e) Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- f) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- g) Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- h) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- i) Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- j) Ayuda a mantener bajos los costos.

B.7 Ciclos de la Capacitación

Según (Chiavenato, 2007) es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de

cada individuo. Las etapas que comprende el ciclo de la capacitación son:

B.7.1. Detección de las necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quiénes los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres niveles de análisis:

- a) **Nivel Organizacional:** consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- b) **Nivel de Recursos Humanos:** este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y

estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

- c) **Nivel de Operaciones y tareas:** que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Entrevistas con supervisores y gerentes.
- Reuniones Inter departamentales.
- Examen de empleados.
- Modificación de trabajo.
- Entrevista de salida
- Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación por ejemplo: modernización de maquinarias y equipos; producción y comercialización de nuevos productos o servicios; expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleados y el otro indicador son los problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes son por ejemplo: calidad inadecuada de la producción; baja productividad; relaciones deficientes entre el personal; número excesivo de quejas.

B.7.2 Programa de capacitación

Según (Chiavenato, 2007), La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

¿QUÉ debe enseñarse?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO debe enseñarse?

¿DÓNDE debe enseñarse?

¿CÓMO debe enseñarse?

¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

a) Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito

b) Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación,

para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

c) Principios de aprendizaje:

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

d) Características de los instructores:

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación

por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

B.7.3 Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales. La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo

en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

B.7.4 Evaluación de los resultados del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?

¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?

¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

B.8. Inversión en Capacitación:

Las investigaciones muestran que los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados.

Al respecto Bohlander (2008) afirma que: Para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistemas para la capacitación, el cual engloba cuatro fase:

- 1) Evaluación de necesidades,
- 2) Diseño de programas,
- 3) Implementación y
- 4) Evaluación.

B.9. Necesidades de capacitación:

Goldstein (1986) sostiene que: Para que una organización decida sobre las necesidades de capacitación, los métodos y los procedimientos, es necesario realizar una auditoría. Esto tiene tres facetas: 1) Análisis organizacional: ¿Dónde y que tipo de capacitación y desarrollo se necesitan en la organización? ¿Cuál es la relación costo- beneficio? ¿En qué parte de la organización es más probable que de buenos resultados la capacitación?, 2) Análisis de puestos y tareas: para determinar las habilidades o competencias necesarias a fin de realizar cada una de las tareas se utilizan diferentes métodos .el análisis puede basarse en la descripción del puesto, las muestras de trabajo o la información acerca del desempeño,3) Análisis de personas: esto comprende las necesidades de las personas y de los grupos. Puede obtenerse de la evaluación. Idealmente, la capacitación debe empezar con el análisis cuidadoso de las necesidades y terminara con una evaluación detallada y rigurosa (como citado en Furnham, 2001).

Furnham (2001) afirma que: La Capacitación externa: ¿Cuál es la filosofía de la capacitación externa? Esencialmente hay tres buenas razones: 1) en el aprendizaje experimental teórico es que las personas aprenden más sobre si mismas, sus equipos y sus limitaciones mediante la práctica, 2) en las emociones, no ideas, gran parte de la capacitación se dirige a la cabeza, no al

corazón. Quienes han participado en algún curso externo de inmediato se referirán a toda la gama de emociones que se experimenta (temor ira, furia y rabias increíbles, depresión emocional, la falta de confianza en sí mismo y humor inesperado para librar tensiones) y 3) pertenencia al equipo y liderazgo, es más atractivo ser líder, porque en esa función resulta más sencillo imponer el estilo y las preferencias individuales a los demás.

B.10. Frecuencia de las capacitaciones

Según lo señalan algunas empresas dedicadas a las capacitaciones y personalidades que cumplen tal función, indican que no existe una frecuencia determinada, pero teniendo en cuenta el rubro de las empresas e instituciones se puede considerar:

- a) **Al inicio:** Cuando se determina el comienzo de una nueva gestión o de un año de trabajo; validado con el criterio de a veces.
- b) **Durante:** Cuando los empleados, trabajadores lo necesiten para cumplir las expectativas y objetivos de una determinada institución; y en el momento; validado con el criterio de siempre
- c) **Al final:** Se realiza fundamentalmente, luego de concluir al análisis de los resultados o producto de una actividad,

que permite orientar y adiestrar para otras subsiguientes actividades, convirtiéndose en el inicio de otra actividad.

C. Programa de capacitación

Según (Decenzo y Robinns, 2001), Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo. La capacitación al empleado es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en el individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Esto puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor.

Los programas de capacitación están orientados hacia el presente; se centran en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo. Por ejemplo, Una persona que ingresa al mercado de trabajo durante su último año de universidad ocupando un puesto de representante de comercialización. Aunque tiene un título en la materia cuando lo contratan, se requiere que pase por algún tipo de capacitación. Específicamente, necesitará aprender las políticas y costumbres de la organización, la información del producto y otras prácticas de ventas pertinentes.

Esto, por definición, es capacitación en el trabajo, o capacitación diseñada para que una persona sea más eficaz en su puesto actual.

Con la capacitación de los empleados, se trata de ayudar a los individuos a aprender. El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, es algo que la acompaña a lo largo de toda su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no se da de la nada. Al contrario, depende de varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el maestro y el alumno.

C.1. Los pasos en el proceso de capacitación

Según (Desser, 2001), Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en cinco pasos, los que se describen a continuación:

- a) **Análisis de las Necesidades:** Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades futuras de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y medibles de los conocimientos y el desempeño.
- b) **El diseño de la instrucción:** Se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive ejercicios y actividades.
- c) **Validación:** En el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación.

d) Aplicación: Se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como capacitación práctica, clases y aprendizaje programado.

d) Evaluación y seguimiento: Éstos sirven para determinar la efectividad del programa. Se debe evaluar de acuerdo con:

- **Reacción:** Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.

- **Aprendizaje:** Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.

- **Comportamiento:** Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los empleados aplican las habilidades y conocimientos nuevos a su trabajo.

- **Resultados:** Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Por otro lado Ibañez(2005,p 482) Hace referencia a cuatro etapas secuenciales:

a) Investigación de necesidades : Esta etapa consiste en el diagnostico preliminar de lo que se debe hacerse, realizando en tres niveles:

- **Análisis de la organización total** : Este análisis ayuda a responder la interrogante acerca de lo que se debe enseñar en términos de un plan, y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa. Consiste en donde hacer énfasis en la capacitación; verificando planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional

- **Análisis de los recursos humanos**: Procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente para llevar acabo las actividades actuales y futuras de la organización; analizando específicamente la fuerza laboral, en donde se presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización. Para el análisis de los recursos humanos se debe tomar en cuenta el número de empleados en la clasificación de cargos, número de empleados necesarios en la clasificación de cargos, edad, nivel de clasificación, actitud de cada empleado, nivel de habilidad de conocimientos, tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados, índice de ausentismo, etc

- **Análisis de cargos y tareas**: Determina los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

b) Planeación y programación de las actividades : Se define la filosofía, las políticas y objetivos y las demás directrices del sistema de capacitación, en función de las necesidades concretas

previamente determinadas para formular el plan de capacitación de recursos humanos, ya sea a corto, mediano o largo plazo. La programación implica el detalle de las características de cada programa, principalmente en lo referente al diseño instruccional: objetivos – contenidos – métodos – materiales - evaluación, diseñados para cada actividad. Los contenidos podrían programarse mediante diversas modalidades como módulos, proyectos, curriculum integrado etc.

c) Ejecución del plan: Presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa. Expertos o especializados en determinada actividad o trabajo que enseñan a los aprendices. La ejecución del plan dependerá de la adecuación de las necesidades a la organización, de la calidad de material de capacitación, de la cooperación de los jefes y directores de la empresa, de la calidad y preparación de los instructores, calidad de aprendices, otros.

d) Evaluación y seguimiento del plan : Es la etapa final del proceso de capacitación, de los resultados obtenidos y sus respectivos seguimientos, siendo necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación considerando los siguientes aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados

- Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Así mismo es necesario efectuar el seguimiento tanto al programa como a los participantes del mismo para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para posibles ajustes.

C.2 Identificación de Requerimientos de Capacitación

Antes de definir el programa, es necesario identificar el tipo de capacitación que se requiere. Esto implica considerar tanto el proceso que se va a verificar como el personal que lo llevará a cabo.

El programa de capacitación necesita especificar adecuadamente sus objetivos y resultar pertinente e interesante. Hay que concentrarlo en sus objetivos y hacerlo lo más sencillo posible. A través del programa de capacitación, el personal experimentado debe recordar lo que se tiene que hacer; por otro lado, para el personal de nuevo ingreso debe tener un carácter introductorio y didáctico.

Para el personal permanente se requiere un nivel de capacitación elevado y continuo, que debe ser instrumentado de manera progresiva en la medida en que el personal se vaya involucrando en el proceso de trabajo y en las complejas áreas de actividades que lo componen.

En este punto se debe prestar atención, tanto a las necesidades del individuo como a los requerimientos para capacitarlo en un

procedimiento en particular. Ningún administrador de personal en el ámbito directivo alcanzará el punto donde conozca a la perfección todo lo relacionado con el proceso. El aprendizaje es una actividad de toda la vida. El administrador de personal debe asegurarse que cada miembro del personal cuente con la capacitación y apoyo necesario para ejecutar las tareas encomendadas.

Es conveniente que cada año se realicen entrevistas y una rigurosa evaluación sobre el desempeño del personal de base. Esta es una buena oportunidad para evaluar de manera abierta y amistosa la forma en que se está desempeñando el empleado. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del personal? ¿Qué están haciendo bien y mal? ¿Qué clase de habilidades poseen y cuáles otras les gustaría desarrollar? La capacitación debe considerar las necesidades generales de los empleados permanentes, por ejemplo: La administración del tiempo o la selección, presentación, trato y negociación con el personal, son habilidades que se aplican a muchos aspectos de los negocios y la vida cotidiana.

El proceso de evaluación debe identificar todas las necesidades de capacitación, incluyendo tanto las áreas especializadas como aquellas que no lo son, y luego jerarquizarlas y establecer un programa para atender las carencias o limitaciones identificadas. Siempre es útil probar el efecto de la capacitación mediante ejercicios de simulación que evalúen qué tanto se ha asimilado.

C.3 Estructura de la Propuesta de un Programa de Capacitación.

Según (Andrei, 2003), Un programa de capacitación se prepara con el fin de dotarles a los empresarios empleados destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personas y otras áreas relacionadas.

La propuesta de un programa de capacitación debe ser clara y organizada. A continuación se detallan sus componentes;

a) Descripción General del Programa de Capacitación

Antes de hacer referencia directa a lo objetivos, contenidos, metodología y evaluación del programa de capacitación, es conveniente presentar una introducción o vista panorámica acerca de lo que comprende el programa. Entre otra información, se puede explicar brevemente en este apartado el tema central del programa de capacitación y su importancia formativa.

