



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado  
en la Teoría de Gestión del Talento Humano de Idalberto  
Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los Docentes  
en la Institución Educativa “Inka Tupaq Yupanki de  
Chincho” – Cusco 2018.**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA**

**AUTORA:**

**Lozano Pulla, Mariza**

**ASESOR:**

**Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2019**

**MODELO DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO  
PEDAGÓGICO, BASADO EN LA TEORÍA DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DE IDALBERTO CHIAVENATO, PARA  
PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI DE  
CHINCHERO” – CUSCO 2018.**

**PRESENTADA POR:**

---

**MARIZA LOZANO PULLA  
AUTORA**

---

**Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI  
ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**M.Sc. LUIS PEREZ CABREJOS  
PRESIDENTE**

---

**M.Sc. JULIA SANTA CRUZ MIO  
SECRETARIA**

---

**Dr. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos

Un agradecimiento especial a mi esposo Marco  
Antonio y mi amado hijo Jean marco.

Mariza

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes, de la Universidad Pedro Ruiz Gallo quien desde sus clases magistrales, ha inculcado en nuestros espíritus la Investigación Educativa, como camino al desarrollo del País.

A la Institución Educativa, “INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO, la Plana Directiva y de Docentes que en todo momento colaboraron con la Investigación.

Mariza

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I: DESESTIMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO, POR PARTE DE LAS INSTANCIAS DE LA UGEL Y DREC PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO” CUSCO 2018 .....</b>	<b>16</b>
1.1. Problemática.....	17
1.2. Monitoreo y Acompañamiento y su Escasa Valoración del Talento Humano.....	18
1.3. Planteamiento del Problema.....	20
1.4. El Potencial de Talento Humano en el Desempeño de los Docentes en la Institución Educativa.....	23
1.5. Metodología de la Investigación .....	25
1.6. Conclusiones del Primer Capitulo.....	26
<b>CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO NECESIDAD PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES.....</b>	<b>29</b>
2.1 Gestión del Talento Humano.....	29
2.1.1. Indicadores de Gestión .....	30
2.2. Definiciones de Modelo Pedagógico.....	31
2.2.1. El Modelo .....	31
2.2.2. El Modelo en la Actualidad .....	31
2.2.3. Modelo Pedagógico .....	32
2.2.4. Modelo Pedagógico y Educativo .....	32
2.2.5. Dimensión Social del Modelo .....	33
2.3. El Monitoreo Pedagógico en el Desempeño Docente .....	33
2.3.1. El Monitoreo Pedagógico Considerado como una Estrategia de la Supervisión .....	34
2.3.2. Monitoreo según el MINEDU .....	35

2.3.3. ¿Cómo se define el acompañamiento y monitoreo pedagógico desde la mirada del directivo? .....	35
2.4. Monitoreo Pedagógico .....	36
2.4.1. ¿Quiénes realizan el acompañamiento y monitoreo pedagógico? .....	36
2.4.2. ¿Cuáles son las características del acompañamiento y monitoreo pedagógico? .....	37
2.4.3. ¿En qué momentos se realiza el acompañamiento y monitoreo pedagógico?..	37
2.4.4. Visita al docente en aula para observar la práctica pedagógica.....	37
2.5. Jornada De Reflexión .....	39
2.5.1. ¿Qué instrumento de acompañamiento y monitoreo se sugiere utilizar? .....	40
2.5.2. Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente.....	40
2.6. Bases de Supervisión desde la Perspectiva Etimológica.....	41
2.6.1. Monitoreo y Evaluación .....	41
2.6.2. Estrategias Básicas de Acompañamiento Pedagógico.....	42
2.6.3. La Estrategia de la visita directa en el Desarrollo de Acciones.....	43
2.6.4. El Acompañamiento Pedagógico como herramienta para la mejora de la Educación Básica Regular .....	43
2.6.5. El Acompañamiento Pedagógico como concepto .....	44
2.6.6. Gestión del Acompañamiento Pedagógico.....	45
2.6.7. Componentes básicos para un óptimo Acompañamiento Pedagógico. ....	45
2.7. Gestión del Talento Humano.....	46
2.7.1. Gestión del Talento en la Actualidad.....	47
2.7.2. Gestión del talento humano en la era del conocimiento.....	49
2.7.3. Factores que Influyen en el Talento Humano.....	50
2.7.3.1. Factor: Motivación .....	50
2.7.3.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato (2014) .....	51
2.7.4. Indicadores del Talento Humano.....	52
2.7.4.1. El talento como Aptitud.....	52
2.7.5. El Talento como Proceso .....	53
2.7.5.1. Capacitaciones .....	54
2.7.5.2. Selección Profesional .....	54
2.7.5.3. Evaluaciones del Desempeño.....	55
2.7.5.4. Clima Organizacional.....	55