Una breve referencia al tema central del programa actúa de la misma manera que el índice de un libro o una síntesis de un artículo: ubica al lector y le facilita entender los restantes componentes del programa.

Es recomendable indicar los temas más significativos para lograr una idea sobre los contenidos que abarca el programa de capacitación. Se debe indicar las habilidades, los conocimientos, los valores y actitudes que pretende formar y desarrollar con el programa.

b) Objetivos

Es importante que con los objetivos se enuncie claramente los aprendizajes que se desea y necesita que los participantes construyan en la capacitación; de esta manera, dichos elementos recuperan su potencial expresivo y no aparecen en el programa como un formalismo.

Los objetivos generales son grandes metas que deberán alcanzar los participantes. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa.

Los objetivos específicos son necesarios para plantear la evaluación en forma coherente de los aprendizajes que se pretende alcanzar. Se llaman específicos porque detallan y concretizan las actividades de aprendizaje y evaluación, así, será cumplida a cabalidad la función orientadora del programa; es decir, que, leyendo los objetivos específicos, cualquier persona tendrá claridad sobre ¿Qué se debe aprender específicamente y qué se va a evaluar?

c) Contenidos

Es el conjunto de temas que forman el cuerpo del programa de capacitación y que es usado como la materia prima para los aprendizajes planeados.

En muchos casos, la planeación de los contenidos de un programa nos coloca frente a dos asuntos didácticos: la selección de la materia,

o determina de cuántos y cuáles temas y subtemas incluir, y la organización de los contenidos seleccionados, o determinación de la forma y el orden en que dichos temas y subtemas se presentarán a los participantes para su estudio.

La selección del contenido es una tarea grande, ya que toca recortar los temas que subjetivamente se consideran imprescindibles para la capacitación.

Siempre es necesario elegir, escoger unos temas y descartar otros. Para realizar esta selección, no existe un criterio único.

Después de la selección, la organización del contenido es la segunda tarea en este punto del programa. El contenido seleccionado debe presentarse en una secuencia que facilite su comprensión (de lo general a lo particular, de lo simple lo complejo, etc.), y módulos o unidades temáticas que dividan el tema central en “porciones” más pequeñas, con el fin de pautar el recorrido a realizar. Esta división y ordenamiento son necesarios.

Simultáneamente es importante procurar en todo momento que los participantes no pierdan de vista la perspectiva de conjunto, la interrelación entre los temas de un mismo módulo o unidad y la articulación de éstos entre sí.

Con respecto a la organización del contenido, se recomienda incluir siempre una unidad introductoria al inicio del programa de

capacitación y un tema introductorio al inicio de cada módulo o unidad; no debe fragmentarse el tema general de la capacitación en numerosas unidades, si es posible debe optarse entre 4, 5 ó 6 bloques máximo; emplear esquemas gráficos o formatos que permitan diferenciar entre temas y subtemas.

d) Metodología

Es la concepción integral del proceso por medio del cual se pretende capacitar con el perfil establecido. Se basa en varios principios referentes a los participantes, la naturaleza del proceso de la enseñanza y el aprendizaje. En el programa se concreta en términos descriptivos genéricos referentes a la manera y el camino a seguir de la capacitación.

Se debe contestar en términos genéricos las siguientes preguntas: ¿Cómo se efectuará el trabajo de capacitación? ¿Cuál es el camino a seguir? ¿Qué métodos y técnicos se emplearán?

e) Actividades de Aprendizaje

Son todas aquellas acciones planeadas que forman parte del quehacer cotidiano en el marco del proceso de capacitación, en las que se involucran a los estudiantes (participantes), el profesor y otros posibles actores y cuyo propósito es lograr ciertas metas u objetivos en la capacitación.

El aprendizaje requiere que el estudiante desarrolle actividades que le permitan construir el conocimiento.

Las actividades de aprendizaje se definen como un sistema de actividades que generan interacciones entre el alumno y su ambiente, orientadas al logro de determinados aprendizajes, donde se incluyen acciones físicas o sicomotoras, operaciones mentales o cognoscitivas y connotaciones socio-afectivas.

Se debe tener presente el tiempo disponible para el curso es una condición indispensable para elaborar un programa realista.

Se recomienda construir una línea de tiempo donde se ubicarían los temas y subtemas con las actividades de aprendizaje que corresponden a cada uno de ellos. De esta manera, se podrían planificar las actividades tomando en cuenta tanto el tiempo presencial como el trabajo extra clase.

f) Evaluación

La evaluación se define como un elemento que constituye el proceso amplio mediante el cual se puede percibir el logro de los objetivos propuestos y, por lo tanto, los avances que muestran los estudiantes debido a las experiencias de aprendizaje que han vivido.

g) Cronograma

Es una descripción clara que distribuye y ordena los objetivos, los contenidos, las actividades de aprendizaje, la evaluación y otros componentes del programa, de acuerdo con el tiempo disponible, tomando en consideración diferentes variables que inciden en la duración de estudio de cada uno de los temas o módulos del programa.

h) Presupuesto

Es un documento que refleja anticipadamente la inversión necesaria para llevar a cabo un programa, expresado en valores y términos financieros el cual debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

i) Perfil del Docente

Es la información sobre el docente a cargo del programa de capacitación, en el caso de un programa compartido, acerca de los profesores que forman parte del equipo docente.

Se debe indicar el nivel académico y especialidad del o los profesores propuestos y la experiencia laboral.

C.4 Materiales Escritos para Programas de Capacitación

El material que se emplee para los programas de capacitación, debe ser corto, sencillo e interesante; Se debe utilizar material visual y enfatizar los puntos de mayor importancia, resumir los puntos importantes, pues los documentos de mucha extensión requieren de más tiempo para ser leídos, ocasionando pérdida de atención; Se puede utilizar muchos ejemplos, preparar materiales visuales de buena calidad, conseguir personal de apoyo suficiente para que participe en ejercicios de simulación.

La capacitación de cantidades significativas de personal no necesariamente significa que un gran número de él esté presente en cada sesión. Las sesiones cortas brindan mayores oportunidades para plantear dudas y enfocar problemas específicos de carácter local, son a menudo más interesantes para los participantes, y entre más interesantes sean es más probable que resulten efectivas.

La capacitación puede ser costosa pero la carencia de ella puede serlo aún más. Es factible emprender programas de capacitación para un significativo número de personas utilizando el método de cascada, lo que normalmente va acompañado con la preparación de un manual de capacitación de aceptable calidad.

Inicialmente se capacita a un pequeño grupo, el cual posteriormente transmite la capacitación a otro grupo, que hará lo mismo con un tercer grupo y así sucesivamente.

C.5 Como se Evalúan los Programas de Capacitación

Si no se evalúan los resultados de un programa de capacitación, se vuelve imposible racionalizar la relación empleado-esfuerzo de capacitación.

Puede generalizarse cómo evaluar los programas de capacitación, lo siguiente probablemente sea común a todas las organizaciones, pues ocurre en la mayoría: a varios gerentes, representantes de la Administración de Recursos Humanos y un grupo de trabajadores que recientemente han terminado un programa de capacitación se les pide su opinión. Si los comentarios son generalmente positivos, el programa puede obtener una evaluación favorable y la organización continuará aplicándolo.

La capacitación también debe evaluarse en términos de qué tanto han aprendido los participantes, qué tan bien están utilizando sus nuevas habilidades en el trabajo (si cambiaron sus conductas) y si el programa alcanzó los resultados deseados (reducir los movimientos de personal, mejorar el servicio al cliente y otros).

Métodos de Evaluación Basadas en el Desempeño

A continuación se exploran tres métodos para evaluar los programas de capacitación, que son:

a) Método del desempeño posterior a la capacitación: El primer enfoque se conoce como el método del desempeño posterior a la capacitación. El desempeño de los participantes se evalúa después de

asistir a un curso de capacitación para determinar los cambios conductuales que hayan ocurrido. Si ocurrieron cambios, se le podrán atribuir a la capacitación.

b) Método del desempeño previo y posterior a la capacitación:

En el método del desempeño previo y posterior a la capacitación se evalúa a cada uno de los participantes antes de capacitarlos y se les otorga una calificación según su desempeño real en su trabajo. Cuando la capacitación de la que el evaluador no tendrá conocimiento haya concluido, se vuelven a evaluar. Como en el caso del método anterior, se asume que el aumento se atribuye a la instrucción recibida. Sin embargo, en contraste con el método del desempeño posterior a la capacitación, éste tiene que ver directamente con la conducta en el puesto de trabajo.

c) Método del desempeño previo y posterior a la capacitación con un grupo de control: Este es un enfoque de evaluación más sofisticado. Se establecen dos grupos y se evalúa su desempeño real en el trabajo. Los miembros del grupo de control siguen trabajando y no asisten a la capacitación, mientras que el grupo experimental sí recibe capacitación.

Aunque existen diferentes métodos para evaluar los programas de capacitación, estos tres son los más reconocidos. Además, los dos últimos son los que más se prefieren porque proporcionan una mejor medición del cambio en la conducta directamente atribuible a la capacitación.

D. Desempeño laboral docente

D.1 Concepto de desempeño

Según (Wayne y Noe, 2005), en casi todos los mercados, los clientes exigen mayor calidad, costos más bajos y ciclos más rápidos. Para satisfacer estos requerimientos, las empresas deben mejorar continuamente un desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas a lograr este reto. No obstante, la ventaja competitiva más importante para cualquier empresa es su fuerza laboral, una que sigue siendo competente por medio de esfuerzos continuos de capacitación y desarrollo.

D.2 Marco del buen desempeño Docente

Según el (Minedu, 2012), Se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo.

El Marco de Buen Desempeño Docente, son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los

estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

Para el Minedu desempeño son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.

D.2.1. Elementos del Desempeño

Según, (manual del buen desempeño docente, pag 24), los elementos básicos de desempeño obligatorio para todos los docentes son:

a) Actuación

Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido

b) Responsabilidad

Hace referencia a las funciones generales de la profesión

c) Resultados

Hace referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación.

D.2.2. Dominios del Marco del Desempeño del Buen Docente

Según el Minedu (manual del buen desempeño docente, p. 18); señala que se entiende por dominio un ámbito o campo de ejercicio docente que agrupan a un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes como la preparación, la enseñanza, la participación y el desarrollo, que a continuación detallamos:

a) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

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

b) 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.

c) Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

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

d) Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. 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.

D.3. Nivel de desempeño:

Werther y Keith (2008, p.102) afirmaron que “los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y base a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor de diaria”

D.4 Gestión del desempeño:

Wayne y Noé (2005, p.252), señala que “La gestión del desempeño consiste en todo los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente la organización. Cada función de recursos humanos contribuye a este desempeño”.

D.5 Factores que influyen en el desempeño laboral:

Al respecto Arce y Roncal (2009) en su tesis afirma que: Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales considera para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

D.5.1 Satisfacción del trabajador: Es el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La

cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.

D.5.2 Condición de líder: Múltiples han sido las definiciones de liderazgo, algunas de estas se refieren al grado de cumplimiento de los roles prescritos en la escritura formal de la organización.

D.5.3 Autoestima: El autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

D.5.4 Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajos puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se puede evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Al respecto Quintero, Africano & Faria (2008) afirman que: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los

trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se puede evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina trabajo en equipo.

D.6 Evaluación del desempeño

D.6.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Al respecto (Chiavenato, 2007), afirma que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. En resumen, la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a sus empleados sea formal o informalmente.

D.6.2 La responsabilidad de la evaluación del desempeño

Será atribuida la responsabilidad a:

- El gerente: asume el desempeño de sus subordinados
- La propia persona: generalmente cuando las organizaciones son democráticas, ellos asumen su desempeño

- El individuo y gerente: Mediante la administración por objetivos (APO), se orienta por los siguientes caminos: 1) formulación de objetivos mediante consenso. 2) compromiso para alcanzar los objetivos. 3) acuerdo y negociación con el gerente sobre los recursos y medios. 4) desempeño. 5) medición constante de los resultados. 6) retroalimentación intensiva

- El equipo de trabajo: evaluación a través de sus miembros e ir mejorando.

- El área de recursos humanos: es común en organizaciones conservadoras, es burocrático y centralizador, encargándose el área de administración de recursos humanos.

- La comisión de evaluación: se designa para tal efecto, se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas.

- Evaluación de 360°: se refiere al contexto general que envuelve a cada persona, es decir se trata de una evaluación hecha en forma circular.

D.6.3 Objetivos de la evaluación de desempeño

El objetivo básico es, mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y por consiguiente debe alcanzar algunos objetivos intermedios, como:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva de todos sus miembros.

D.6.4 Beneficios de la evaluación de desempeño

Claramente se debe identificar a los beneficiarios, que pueden ser:

- a) Beneficios para el gerente: evalúa el desempeño y comportamiento de los subordinados, proporcionándolos medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño, así como comunicarse con sus subordinados.
- b) Beneficios para el subordinado: conoce las reglas de juego, las expectativas de su jefe, las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño, hace una autoevaluación.
- c) Beneficios para la organización: evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo; identificando a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse; así como dinamiza su política de recursos ofreciendo promociones y desarrollo personal.

D.6.5 Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño

Son soluciones populares, aplicadas de una organización a otra entre estas tenemos:

- a) Métodos mediante escalas gráficas
- b) Método de elección forzosa
- c) Método mediante investigación de campo
- d) Método mediante incidentes críticos
- e) Método de comparación de pares
- f) Método de frases descriptivas

D.6.6 Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño

Al respecto (Chiavenato, 2007), manifiesta que la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada (p. 262). Añade además, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados.

Hace hincapié además que de nada serviría educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no.

En este contexto, las principales tendencias de la evaluación de desempeño son:

- a. Los indicadores pueden ser sistemáticos: dirigidos y ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.
- b. Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación: pudiendo ser para premiaciones, promociones, remuneraciones, es decir que cumplan un criterio específico.
- c. Los indicadores pueden ser escogidos en conjunto: para evitar distorsiones y no afectar otros criterios, el caso por ejemplo de las comisiones de ventas. Existen cuatro tipos de criterios: 1) financieros, 2) ligados al cliente, 3) internos y 4) de innovación.
- d. Evaluación de desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos: donde las organizaciones son las encargadas de buscar e identificar aquellos talentos encargados del resultado final. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de los recursos humanos.
- e. Evaluación de desempeño por medio de procesos simples y no estructurados: excluyendo proceso burocráticos de llenar cuestionarios y de comparación en la que se emplean factores

de evaluación genérica y muy amplios. Estas son realizadas por los ejecutivos de nivel inmediatamente superior, por medio del contacto directo y cotidiano con el talento humano implicado en el proceso.

- f. Evaluación de desempeño como forma de retroalimentación de las personas: convirtiéndose en la retroinformación de las personas, proporcionándoles orientación, autodirección, autoevaluación y por consiguiente autocontrol sea en educación o capacitación para que alcancen los objetivos propuestos.
- g. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales: para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación de desempeño se debe apoyar en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.
- h. La evaluación de desempeño le da más importancia a los resultados, metas y los objetivos: Los medios corren a responsabilidad del recurso humano, pero los fines se convierten en parámetros de evaluación para recompensar un trabajo excelente.
- i. La evaluación de desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas: ahora existe

una relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo.

D.6.7 Entrevista de una evaluación de desempeño

Permite una comunicación del resultado al evaluado, sus propósitos son:

- a) Brindar al a evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cual es su patrón de desempeño. Es decir la entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo.
- b) Dar al entrevistado, la idea clara de cómo desempeñar (retroalimentación) del trabajo que viene realizando, destacar sus puntos fuertes y débiles y comparar con los estándares de desempeño esperado.
- c) Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien comprenderá como mejora su desempeño.
- d) Crear relaciones personales más fuertes entre evaluado y evaluador, para que ambos hablen francamente sobre su labor, cómo lo está desarrollando y como debe mejorarlo.

- e) Eliminar y reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciban asesoría planeada y orientada.

En tal sentido el evaluador debe conocer los criterios para poder comunicarse con el evaluado, para lo cual debe considerar dos cosas importantes:

- Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales, por tanto debe ser considerado como una persona individual y diferente a los demás.
- El desempeño debe ser evaluado en función al trabajo del evaluado, así como de orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

3.3. Definición de términos

Actitudes: Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden(Floyd Allport).

Aprendizaje: proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender.(definición.de)

Capacitación: un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente. En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.(empredepyme.net)

Ciclo: Serie de etapas o estados por los que pasa un acontecimiento o fenómeno que se repiten en el mismo orden hasta llegar a una etapa o estado a partir de los cuales vuelven a repetirse en el mismo orden.(thefreedictionary.com)

Desempeño: Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo. En el puesto es la cantidad y calidad del cumplimiento en la tarea de parte de un individuo o un grupo.

Educación: El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.(wikipedia.org)

Enseñanza: es una actividad realizada conjuntamente mediante la interacción de 4 elementos: uno o varios profesores o docentes o

facilitadores, uno o varios alumnos o discentes, el objeto de conocimiento, y el entorno educativo o mundo educativo que pone en contacto a profesores y alumnos. La enseñanza es el proceso de transmisión de una serie de conocimientos, técnicas, normas, y/o habilidades, basado en diversos métodos, realizado a través de una serie de instituciones, y con el apoyo de una serie de materiales.(
wikipedia.org)

Evaluación: La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.(wikipedia.org)

Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007. P.243)

Institución Educativa: toda institución que imparta educación o enseñanza. (Diccionario).

Labor: Trabajo o actividad que una persona lleva a cabo.
(thefreedictionary.com)

Programa: es "Conjunto de acciones específicas, ordenadas secuencialmente en el tiempo, para obtener resultados preestablecidos en relación con la elaboración de un proyecto o la construcción de una realidad. El programa constituye la parte instrumental de un plan y obedece a los lineamientos y disposiciones del mismo". (geocites.com)

Propuesta: son convites, ofrecimientos o promesas que una persona manifiesta ante otra con un determinado objetivo. Cuando un sujeto le propone algo a otro, espera una acción o una respuesta por parte de éste.(definicion.de)

Satisfacción laboral: Es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.(definición.de).

IV. MATERIAL Y METODOS

4.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación

Fue descriptivo porque proporcionaron hechos, datos y preparó el camino para la configuración de nuevas teorías o investigaciones (Fox, 1981),

Además porque la investigación realizada estuvo basada en la recolección de información, la observación directa de los hechos y fenómenos de la realidad, y no se pretendió realizar un experimento o manipulación de las variables de estudio.

Fue explicativo, porque se centró en explicar el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se dio éste, o por qué dos o más variables estaban relacionada; y en este trabajo estableció la relación existente entre el programa de capacitación y el desempeño laboral docente.

Fue correlacional porque este tipo de estudio nos permitió medir la relación o grado de asociación existente entre las dimensiones de ambas variables.

Diseño de la Investigación

No experimental:

Nuestra investigación realizada fue no experimental ya que para su desarrollo no hemos manipulando variables; sino que las variables ya

estaban establecidas; las que nos permitió conocer el grado de relación.

Transeccional correlacional:

Las variables de investigación para su estudio, se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único y nuestro propósito fue describir las variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado y correlacional porque trata de vincular o relacionar las variables de estudio.

4.2. Población y muestra

Población: Estuvo conformado por 40 docentes que laboran en la IEP San Martín de Porres

Muestra: Se tomó como muestra el total de la población, es decir una muestra censal de 40 docentes, tanto del nivel inicial, primario y secundario.

Por otro lado se tuvo en cuenta una muestra de 10 expertos (para juicio de expertos) en el tema de programa de capacitación para el ámbito educativo, para su correspondiente validación; Con estas opiniones se validó la propuesta del programa de capacitación.

4.3. Métodos y técnicas de investigación

4.3.1. Método de investigación

Se usó el método descriptivo porque la investigación realizada estuvo basada en la recolección de información, la observación directa de los hechos y fenómenos de la realidad, y no se

pretendió realizar un experimento o manipulación de las variables de estudio.

4.3.2. Técnica de investigación:

Para el recojo de la información se usó las encuestas/ cuestionario.

4.4. Descripción de los instrumentos utilizados

Encuestas: Se aplicó a todos los elementos de la población de investigación, puesto a que es una técnica destinada a obtener datos de los docentes de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz; así mismo se hizo otra encuesta para los expertos.

4.5 Análisis estadístico e interpretación de datos

Se usaron tablas, para conglomerar los datos y fueron procesados usando la estadística descriptiva e inferencial.