2.8. Factores que Determinan el Talento.....	55
2.8.1. El Talento Docente .....	55
2.9. Visión Moderna Gestión del Talento Humano.....	59
<b>CAPÍTULO III: MODELO DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO, BASADO EN LA TEORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE IDALBERTO CHIAVENATO, PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO” – CUSCO 2018 .....</b>	<b>62</b>
3.1. Metodología del Modelo Pedagógico.....	63
3.1.1. Estrategias para Desarrollar el Monitoreo Acompañamiento.....	64
3.1.2. Componentes básicos para un óptimo Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.....	65
3.1.3. Desarrollo del Modelo Didáctico Pedagógico para mejorar el Desempeño Docente .....	66
3.1.3.1. Focalización de la Intervención .....	67
3.1.3.2. Sensibilización, Concertación e Información y a los Diversos Actores.....	67
3.1.3.3. Definición del Perfil de los Acompañantes .....	67
3.1.3.4. Elaboración de la Línea de Base .....	68
3.1.3.5. Constitución de las Redes Escolares .....	68
3.1.3.6. Programación de la Asistencia a cada sección y área.....	68
3.1.3.7. Diseño del Programa de Formación de Acompañantes.....	69
3.1.3.8. Desarrollo de la Caja de Herramientas .....	69
3.1.3.9. Establecimiento del Centro de Recursos .....	69
3.1.3.10. Monitoreo y Evaluación .....	70
3.2. Estrategias Básicas de Acompañamiento Pedagógico .....	71
3.2.1. Micro Talleres y Círculos de Interaprendizaje .....	72
3.2.2. Talleres de Actualización Docente .....	72
3.3. Contenidos del Modelo de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.....	72
3.3.1. Dimensión Personal .....	73
3.3.2. Dimensión Pedagógica .....	73
3.3.3. Dimensión Comunitaria.....	73
3.4. Metodología.....	73
3.4.1. Asesoramiento Presencial .....	73

3.4.2. Asesoramiento mediante las TIC.....	74
3.4.3. Talleres de Inter-Aprendizaje .....	74
3.4.4. Visita entre Pares. ....	74
3.4.5. Jornadas Pedagógicas .....	74
3.4.6. Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente. .	75
3.5. Instrumentos de Evaluación .....	76
3.5.1. Actividades a realizar para la Visita de Aula.....	77
3.5.2. Documentos de Consulta para la Visita de Aula .....	77
3.6. Protocolo de Monitoreo y Acompañamiento y Pedagógico.....	77
3.7. Resultados de la Investigación .....	81
3.7.1. Metodología.....	81
3.7.2. Análisis de los Cuadros y Gráficos.....	82
3.7.3. Análisis de los Resultados .....	82
3.7.4. Resultados del Análisis Psicométrico de Talento.....	96
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>104</b>