Para determinar la confiabilidad del instrumento (encuesta a docentes) se usó el estadístico: coeficiente Alfa de Cronbach, mediante el software estadístico SPSS versión 22.0

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

A : Coeficiente de Alfa de Cronbach

CRITERIO DE CONFIABILIDAD DE VALORES

Según (Kerlinger, 2002)

No es confiable : 0 a 0,60

Baja confiabilidad : 0,61 a 0,69

Existe confiabilidad : 0,70 a 0,75

Fuerte confiabilidad : 0,76 a 0,89

Alta confiabilidad : 0,90 a 1,00

Para la prueba de hipótesis se aplicó el Coeficiente de Correlación de Spearman, debido a que se cuentan con las sumas de rangos de cada una de las variables, que son:

Variable independiente	Rango de puntaje
Inadecuado	37 - 111
Adecuado	112 - 185

Variable dependiente	Rango de puntaje
Bajo	5 - 8
Medio	9 - 12
Alto	13 - 15

V. RESULTADOS

El diseño de la Propuesta del programa de capacitación para los docentes de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres; fue el siguiente:

1. NECESIDADES QUE SE ATENDERAN

Con este programa se busca atender las necesidades de capacitación a los docentes de los tres niveles con respecto a:

- 1.1 Los Fundamentos Teóricos de su labor educativa
- 1.2 Al manejo de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa
- 1.3 Didáctica y rutas del aprendizaje
- 1.4 Elaboración y uso de materiales didácticos (tic).

2. PERFIL DE INGRESO

- 2.1 Pertenecer a la IEP San Martín de Porres.
- 2.2 Contar con experiencia mínima como docente (nuevos).
- 2.3 Haber aprobado la capacitación del año anterior

3. PERFIL DEL EGRESADO

Al concluir el presente programa el Docente sanMartíniano estará en la capacidad de:

- 3.1 Explicar y aplicar los fundamentos teóricos en las acciones que realiza en su práctica docente.
- 3.2 Planear, ejecutar y evaluar las áreas a su cargo tanto pedagógico como administrativamente.

3.3 Manejar la didáctica y rutas del aprendizaje en el proceso de enseñanza.

3.4 Elaborar materiales didácticos, incluyendo el tic para el uso en aula.

4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

4.1 Desarrollar e incrementar en los docentes sanMartínianos, los fundamentos teóricos de la pedagogía.

4.2 Dotar de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa.

4.3 Desarrollar las habilidades didácticas y el manejo de las rutas de aprendizaje para una adecuada planeación, ejecución y evaluación de actividades pedagógicas en sus respectivas áreas.

4.4 Elaborar materiales didácticos orientados al uso de sesiones de clases, usando además las Tic.

5. OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA

5.1 Asegurar la participación de los docentes que laboraran en el año en curso

5.2 Planificación, organizar y selección de los materiales de Capacitación

5.3 Ejecución de la capacitación

5.4 Evaluación de la capacitación.

6. ESTRUCTURA TEMATICO DE LA CAPACITACIÓN

CLAVE	FUNDAMENTOS TEORICOS DE PEDAGOGIA	DURACIÓN
FTP01	Corrientes pedagógicas	08 Horas
FTP02	Innovación y cultura docente	08 Horas
CLAVE	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA	DURACIÓN
IGPA01	Curso de gestión pedagógica	08 Horas
IGPA02	Curso de gestión administrativa	08 Horas
CLAVE	DIDACTICA / RUTAS DE APRENDIZAJE	DURACIÓN
DRA01	Curso de fundamentos teóricos de didáctica	04 Horas
DRA02	Elaboración y manejo de recursos didácticos	04 Horas
DRA03	Técnicas de conducción de grupos y/o equipos de trabajo	04 Horas
DRA04	Rutas de Aprendizaje	16 Horas
DRA05	Teoría de la evaluación	04 Horas
DRA06	Elaboración de instrumentos de evaluación	04 Horas
CLAVE	ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDACTICOS	DURACIÓN
EMD01	Taller : Elaboración de materiales concretos	08 Horas
EMD02	Taller : Elaboración de materiales audiovisuales Uso de las Tics	16 Horas
EMD03	Taller : Enseñanza con el uso de las Tics	16 Horas

7. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Los aspectos a evaluar son:

7.1 Satisfacción de los Docentes tanto de Inicial, Primaria y secundaria

7.2 Desarrollo de conocimiento y habilidades

7.3 Aplicación de lo aprendido en la capacitación

8. INSTRUMENTOS DE EVALUCIÓN

8.1 Encuestas

8.2 Exámenes de conocimientos y habilidades.

8.3 Fichas de monitoreo, acompañamiento y supervisión

Para su mejor presentación los resultados se dividieron :

5.1. Programa de Capacitación y su Contribución en el Desempeño Laboral Docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres.

En el presente acápite se presentan los resultados provenientes de los 25 indicadores estudiados que integran a la propuesta del Programa de capacitación.

Tabla 1. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Necesidades que se atenderán

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 1, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que con los criterios planteados se atenderán las necesidades enfocadas.

Tabla 2. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Perfil de ingreso

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	5	50.0
Totalmente de Acuerdo	5	50.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 2, la mitad de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; y la otra mitad dice que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que con los criterios planteados se valora el perfil de ingreso.

Tabla 3. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Perfil del egresado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 3, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que con los criterios planteados se determinará el perfil del egresado.

Tabla 4. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Objetivos del programa de capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 4, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que los objetivos están bien definidos.

Tabla 5. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente de la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Operatividad del programa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	1	10.0
Totalmente de Acuerdo	9	90.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 5, el 90% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 10% considera que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que está garantizada la operatividad del programa de capacitación.

Tabla 6. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Estructura temática de capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	4	40.0
Totalmente de Acuerdo	6	60.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 6, el 60% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 40% considera que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que la estructura temática del plan de capacitación es la adecuada.

Tabla 7. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Evaluación de la capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 8, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que los criterios considerados para la evaluación del capacitado son los adecuados.

Tabla 8. Criterios considerados adecuados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Instrumentos de evaluación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 8, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en suma el 100% de expertos considera que los instrumentos considerados para la evaluación son los adecuados.

Tabla 9. Aspectos adecuados, vinculados a las necesidades que se atenderán: Fundamentos Teóricos de su labor educativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	6	60.0
Totalmente de Acuerdo	4	40.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos .

Como se observa en la Tabla 9, el 40% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los aspectos considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 60% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera que los fundamentos teóricos de su labor educativa son los adecuados.

Tabla 10. Aspectos adecuados, vinculados a las necesidades que se atenderán: Manejo de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	4	40.0
Totalmente de Acuerdo	6	60.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 10, el 60% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los aspectos considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 40% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera que el manejo de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa son los adecuados.

Tabla 11. Aspectos adecuados, vinculados a las necesidades que se atenderán: Didáctica y rutas del aprendizaje.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 11, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los aspectos considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera que el conocimiento de la didáctica y rutas de aprendizaje, ayudara a consolidar las necesidades a atender; son los adecuados.

Tabla 12. Aspectos adecuados, vinculados a las necesidades que se atenderán: Elaboración y uso de materiales didácticos (tic).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 12, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los aspectos considerados en la propuesta de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera que la elaboración y uso de materiales didácticos son adecuados.

Tabla 13. Perfil de ingreso adecuado en el programa de capacitación: Pertenecer a la IEP San Martín de Porres.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	10.0
De Acuerdo	5	50.0
Totalmente de Acuerdo	4	40.0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 13, el 40% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con el perfil ingreso en la propuesta de capacitación; así mismo 50% considera que está de acuerdo; y el 10% indica que es indiferente; en total el 90% de expertos considera adecuado pertenecer a la IEP San Martín de Porres.

Tabla 14. Perfil de ingreso adecuado en el programa de capacitación: Contar con experiencia mínima como docente (nuevos).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	10.0
De Acuerdo	6	60.0
Totalmente de Acuerdo	3	30.0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 14, el 30% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con el perfil ingreso en la propuesta de capacitación; así mismo 60% considera que está de acuerdo; y el 10% indica que es indiferente; en total el 90% de expertos considera adecuado contar con experiencia mínima como docente(nuevos).

Tabla 15. Perfil de ingreso adecuado en el programa de capacitación: Haber aprobado la capacitación del año anterior

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	10.0
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	6	60.0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 15, el 60% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con el perfil ingreso en la propuesta de capacitación; así mismo 30% considera que está de acuerdo; y el 10% indica que es indiferente; en total el 90% de expertos considera adecuado haber aprobado la capacitación del año anterior.

Tabla 16. Perfil de egresado adecuado, luego de la capacitación: Explicar y aplicar los fundamentos teóricos en las acciones que realiza en su práctica docente.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	1	10.0
Totalmente de Acuerdo	9	90.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Como se observa en la Tabla 16, el 60% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con el perfil ingreso en la propuesta de capacitación; así mismo 30% considera que está de acuerdo; y el 10% indica que es indiferente; en total el 90% de expertos considera adecuado haber aprobado la capacitación del año anterior.

Tabla 17. Perfil de egresado adecuado, luego de la capacitación: Planear, ejecutar y evaluar las áreas a su cargo tanto pedagógico como administrativamente.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos

Como se observa en la Tabla 17, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con el perfil de egresado en la propuesta de capacitación; así mismo 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado planear, ejecutar y evaluar las áreas a su cargo tanto pedagógico y administrativamente.

Tabla 18. Perfil de egresado adecuado, luego de la capacitación: Manejar la didáctica y rutas del aprendizaje en el proceso de enseñanza.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 18, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con el perfil de egresado en la propuesta de capacitación; así mismo 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado manejar la didáctica y rutas del aprendizaje en el proceso de enseñanza

Tabla 19. Perfil de egresado adecuado, luego de la capacitación: Elaborar materiales didácticos, incluyendo el tic

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	1	10.0
Totalmente de Acuerdo	9	90.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 19, el 90% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con el perfil de egresado en la propuesta de capacitación; así mismo 10% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado elaborar materiales didácticos, incluyendo el tic.

Tabla 20. Objetivos adecuados del programa de capacitación: Desarrollar e incrementar en los docentes sanMartínianos, los fundamentos teóricos de la pedagogía.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 20, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los objetivos del programa de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado desarrollar e incrementar en los docentes sanMartínianos, los fundamentos teóricos de la pedagogía.

Tabla 21, Objetivos adecuados del programa de capacitación: Dotar de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 21, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los objetivos del programa de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado dotar de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa.

Tabla 22. Objetivos adecuados del programa de capacitación: Desarrollar las habilidades didácticas y el manejo de las rutas de aprendizaje para una adecuada planeación, ejecución y evaluación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos..

Como se observa en la Tabla 22, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los objetivos del programa de capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado desarrollar las habilidades didácticas y el manejo de las rutas de aprendizaje para una adecuada planeación, ejecución y evaluación.

Tabla 23. Objetivos adecuados del programa de capacitación: Elaborar materiales didácticos orientados al uso de sesiones de clases, usando además las Tic.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 23, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los objetivos del programa de capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado elaborar materiales didácticos orientados al uso de sesiones de clases, usando además las Tic.

Tabla 24. Operatividad del programa adecuado: Asegurar la participación de los docentes que laboraran en el año en curso.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 24, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la operatividad del programa de capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado asegurar la participación de los docentes que laboraran en el año en curso.

Tabla 25. Operatividad del programa adecuado: Planificación, organizar y selección de los materiales de Capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	1	10.0
Totalmente de Acuerdo	9	90.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 25, el 90% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la operatividad del programa de capacitación; así mismo el 10% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado planificación, organizar y selección de los materiales de Capacitación.

Tabla 26. Operatividad del programa adecuado: Ejecución de la capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 26, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la operatividad del programa de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado la ejecución de la capacitación.

Tabla 27. Operatividad del programa adecuado: Evaluación de la capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	1	10.0
Totalmente de Acuerdo	9	90.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 27, el 90% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la operatividad del programa de capacitación; así mismo el 10% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado con la evaluación de la Capacitación.

Tabla 28. Estructura temática (numeral VI) pertinente en el programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Fundamentos teóricos de pedagogía

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	5	50.0
Totalmente de Acuerdo	5	50.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 28, la mitad (50%) de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la estructura temática del programa para mejorar el desempeño laboral docente; así la otra mitad considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera pertinente considerar los fundamentos teóricos de pedagogía.

Tabla 29. Estructura temática (numeral VI) pertinente en el programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Instrumentos de gestión pedagógica y administrativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 29, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la estructura temática del programa para mejorar el desempeño laboral docente; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera pertinente considerar instrumentos de gestión y administrativa.

Tabla 30. Estructura temática (numeral VI) pertinente en el programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Didáctica/rutas del aprendizaje

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 30, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la estructura temática del programa para mejorar el desempeño laboral docente; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera pertinente considerar didáctica y/o rutas de aprendizaje.

Tabla 31. Estructura temática (numeral VI) pertinente en el programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz: Elaboración de materiales didácticos(TIC)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 31, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con la estructura temática del programa para mejorar el desempeño laboral docente; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera pertinente considerar elaboración de materiales didácticos(TIC).

Tabla 32. Criterios adecuados en la evaluación de la capacitación: Satisfacción de los Docentes tanto de Inicial, Primaria y secundaria.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	4	40.0
Totalmente de Acuerdo	6	60.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 32, el 60% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios en la evaluación de la capacitación; así mismo el 40% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado el criterio de satisfacción de los Docentes tanto de Inicial, Primaria y secundaria.

Tabla 33. Criterios adecuados en la evaluación de la capacitación: Desarrollo de conocimiento y habilidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 33, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios en la evaluación de la capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado el criterio desarrollo de conocimiento y habilidades.

**Tabla 34. Criterios adecuados en la evaluación de la capacitación:
Aplicación de lo aprendido en la capacitación**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 34, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los criterios en la evaluación de la capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado el criterio de la aplicación de lo aprendido.

Tabla 35. Instrumentos adecuados para la evaluación del programa de capacitación: Encuestas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	2	20.0
Totalmente de Acuerdo	8	80.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 35, el 80% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los Instrumentos para la evaluación del programa de capacitación; así mismo el 20% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado a las encuestas.

Tabla 36. Instrumentos adecuados para la evaluación del programa de capacitación: Exámenes de conocimientos y habilidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 36, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los Instrumentos para la evaluación del programa de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado a los exámenes de conocimiento y habilidades.

Tabla 37. Instrumentos adecuados para la evaluación del programa de capacitación: Fichas de monitoreo, acompañamiento y supervisión.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	3	30.0
Totalmente de Acuerdo	7	70.0
Total	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 37, el 70% de los expertos considera que está totalmente de acuerdo con los Instrumentos para la evaluación del programa de capacitación; así mismo el 30% considera que está de acuerdo; en total el 100% de expertos considera adecuado las fichas de monitoreo, acompañamiento y supervisión.

5.2. Desempeño Laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres.

En el presente capitulo se muestran los resultados que provienen de los cinco indicadores estudiados sobre el desempeño laboral docente de I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 38. Desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, mejorado con el Programa de capacitación: Preparación para el aprendizaje

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejorará Sustancialmente	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 38, el 100% de los expertos considera que mejorará sustancialmente el desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, en la preparación para el aprendizaje.

Tabla 39. Desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, mejorado con el Programa de capacitación: Enseñanza para el aprendizaje

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejorará Sustancialmente	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 39, el 100% de los expertos considera que mejorará sustancialmente el desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, en la enseñanza para el aprendizaje.

Tabla 40. Desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, mejorado con el Programa de capacitación: Participación en la gestión articulada

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejorará Sustancialmente	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 40, el 100% de los expertos considera que mejorará sustancialmente el desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, en la participación en la gestión articulada.

Tabla 41. Desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, mejorado con el Programa de capacitación: Desarrollo profesional e identidad docente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejorará Sustancialmente	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 41, el 100% de los expertos considera que mejorará sustancialmente el desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, en el desarrollo profesional e identidad docente.

Tabla 42. Desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, mejorado con el Programa de capacitación: En forma general

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejorará Sustancialmente	10	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

Como se observa en la Tabla 42, el 100% de los expertos considera que mejorará sustancialmente el desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, en forma general, significando ello; que la mejorará se dará en todos los aspectos considerado en el estudio.

5.3. Resultados entre el Programa de Capacitación y el Desempeño Laboral Docente de la I.E.P. San Martín de Porres.

Se podrá vislumbrar en esta parte los resultados obtenidos sobre la relación de la propuesta de un programa de capacitación y el Desempeño Laboral Docente.

Tabla 43. Programa de Capacitación y el Desempeño Laboral Docente de la I.E. P. San Martín de Porres.

Programa de Capacitación	Desempeño Laboral Docente			
	Alto		Total	
	N	%	N	%
Adecuado	10	100%	10	100%
Total	10	100%	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a expertos.

De la tabla 43, se observa que el 100% de los expertos manifiestan que el programa de capacitación diseñado es adecuado y a su vez contribuye sustancialmente a que el desempeño laboral docente sea alto.

5.4. Contrastación de Hipótesis.

5.4.1. Hipótesis General

a. Hipótesis de investigación

La propuesta de un programa de capacitación contribuye a mejorar sustancialmente el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash,

2014

b. Función de prueba

Se utilizó la correlación de Spearman, debido a que se cuentan con las sumas de rangos de cada una de las variables.

c. Cálculos

Correlación de Spearman = $\rho = 1.00$

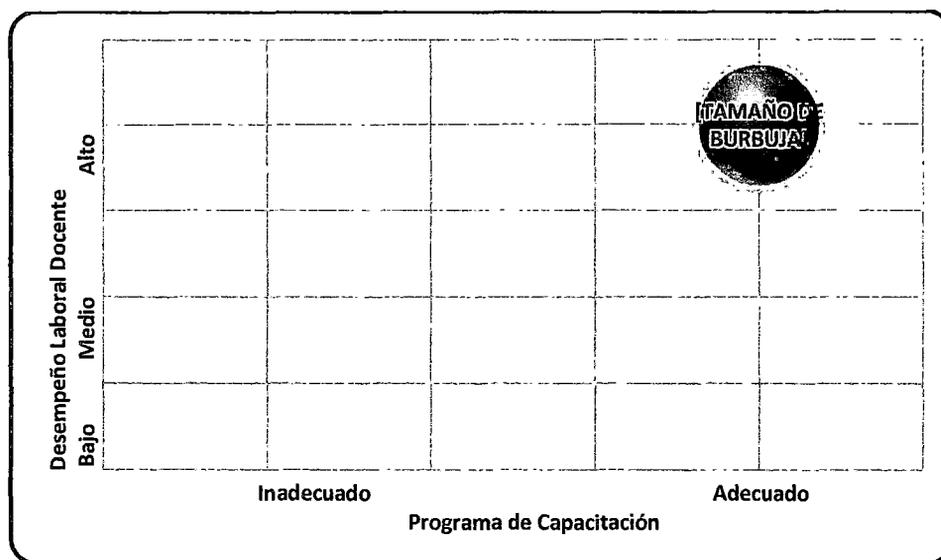


Figura 1. Programa de Capacitación y el Desempeño Laboral

Docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz.

d. Conclusión

Existe asociación positiva entre el Programa de Capacitación y el Desempeño Laboral Docente, esta a su vez es perfecta (100%), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir La propuesta de un programa de capacitación contribuye a mejorar sustancialmente el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, 2014.

VI. DISCUSION

El propósito central de esta investigación fue diseñar y validar la propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño docente, explicando cada una de las variables y la relación en sí. En tal sentido el objetivo propuesto fue alcanzado; y a la vista de los resultados se ha podido comprobar la relación que existe entre un programa de capacitación y el desempeño laboral docente, así mismo un programa de capacitación , mejorará sustancialmente el desempeño laboral docente; lo que lleva a aceptar la hipótesis planteada en la investigación. Además el programa de capacitación constituye un constructo para definir el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz.

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de encuestas. En el caso de las herramientas utilizadas, fueron sometidas a criterio de diez jueces expertos quienes observaron, analizaron, recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posibles. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se obtuvieron. Por consiguiente permite la formulación de hipótesis en futuras investigaciones cuando esta por ejemplo se realiza con un diseño experimental.

En cuanto a los criterios considerados en la propuesta del programa de capacitación, en lo que se refiere a las necesidades, perfil de ingreso, perfil de egreso, los objetivos, operatividad del plan, estructura del plan, la

evaluación y herramientas de evaluación del programa de capacitación han sido los **adecuados**, debido a que ayudaran a mejorar considerablemente el desempeño laboral docente, teniendo en cuenta que (Andrei, 2003) menciona que un programa de capacitación se prepara con el fin de dotarles a los empresarios empleados destrezas y habilidades, añade (Andrei, 2003) que es importante que con los objetivos se enuncie claramente los aprendizajes que se desea y necesita que los participantes construyan en la capacitación. Mientras que el desempeño laboral según el (Minedu, 2012), indica que se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo.

Dentro de las limitaciones de esta investigación es que no se encontraron estudios que vincularan estrictamente la propuesta de un programa de capacitación con el desempeño laboral docente; por ende, mientras más estudios existan sobre la correlación entre ambas variables, mayor evidencia empírica se tendrá de esta relación, y se aportará al mismo tiempo valiosa información para estudios meta-analíticos posteriores.

Otro inconveniente reside en el momento de llevar a cabo el recojo de datos, debido a que el método usado fue transaccional, es decir los resultados se obtuvieron en un momento temporal único, lo que podría interferir en las relaciones encontradas entre las variables. Además creemos necesario profundizar el análisis de aquellos criterios descritos que originan que llevar a la práctica un programa de capacitación sea insuficiente, asimismo

analizar, el rol protagónico que cumple un programa de capacitaciones en el desempeño laboral docente.