## RESUMEN

El monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente hoy en día el ámbito Educativo ha dejado de ser estático y predecible, razón por la que los docentes se ven obligados a desarrollar habilidades que sean flexibles, prácticas, que involucre su adaptación continua, en virtud de lograr el éxito académico en los estudiantes. Monitoreo y acompañamiento son variables inmersas en diversos estudios realizados por distintos autores, al indagar en el ámbito nacional e internacional y se encuentra que estas funciones tiene como objetivo que optimice la categorización de las funciones: Técnicas, Administrativas, Sociales, de Asistencia y Mediación y ámbitos de la supervisión escolar con el fin de perfeccionar dicho proceso, se observa en el proceso local de gestión Pedagógica deficiencias en el monitoreo y acompañamiento docente; se centra más en el recojo de información mas no en el asesoramiento, es decir esta acción se centra solo en el recojo de pruebas de las fallas y muy poco en el control, planificación, Orientación y la evaluación de Resultados, dejando de lado la esencia del monitores y acompañamiento que se resume en la acción supervisora: planificar, organizar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar.

Es por es razón que la presente investigación plantea el siguiente objetivo:

Diseñar, fundamentar y aplicar un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para superar deficiencias en el seguimiento pedagógico interno de la IEMx. Inka Tupaq Yupanki de chinchero, de tal modo que se mejore el desempeño de los docentes elevando el asesoramiento, motivación y liderazgo de las acciones pedagógicas, y lograr eficientemente la mejora continua de los docentes, previsto en los instrumentos de planificación.

## **ABSTRACT**

The monitoring and pedagogical accompaniment in the educational performance nowadays the Educational field has stopped being static and predictable, reason why the teachers are forced to develop skills that are flexible, practical, that involves their continuous adaptation, by virtue of achieve academic success in students. Monitoring and accompaniment are variables immersed in various studies carried out by different authors, when investigating in the national and international scope and it is found that these functions have the objective of optimizing the categorization of the functions: Technical, Administrative, Social, Assistance and Mediation and areas of school supervision in order to improve this process, there are deficiencies in teacher monitoring and accompaniment in the local Pedagogical management process; focuses more on the gathering of information but not on the advice, that is, this action focuses only on the collection of tests of failures and very little in the control, planning, orientation and evaluation of results, leaving aside the essence of the monitors and accompaniment that is summarized in the supervisory action: plan, organize, guide, direct, execute, coordinate, supervise and evaluate. It is for this reason that the present investigation poses the following objective:

Design, support and apply a monitoring and pedagogical accompaniment model, based on the theory of human talent management of Idalberto Chiavenato, to overcome deficiencies in the internal pedagogical monitoring of the IEMx. Inca Tupaq Yupanki de Chinchero, in such a way that the performance of the teachers is improved, elevating the counseling, motivation and leadership of the pedagogical actions, and efficiently achieving the continuous improvement of the teachers, foreseen in the planning instruments.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación es proponer un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes, motivada desde la perspectiva de los rendimientos escolares que a nivel local y nacional son dramáticas, con una cobertura generalizada de un déficit en el aprendizaje y retención del aprendizaje, sea éste visto desde el estrato de gestión estatal y del área urbano marginal que ocupa la investigación presente, con un panorama socioeconómico mediano-bajo y tipo de centro educativo multidocente.

En medio de este déficit generalizado surgen diferencias muy marcadas en contra de los docentes que trabajan en las condiciones más adversas y a la luz de los resultados, con quienes aún no se consigue identificar la manera más adecuada de trabajar en los procesos de Enseñanza - Aprendizaje. La investigación enfoca el desempeño de los docentes que trabajan con estudiantes de áreas rurales apartadas, atendiendo de esta manera a estudiantes que provienen de familias multilingües con lenguas vernáculas.

La investigadora en esta oportunidad está comprometida a aportar además del modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes que se reflejara en los fines de los procesos educativos, Es por esta razón que se pretende realizar una investigación que brinde los datos pertinentes sobre las principales percepciones que se tiene sobre el acompañamiento pedagógico y desempeño docente, tomando como referente a fundamentos científicos de la administración del personal, y gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato debido a que la labor educativa y por esto mismo su labor debe ser monitoreada continuamente además de motivada.