Dentro de las sugerencias para futuras líneas de investigación en el área, se recomienda realizar estudios de tipo longitudinal para medir la relación entre las variables en varios momentos en el tiempo de manera sistemática, y sin desestimar el aporte de aquellos estudios que no sólo utilizan metodología cualitativa sino también cuantitativa, aún más, sí estos estudios nos dan una orientación de las dimensiones más relevantes a medir, para construir instrumentos específicos de un programa de capacitación y desempeño laboral docente a partir de resultados cualitativos, también es recomendable para realizar un mejor análisis de las variables. Si bien en este estudio, se utilizó un cuestionario validado y confiable, cuyas dimensiones se han identificado como relevantes, otras dimensiones u otras medidas de dimensiones semejantes podrían enriquecer los resultados y su interpretación, por lo que en futuras investigaciones sería interesante y fructífero para establecer nuevas relaciones, considerar otras dimensiones de un programa de capacitación y desempeño laboral docente.

VII. CONCLUSIONES.

- Se diseñó la propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, y fue validado por unanimidad de los expertos, debido a que los criterios considerados fueron los adecuados.

- Se ha confirmado, con los resultados encontrados y las herramientas estadísticas, que la propuesta del programa de capacitación contribuirá a mejorar sustancialmente el desempeño docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz.

VIII. RECOMENDACIONES

- Aplicar la propuesta del programa de capacitación, a diferentes Instituciones Educativas, sea particulares o estatales; para particularizar y a la vez generalizar su función.

- Ejecutar el programa de capacitación dirigido a los docentes, para fortalecer sus capacidades, con conocimiento de fundamentos teóricos de pedagogía, manejo de instrumentos de gestión tanto pedagógica como administrativa, didáctica, rutas de aprendizaje, y elaboración de materiales didácticos incluyendo las Tic. De esta manera se contribuirá a mejorar sustancialmente el desempeño laboral docente de las Instituciones Educativas.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado Oyarce, Otoniel. (2006). *Administración de Personal*. Lima:
Tarea asociación gráfica educativa.

Arratia Beniscelli, Amanda. (2010) *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf

Arias Galicia, F. & Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de recursos humanos para alto desempeño*. México: Editorial Trillas.

B&Tmeetings. (2012). *Desarrollo del talento Humano: una ventaja competitiva de la organización*. Recuperado de <http://www.bytmeeings.com/blog/el-desarrollo-del-talento-humano-una-ventaja-competitiva-de-la-organizacion/>

Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Cengage learning S.A.

Cardona Pablo. (2000). *La clave del Talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo de capital humano*

Chiavenato, E. (2007). *Administración de recursos humanos*, México: editorial Mc Graw-Hill.

- Chiavenato, E. (2009). *Gestión del talento humano*. México: editorial Mc Graw-Hill.
- Colegio de bachilleres. (2007). *Capacitación y desarrollo de recursos humanos*. México: Editores Limusa.
- Decenzo, A.; Stephen, P. & Robbins. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa.
- Del Moral, A.; Pazos, J.; Rodríguez, E.; Rodríguez, A. & Suarez, S. (2008). *Gestión del conocimiento*. España: Editores Spain Paraninfo S.A.
- Funham, A. (2001). *Psicología organizacional*. EEUU: Editorial Oxenford University Press.
- Federov, Andrei. (2003). *Como programar un curso: guía para elaborar y autoevaluar el programa del curso*. Costa Rica: Editorial tecnológica.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias*. España: Editorial Pearson Educación S.A.
- Galeon.com. (2013). *Administración del talento huamano*. Recuperado de <http://www.talentohumanosena.galeon.com/>
- Gómez Pimpollo, N. (2007), *las competencias básicas*. Recuperado de entretizas.org/IMG/pdf/competencias_documento_1.pdf
- Harold Koontz, helnz weihrich (1999). *Administración una prespectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Hellriegel; Jackson, S. & Slocum; J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: editorial Cengage Learning.

Ibáñez Machicao, M. (2005). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Perú: Editorial San Marcos.. Lima Perú

Ibáñez Machicao, M. (2009). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Perú: Editorial San Marcos. Lima Peru

Ideasparamypes.com. (2013). *Diseño un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos*. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>

Ministerio de Educación(2012), *Marco de buen desempeño docente Para Docentes de Educación Básica Regular*, RM N° 0574-2012-ED. Perú

Ministerio de Educación(2012), *Ley de la Reforma Magisterial N° 29944*. Artículo 24, Perú

Martínez, Liz patricia (2002). *Gestión social del Talento Humano*.

Martha Alles, A. (2008). *Desarrollo del talento humano*. Argentina: Editorial Granica.

Martha Alles, A. (2008). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Argentina: Editorial Granica.

Martínez Mora, Luis y Pérez Lomeli, Magalli. (2007). *Implementación de la Política Pública de capacitación y actualización para los docentes en servicio de educación básica. Un estudio de caso: Jalisco 2001-2005.* Recuperado de http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/Martínez_lg्रेस.pdf

Ministerio de la Producción. (2013). *Capacitación MYPE.* Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/servicio-de-desarrollo-empresarial/capacitacion-mype>

Pereda Martín, S. & Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias.* España: Editorial centro de estudios Ramón Areces S.A.

Perez Viera, Odalys. (2006). *Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional.* Recuperado de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/archives/HASH9ca6.d/ir/doc.pdf>

Pineda Saldivar, Hector. (2012) *Sistema de capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional del Director en los centros de Educación Básica en el Distrito 15-05 de República Dominicana.*

Recuperado

de

<http://www.pedagogiaprofesional.rimed.cu/Vol10%20no1/edicta.pdf>

Quintero, N.; Africano, N. & Faria. (2008). *clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. (Tesis de maestría)*. Universidad de Zulia, Venezuela.

Reyes Ponce, Agustín. (1986). *Administración de Empresas: Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa

Ruiz Marquillo, D. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Perú: Editorial Nuevo Norte S.A.

Robbins, Coulter. (2005) *Administración*. México: Editorial Pearson

Wayne, R. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Pearson Educación.

Werther, W. & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana.

Salcedo Torres, L.E. (2007), *las competencias en la formación profesional*, universidad pedagógica nacional. Recuperado de www.6x4uealc.org/docs/Salcedo_Bogota.pdf

Valencia Rodríguez, M. (2005). *El capital intelectual: capacidad competitiva empresarial*. Colombia: Unilibre Cali.

Zenner. (2006). *Enfoque sistematico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa*. Estados Unidos.

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DEL PROYECTO: “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SAN MARTÍN DE PORRES DE LA CIUDAD DE HUARAZ, REGIÓN ANCASH, EN EL AÑO 2014.”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	MÉTODO Y DISEÑO	UNIVERSO Y MUESTRA	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL					
¿ De qué manera la propuesta de un programa de capacitación, contribuye a mejorar el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, en el año 2014.	Diseñar y validar la propuesta de un programa de capacitación contribuye a mejorar en desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, 2014?	La propuesta de un programa de capacitación contribuye a mejorar sustancialmente el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, Región Ancash, 2014	INDEPENDIENTE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	<p>INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES</p> <p>Conocimiento del cargo Habilidad en el cargo Interés por la imagen del servicio educativo Relaciones interpersonales Claridad en los procedimientos internos Oportunidad de promoción y ascenso Sistema de inducción Características del cargo Efectividad de la comunicación</p> <p>PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES</p> <p>Conocimiento del sistema de capacitación Conocimiento de las políticas de capacitación Programación de la capacitación Modalidades de capacitación Presupuesto de la capacitación</p> <p>EJECUCIÓN DEL PLAN</p> <p>Calidad y preparación del instructor Calidad del material de capacitación Nivel de colaboración de los</p>	<p>METODO</p> <p>Descriptivo y Explicativo</p> <p>DISEÑO</p> <p>No experimental y transeccional</p>	<p>Población 40</p> <p>Muestra 40</p> <p>Muestra de expertos 10</p>	<p>Técnicas de Recolección de Datos</p> <p>En primera instancia en el presente trabajo de investigación se realizará la codificación y se creará una base de datos con el programa de estadístico SPSS 22 última versión, las técnicas del análisis estadístico para realizar la confiabilidad y contraste de hipótesis.</p> <p>Se validaran los instrumentos con este paquete estadístico, así como la confiabilidad del instrumento mediante la fórmula alfa de Cronbach.</p> $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$ <p>Para la prueba de hipótesis, la relación entre la variable independiente (x) y la variable dependiente (y) se validara usando el Coeficiente de Correlación de Spearman</p>

			<p>directivos Calidad de los aprendices Calidad de los ambientes de capacitación Nivel de satisfacción para la capacitación recibida</p> <p>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN Sistema evolutivo de la capacitación Eficiencia del programa de capacitación Eficacia del programa de capacitación Modificación del comportamiento e los capacitaos Nivel de aplicación de los nuevos conocimientos aprendidos</p> <p>PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE Elaboración y presentación de los documentos técnico pedagógicos Dominio de contenidos Materiales educativos</p> <p>ENSEÑANZA Conducción Manejo de contenidos Motivación Estrategias Logro de aprendizajes</p> <p>PARTICIPACION EN LA GESTION ARTICULADA Comunicación Clima institucional</p> <p>DESARROLLO E IDENTIDAD Trabajo en equipo Colaboración entre pares Compromiso con la institución.</p>			
--	--	--	---	--	--	--

DEPENDIENTE

DESEMPEÑO
LABORAL
DOCENTE

ANEXO 2: Validez y confiabilidad del instrumento de investigación

Rangos establecidos:

Deficiente : de 0% - 20%

Regular : de 21% - 40%

Buena : de 41% - 60%

Muy buena : de 61% - 80%

Excelente : de 81% - 100%

Resultados de expertos: validación del instrumento de investigación, fueron:

Experto	Ponderación	Diagnostico a los docentes	Programa de capacitación y Desempeño docente
1		65.00	88.50
2		80.50	87.00
3		91.00	85.50
Promedio		78.33	87.00

El instrumento para el diagnóstico tuvo una calificación de muy buena con un promedio de 78.33%; y la del programa de capacitación y desempeño docente fue de excelente con 87%.

Tabla 1. Análisis de fiabilidad del instrumento de diagnostico

Variable	Alfa de Crombach	N de elementos
Programa de Capacitación y Desempeño Laboral Docente	.917	51

Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla 1, se observa que el instrumento para medir ambas variables presenta un alta confiabilidad siendo el 91.7%, lo que significa que el instrumento goza de consistencia interna, es bueno y coherente.

Tabla 2. Análisis de fiabilidad del instrumento del Programa de Capacitacion

Variable	Alfa de Crombach	N de elementos
Programa de Capacitación y Desempeño Laboral Docente	.953	37

Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla 1, se observa que el instrumento para medir ambas variables presenta un nivel de alta confiabilidad de 95.3%, lo que significa que el instrumento goza de consistencia interna, es bueno y coherente.



Lea detenidamente las interrogantes planteadas, para luego contestarlas con la sinceridad del caso, marcando con (X) y rellenando según sea el caso.

ANEXO 3: Instrumentos de investigación

ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE DE LA IEP. SAN MARTIN DE PORRES – 2014

I. DATOS INFORMATIVOS :

1. **¿Cuántos años labora en la institución educativa San Martín de Porres?**

- a) Menos de 1 año ()
- b) Dos años()
- c) Tres años()
- d) Cuatro años()
- e) Cinco o más años()

2. **En algún momento recibió capacitación para su desempeño laboral, en la Institución Educativa San Martín de Porres?**

- Sí ()
- no ()

3. **¿Cuántas veces ha sido capacitado, para desempeñar su labor docente, en la IE San Martín de Porres ?**

- Ninguna () 1..() 2 ... ()
- 3 ... () 4...() más de 4....()

II. DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN:

Con la escala TA = Totalmente de acuerdo, A = De acuerdo, N = Ni en acuerdo ni en desacuerdo, D = En desacuerdo y TD = Totalmente en desacuerdo; conteste Ud. Las siguientes interrogantes:

ASPECTOS Y/O VARIABLES	VALORACIÓN				
	T A	A	N	D	T D
DE LA CAPACITACION					
10. En esta institución se respeta las normas y el reglamento interno					
11. En esta institución se da solución a los problemas de estudiantes con suma facilidad					
12. Considera que sus horas asignadas son suficientes para lograr los objetivos de la I.E					
13. Aquí las ideas son consideradas para mejorar					
14. La relación entre colegas es satisfactorio					

Contesta las preguntas 4, 5, 6 y 7 si recibió capacitación en la IE San Martín de Porres

4. **¿Cuál fue el último año de tu capacitación?**

- a) 2011.....()
- b) 2012.....()
- c) 2013.....()
- d) 2014.....()

5. **Cuántas horas se capacitó en el año 2013**

- a) Menos de 50 ()
- b) De 50 a 100 horas()
- c) De 101 horas a 200 horas()
- d) Mas de 200 horas ()

6. **¿Qué tipo de capacitación recibiste?**

- a) Seminario()
- b) Taller()
- c) Seminario – taller()
- d) Otro:()
- e) Ninguna()

7. **¿Quién(es) estuvo(iron) a cargo de la capacitación?**

- a) Empresas especializadas ()
- b) Especialistas de la DREA()
- c) Especialistas de la Ugel Huaraz.....()
- d) Docentes de la IE.....()
- e) La parte jerárquica de la IE()
- f) Ninguna()

8. **¿Consultan con ud., los temas a tratar en las capacitaciones?**

- a) Dentro de la IE()
- b) Fuera de la IE()
- c) Ninguna()

9. **¿Dónde se capacitó la última vez?**

- a) En la IE San Martín de Porres.....()
- b) Fuera de la IE San Martín de Porres....()

Estimado profesor(a), en la siguiente tabla; haga la valoración, teniendo en cuenta si Ud., recibió capacitación en la Institución Educativa Particular San Martín de Porres

15. Aquí ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema no se sabe quién debe resolverlo					
16. Aquí se respetan los procesos establecidos para ocupar los cargos de mayor jerarquía					
17. Sus expectativas de trabajar en la Institución Educativa han sido cumplidos					
18. La capacitación anual es mayor a las 300 horas					
19. Tu trabajo comprende actividades fuera de tu competencia					
20. Aquí las personas prestan atención a quien está hablando y hacen un esfuerzo para comprender lo que le están diciendo					
21. Conozco los objetivos de capacitación de la Institución Educativa					
22. Considero que los objetivos formulados son demasiados					

23. Aquí se tiene conocimiento pleno de cuáles son las políticas de capacitación					
24. Las actividades de los programas de capacitación se cumplen en los plazos establecidos					
25. La I.E cuenta con varias modalidades de capacitación docente					
26. La promotora y/o dirección destina un monto para las capacitaciones					
27. Considero que los instructores o capacitadores están preparados lo suficiente					
28. Los capacitadores exponen con claridad los contenidos impartidos					
29. Los capacitadores conocen con profundidad los temas tratados					
30. Considero que han resuelto eficazmente las dudas de los participantes					
31. En esta Institución se fomenta el interés y participación de grupo					
32. Los materiales de capacitación son los adecuadas y suficientes					
33. La promotora y/o dirección colabora conmigo durante la capacitación					
34. Considero que los colegas entienden la explicación de los capacitadores					
35. Pido que me ayuden cuando tengo alguna dificultad					
36. Cuento con los conocimientos básicos para una capacitación					
37. En las capacitaciones que participo, he aprobado el curso					
38. Los ambientes de capacitación son cómodos					
39. El curso de capacitación ha satisfecho mis expectativas					
40. De una capacitación a otra, en la I. E., se evidencian mejoras					
41. La capacitación recibida permite mejorar mi desempeño docente					
42. Los temas tratados durante la capacitación contribuyen al logro de las metas de la institución educativa					
43. Los conocimientos adquiridos en la capacitación, me ayudan a cumplir los objetivos de la Institución					
44. Aquí los docentes utilizan de manera adecuada los materiales educativos en sus respectivas áreas					

DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE					
45. Aquí se elabora y presenta con oportunidad los documentos Técnicos pedagógicos					
46. El conjunto de conocimientos va relacionado con las habilidades adquiridas					
47. Los materiales educativos se relacionan con los conocimientos que son impartidos en las aulas					
48. Las habilidades adquiridas en las capacitaciones realizadas por esta Institución me ayudan a orientar las actividades de aprendizaje convenientemente en el aula					
49. Aquí la expectativa de los estudiantes está centrada en los contenidos que imparten los docentes					
50. Aquí los docentes inician sus labores buscando llamar la atención de sus estudiantes					
51. Me siento cómodo trabajando en esta Institución Educativa					
52. Aquí se da cumplimiento a los mapas de progreso indicadas para cada nivel por el Ministerio de Educación					
53. Aquí los docentes se esfuerzan por buscar nuevas estrategias relacionados con el trabajo en aula, con el fin de mejorar la calidad educativa					
54. Es difícil encaminar y canalizar los conocimientos que deseo impartir					
55. Aquí los docentes se comunican frecuentemente con los padres de familia sobre las actividades académicas que realizan					
56. Aquí existen chismes, malos entendidos y discrepancias entre los colegas					
57. En esta Institución Educativa existe una atmósfera de trabajo armonioso					
58. Aquí se fomenta el trabajo en equipo para las diversas tareas del grado y/o área					
59. Aquí predomina actitudes de apoyo y colaboración entre los colegas					
60. Aquí los trabajadores se sienten fuertemente comprometidos con la Institución Educativa					

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO
Escuela Profesional de Administración

ENCUESTA QUE SE APLICO A LOS EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DE UNA “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SAN MARTÍN DE PORRES DE LA CIUDAD DE HUARAZ, REGION ANCASH, EN EL AÑO 2014”

Estimado Dr/Mg/lic/prof. Ud., ha sido seleccionado como experto a consultar respecto a lo indicado líneas arriba, debido a que se está realizando una investigación sobre el efecto que tendrá la propuesta de un programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente de la Institución Educativa Particular San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz.

En tal sentido, la propuesta del programa de capacitación considera: **necesidades que se atenderán, perfil de ingreso, perfil del egresado, objetivos del programa de capacitación, operatividad del programa, estructura temático de la capacitación, evaluación de la capacitación e instrumentos de evaluación.**

Se ruega a Ud., calificar teniendo en cuenta la escala de Likert en: Totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo(A), Indiferente (I), en desacuerdo (D), totalmente en desacuerdo (TD)

PREGUNTA N° 01: ¿Son adecuados los siguientes criterios considerados en la propuesta del programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz?

CRITERIOS	TA	A	I	D	TD
Necesidades que se atenderán					
Perfil de ingreso					
Perfil del egresado					
Objetivos del programa de capacitación					
Operatividad del programa					
Estructura temático de la capacitación					
Evaluación de la capacitación					
Instrumentos de evaluación					

¿Qué otros criterios son pertinentes para la propuesta de un programa de capacitación?

PREGUNTA N° 02: ¿Para la presente, los siguientes aspectos vinculados a las necesidades que se atenderán, son los adecuados?

CRITERIOS	TA	A	I	D	TD
Fundamentos Teóricos de su labor educativa					
Manejo de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa					
Didáctica y rutas del aprendizaje					
Elaboración y uso de materiales didácticos (tic).					

¿Qué otros criterios son pertinentes para las necesidades que se atenderán en la propuesta de un programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz?

PREGUNTA N° 03: ¿Son adecuados el perfil del ingreso que se considera en el programa de capacitación?

PERFIL	TA	A	I	D	TD
Pertenecer a la IEP San Martín de Porres.					
Contar con experiencia mínima como docente (nuevos).					
Haber aprobado la capacitación del año anterior					

¿Qué otros perfiles son pertinentes considerar en la propuesta de un programa de capacitación?

PREGUNTA N° 04: ¿Son adecuados los perfiles de egresado considerados, luego de que el docente reciba la capacitación?

PERFIL	TA	A	I	D	TD
Explicar y aplicar los fundamentos teóricos en las acciones que realiza en su práctica docente.					
Planear, ejecutar y evaluar las áreas a su cargo tanto pedagógico como administrativamente.					
Manejar la didáctica y rutas del aprendizaje en el proceso de enseñanza.					
Elaborar materiales didácticos, incluyendo el tic					

¿Qué otros perfiles de egresado son pertinentes a considerar?

PREGUNTA N° 05: ¿Los siguientes objetivos del programa de capacitación propuestos considera los adecuados para el programa de capacitación?

OBJETIVOS	TA	A	I	D	TD
Desarrollar e incrementar en los docentes sanMartínianos, los fundamentos teóricos de la pedagogía.					
Dotar de instrumentos de gestión pedagógica y administrativa.					
Desarrollar las habilidades didácticas y el manejo de las rutas de aprendizaje para una adecuada planeación, ejecución y evaluación de actividades pedagógicas en sus respectivas áreas.					
Elaborar materiales didácticos orientados al uso de sesiones de clases, usando además las Tic.					

¿Qué otros objetivos son pertinentes para la propuesta de un programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz?

PREGUNTA N° 06: ¿Considera que los siguientes criterios de la Operatividad del programa son los adecuado?

CRITERIOS	TA	A	I	D	TD
Asegurar la participación de los docentes que laboraran en el año en curso					
Planificación, organizar y selección de los materiales de Capacitación					
Ejecución de la capacitación					
Evaluación de la capacitación					

¿Qué otros criterios son pertinentes para la propuesta de un programa de capacitación, para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz?