Esta investigación es conveniente debido a que permitirá evaluar la importancia del acompañamiento pedagógico dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje y de esta forma poder iniciar dentro de la Institución Educativa un proceso de acompañamiento pedagógico que no solo se reduzca a llenar una ficha de observación sino que contenga estrategias y técnicas para motivar lo bueno que se le observe al docente es decir en lo mejor que destaca es por supuesto el talento que maneja

En la presente investigación se estudia y analiza el proceso de acompañamiento y desempeño docente de la IEMx. INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO, siendo esta

el objeto de estudio. Así mismo se responde a la siguiente hipótesis: Si se diseña fundamenta y aplica un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, entonces se supera deficiencias en el seguimiento pedagógico interno de la IEMx. Inka Tupaq Yupanki de chinchero de tal modo que se mejore el desempeño de los docentes elevando el asesoramiento, motivación y liderazgo de las acciones pedagógicas.

En la institución existen pocos estudios e investigaciones que abordan en forma integral el proceso de acompañamiento pedagógico al aula de clases dentro de la educación básica. La falta de un estudio actualizado, amerita un trabajo de investigación profundo que reconozca la importancia del acompañamiento pedagógico como factor que contribuye a mejorar el

proceso enseñanza del docente, considerando los problemas docentes respecto al desconocimiento o falta de aplicación de las funciones propias del cargo y los problemas estudiantiles de deserción, cambios de carrera, bajo rendimiento académico, entre otros.

La investigación tiene como objetivo

Diseñar, fundamentar y aplicar un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para superar deficiencias en el seguimiento pedagógico interno de la IEMx. Inka Tupaq Yupanki de chinchero, de tal modo que se mejore el desempeño de los docentes elevando el asesoramiento, motivación y liderazgo de las acciones pedagógicas, y lograr eficientemente la mejora continua de los docentes, previsto en los instrumentos de planificación.

A partir de este objetivo general se propusieron los objetivos específicos siguientes.

Identificar las deficiencias en el monitoreo y acompañamiento pedagógico interno de la IEMx. Inka Tupaq Yupanki de chinchero

Diseñar un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato elevando el asesoramiento, motivación y liderazgo de las acciones pedagógicas.

Fundamentar un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, destacando acciones que fortalezcan el asesoramiento, motivación y liderazgo de los docentes.

Aplicar Estrategias de monitoreo y acompañamiento que incidan en la identificación y reforzamiento de las capacidades del talento humano donde se enfatizan los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para la formación permanente del docente.

Validar y contrastar las dimensiones del talento humano encontradas en el acompañamiento y validadas a través del desarrollo de conocimientos, destrezas y aptitudes de cada docente

En la práctica existe un desconocimiento de los problemas de desarrollo del acompañamiento pedagógico al aula de clases y el deficiente desempeño de los docentes como producto de una inadecuada aplicación del acompañamiento. En este contexto, es oportuno conocer la aplicación de los procedimientos, las estrategias, los objetivos y las acciones de un plan de acompañamiento pedagógico, que sirven a las autoridades, coordinadores y los docentes, para orientar su gestión y desempeño laboral, dirigidas a corregir las deficiencias técnicas en la Institución. Es necesario contribuir a un proceso indispensable dentro de una Institución de Educación mediante un estudio que especifique las principales problemáticas en torno al acompañamiento pedagógico, a fin de que con las conclusiones y apreciaciones obtenidas del presente trabajo de investigación, se contribuya a fortalecer estas disciplinas y que se conviertan así en herramientas potentes para la toma de decisiones. Dicha investigación además será realizada por fines investigativos dentro de las aulas de los docentes que forman parte de la institución educativa “Inka Tupaq Yupanki de chinchero. Esto con el fin de identificar como se ha venido trabajando el acompañamiento pedagógico, al tratarse sobre la viabilidad y utilidad de no solo recurrir a la actitud sancionadora sino más bien motivadora a través del talento humano, de esta forma solventar una necesidad que se ha identificado como una debilidad dentro de la Institución.