PREGUNTA N° 07: ¿La estructura temática (numeral VI) considera pertinente en el programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral docente la IEP San Martín de Porres de la Ciudad de Huaraz?

TEMAS	TA	A	I	D	TD
Fundamentos teóricos de pedagogía					
Instrumentos de gestión pedagógica y administrativa					
Didáctica/rutas del aprendizaje					
Elaboración de materiales didácticos(TIC)					

¿Qué otros ejes temáticos serían pertinentes considerar en la propuesta del programa de capacitación?

PREGUNTA N° 08: ¿Son adecuados los siguientes criterios considerados en la evaluación de la capacitación?

CRITERIOS	TA	A	I	D	TD
Satisfacción de los Docentes tanto de Inicial, Primaria y secundaria					
Desarrollo de conocimiento y habilidades					
Aplicación de lo aprendido en la capacitación					

¿Qué otros criterios son pertinentes considerar en la propuesta?

PREGUNTA N° 09: ¿Son adecuados los siguientes instrumentos para la evaluación del programa de capacitación?

INSTRUMENTOS	TA	A	I	D	TD
Encuestas					
Exámenes de conocimientos y habilidades.					
Fichas de monitoreo, acompañamiento y supervisión					

¿Qué otros instrumentos de evaluación son pertinentes considerar en la propuesta?

PREGUNTA 10: Con el presente programa de capacitación, ¿considera que el desempeño docente de la IEP San Martín de Porres de la ciudad de Huaraz, será?

Dominios	MEJORARA SUSTANCIALMENTE	INDIFERENTE	NO MEJORARA
Preparación para el aprendizaje			
Enseñanza para el aprendizaje			
Participación en la gestión articulada			
Desarrollo profesional e identidad docente			
En forma general			

Muchas Gracias !

ANEXO 4: Resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico.

Tabla 3. Años de labor en la institución educativa San Martín de Porres

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	9	22.5
Dos años	5	12.5
Tres años	4	10.0
Cuatro años	13	32.5
Cinco a mas años	9	22.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 4. Recibieron capacitación para su desempeño laboral, en la Institución Educativa San Martín de Porres

	Frecuencia	Porcentaje
No	37	92.5
Si	3	7.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 5. En esta institución se respeta las normas y el reglamento interno

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	7	17.5
En Desacuerdo	3	7.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	17.5
De Acuerdo	18	45.0
Totalmente de Acuerdo	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 6. Dan solución a los problemas de estudiantes con suma facilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	10	25.0
En Desacuerdo	3	7.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	15	37.5
De Acuerdo	10	25.0
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 7. Suficiencia de las horas asignadas para lograr los objetivos de la I.E

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	12	30.0
En Desacuerdo	13	32.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	17.5
De Acuerdo	8	20.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 8. Las ideas son consideradas para mejorar

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	12	30.0
En Desacuerdo	6	15.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	12	30.0
Totalmente de Acuerdo	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 9. La relación entre colegas es satisfactoria.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	9	22.5
En Desacuerdo	5	12.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	14	35.0
De Acuerdo	10	25.0
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 10. Se sabe quién resuelve el problema cuando se presente

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	20.0
En Desacuerdo	13	32.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	20.0
De Acuerdo	7	17.5
Totalmente de Acuerdo	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 11. Respetan los procesos establecidos para ocupar los cargos de mayor jerarquía

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	12	30.0
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	30.0
De Acuerdo	8	20.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 12. Expectativas cumplidas del trabajador en la IEP San Martín de Porres

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	9	22.5
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	20.0
De Acuerdo	12	30.0
Totalmente de Acuerdo	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 13. La capacitación anual es mayor a las 300 horas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	18	45.0
En Desacuerdo	10	25.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	20.0
De Acuerdo	3	7.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 14. El trabajo comprende actividades fuera de tu competencia

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	15	37.5
En Desacuerdo	9	22.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	25.0
De Acuerdo	4	10.0
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 15. Docentes que prestan atención a quien está hablando y hacen un esfuerzo para comprender lo que le están diciendo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	14	35.0
En Desacuerdo	8	20.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	8	20.0
Totalmente de Acuerdo	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 16. Conocen los objetivos de capacitación de la Institución Educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	19	47.5
En Desacuerdo	10	25.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	17.5
De Acuerdo	3	7.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 17. Demasiados objetivos formulados

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	14	35.0
En Desacuerdo	10	25.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	30.0
De Acuerdo	3	7.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 18. Conocen las políticas de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	20	50.0
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	22.5
De Acuerdo	3	7.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 19. Las actividades de los programas de capacitación se cumplen en los plazos establecidos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	20	50.0
En Desacuerdo	8	20.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	17.5
De Acuerdo	3	7.5
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 20. La I.E cuenta con varias modalidades de capacitación docente

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	23	57.5
En Desacuerdo	8	20.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	17.5
De Acuerdo	1	2.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 21. La promotora y/o dirección destina un monto para las capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	25	62.5
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	2	5.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 22. Los instructores o capacitadores están preparados lo suficiente

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	19	47.5
En Desacuerdo	9	22.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	6	15.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 23. Los capacitadores exponen con claridad los contenidos impartidos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	21	52.5
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	6	15.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 24. Los capacitadores conocen con profundidad los temas tratados

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	21	52.5
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	6	15.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 25. Resuelven eficazmente las dudas de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	20	50.0
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	6	15.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 26. En la Institución Educativa se fomenta el interés y participación de grupo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	21	52.5
En Desacuerdo	6	15.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	17.5
De Acuerdo	5	12.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 27. Los materiales de capacitación son los adecuadas y suficientes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	22	55.0
En Desacuerdo	5	12.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	6	15.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 28. La promotora y/o dirección colabora conmigo durante la capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	25	62.5
En Desacuerdo	4	10.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	4	10.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 29. Los docentes entienden la explicación de los capacitadores

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	25	62.5
En Desacuerdo	4	10.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	4	10.0
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 30. Me ayuden cuando tengo alguna dificultad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	20	50.0
En Desacuerdo	6	15.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	2.5
De Acuerdo	10	25.0
Totalmente de Acuerdo	3	7.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 31. Conocimiento básico para una capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	18	45.0
En Desacuerdo	5	12.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	7.5
De Acuerdo	10	25.0
Totalmente de Acuerdo	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 32. En las capacitaciones he aprobado el curso

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	19	47.5
En Desacuerdo	3	7.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	8	20.0
Totalmente de Acuerdo	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 33. Los ambientes de capacitación son cómodos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	25	62.5
En Desacuerdo	4	10.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	10.0
De Acuerdo	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 34. La capacitación satisface expectativas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	24	60.0
En Desacuerdo	5	12.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	6	15.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 35. De una capacitación a otra, en la I. E., se evidencian mejoras

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	22	55.0
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	3	7.5
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 36. La capacitación mejora el desempeño docente

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	22	55.0
En Desacuerdo	2	5.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	8	20.0
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 37. Los temas tratados durante la capacitación contribuyen al logro de las metas de la institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	20	50.0
En Desacuerdo	5	12.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	7	17.5
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 38. Los conocimientos adquiridos en la capacitación, ayudan a cumplir los objetivos de la Institución

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	21	52.5
En Desacuerdo	2	5.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	9	22.5
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 39. Los docentes usan de manera adecuada los materiales educativos en sus respectivas áreas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	20	50.0
En Desacuerdo	4	10.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	8	20.0
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 40. Se elabora y presenta con oportunidad los documentos Técnicos pedagógicos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	12	30.0
En Desacuerdo	5	12.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	7.5
De Acuerdo	13	32.5
Totalmente de Acuerdo	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 41 El conjunto de conocimientos va relacionado con las habilidades adquiridas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	13	32.5
En Desacuerdo	5	12.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	7.5
De Acuerdo	15	37.5
Totalmente de Acuerdo	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 42. Los materiales educativos se relacionan con los conocimientos que son impartidos en las aulas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	13	32.5
En Desacuerdo	2	5.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	13	32.5
Totalmente de Acuerdo	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 43. Las habilidades adquiridas en las capacitaciones realizadas por esta Institución ayudan a orientar las actividades de aprendizaje convenientemente en el aula

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	22	55.0
En Desacuerdo	6	15.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	10.0
De Acuerdo	7	17.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 44. La expectativa de los estudiantes está centrada en los contenidos que imparten los docentes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	15	37.5
En Desacuerdo	4	10.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	13	32.5
Totalmente de Acuerdo	3	7.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 45. Los docentes inician sus labores buscando llamar la atención de sus estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	11	27.5
En Desacuerdo	8	20.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	9	22.5
Totalmente de Acuerdo	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 46. Docente cómodo trabajando en esta Institución Educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	11	27.5
En Desacuerdo	4	10.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	10.0
De Acuerdo	12	30.0
Totalmente de Acuerdo	9	22.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 47. Cumplimiento de los mapas de progreso indicadas para cada nivel por el Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	20.0
En Desacuerdo	10	25.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	22.5
De Acuerdo	7	17.5
Totalmente de Acuerdo	6	15.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 48. Los docentes se esfuerzan por buscar nuevas estrategias relacionados con el trabajo en aula, con el fin de mejorar la calidad educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	10	25.0
En Desacuerdo	4	10.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	12	30.0
Totalmente de Acuerdo	8	20.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 49. Es difícil encaminar y canalizar los conocimientos a impartir

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	10	25.0
En Desacuerdo	11	27.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	25.0
De Acuerdo	7	17.5
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 50. Los docentes se comunican frecuentemente con los padres de familia sobre las actividades académicas que realizan

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	11	27.5
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	17.5
De Acuerdo	9	22.5
Totalmente de Acuerdo	6	15.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 51. Existe chismes, malos entendidos y discrepancias entre los colegas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalemente en Desacuerdo	11	27.5
En Desacuerdo	8	20.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	20.0
De Acuerdo	6	15.0
Totalmente de Acuerdo	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 52. En la Institución Educativa existe una atmósfera de trabajo armonioso

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	13	32.5
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	12.5
De Acuerdo	13	32.5
Totalmente de Acuerdo	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 53. Se fomenta el trabajo en equipo para las diversas tareas del grado y/o área

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	12	30.0
En Desacuerdo	9	22.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	20.0
De Acuerdo	6	15.0
Totalmente de Acuerdo	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 54. Predomina actitudes de apoyo y colaboración entre los colegas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	10	25.0
En Desacuerdo	8	20.0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	22.5
De Acuerdo	9	22.5
Totalmente de Acuerdo	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.

Tabla 55. Los Docentes se sienten fuertemente comprometidos con la Institución Educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	12	30.0
En Desacuerdo	7	17.5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	15.0
De Acuerdo	9	22.5
Totalmente de Acuerdo	6	15.0
Total	40	100.0

Fuente: Cuestionario a los docentes de la I.E.P. San Martín de Porres.