Además se puede mencionar que este estudio tiene mucha utilidad y aportará elementos significativos a la institución educativa “Inka Tupaq Yupanki de chinchero orientándolos de una forma adecuada a las actividades de capacitación y actualización de los docentes, que contribuya a mejorar la formación científica de los docentes, ya que el éxito o fracaso de los estudiantes se deriva del nivel de formación y motivación que reciben en los claustros educativos.

La presente investigación se divide en tres capítulos los mismos que se enmarcan de la siguiente forma:

Primer capítulo; Problematiza la desestimación del talento humano en el monitoreo y acompañamiento pedagógico, por parte de las instancias de la UGEL Y DREC para perfeccionar el desempeño de los docentes.

En este capítulo se diagnóstica en la población docente de la institución educativa “inka Tupaq Yupanki de chinchero” el potencia de talento profesional de cada docente, posteriormente se presenta y detalla la metodología de la investigación

Segundo capítulo; Se enfatiza de manera teórica y científica el talento humano como una necesidad a tomar en cuenta en los proceso de monitoreo y acompañamiento.

Así también en esta capítulo se detalla las teorías, tendencia y paradigmas ,as recientes sobre definiciones y conceptos del talento humano basándonos en los estudios de Idalberto Chiavenato y muchos otros tratadistas también respecto al monitoreo y acompañamiento docente.

El tercer capítulo; en este capítulo se presenta de forma detallada y sistémica modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes en la institución educativa “inka Tupaq Yupanki de chinchero” – cusco 2018. Este capítulo encierra la metodología del modelo de acompañamiento y monitoreo, enseñando las estrategias, para luego mencionar los resultados de la investigación así como las conclusiones y recomendaciones

**CAPÍTULO I**

**DESESTIMACIÓN DEL TALENTO**

**HUMANO EN EL MONITOREO Y**

**ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO,**

**POR PARTE DE LAS INSTANCIAS DE**

**LA UGEL Y DREC PARA**

**PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE**

**LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN**

**EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI**

**DE CHINCHERO” CUSCO 2018**

*Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos.*

Elbert Hubbard (1856-1915)

*No importa cuán grande sea la roca de las adversidades, si en su interior contiene una pepita de oro los cinceles del tiempo la descubren.*

Malinowski, E.J. (1999),

**CAPÍTULO I: DESESTIMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL  
MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO, POR PARTE DE LAS  
INSTANCIAS DE LA UGEL Y DREC PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO  
DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INKA TUPAQ  
YUPANKI DE CHINCHERO” CUSCO 2018**

La tarea de investigar el talento humano a través del monitoreo y acompañamiento docente para optimizar el aprendizaje es indispensable y merece esfuerzo puesto que la educación escolar, atraviesa una profunda crisis que se ve reflejada en carencias en todos sus aspectos: escasos recursos financieros, mantenimiento institucional inadecuado, falta de liderazgo y compromiso, inequidad de materiales y a ello se suma la falta de calidad de aprendizaje en los estudiantes, generado por una carencia de aportes didácticos, Además los resultados educativos de los estudiantes, que son la única razón de ser del sistema educativo son muy pobres. En estas condiciones, es decir en la profundidad y extensión de los problemas en el sector, la identificación de los principales problemas como en la representación selectiva del fenómeno de control no permite explicarlo, además de la desestimación de los paradigmas, teoría, modelos y métodos, desde la formación inicial de los educadores y de la formación de los docentes en servicio, que no habría cubierto importantes necesidades de los docentes.

La administración gubernamental plantea el Proyecto Educativo Nacional, propuesto por el Concejo Educativo Nacional (CNE), que es resultado del encargo del Acuerdo Nacional y la nueva Ley de Educación, representan elementos importantes para la reforma del sistema educativo en el mediano y largo plazo, que en esencia nos dice " Hay que volver a crear el sistema educativo y ello requiere de un conjunto de tareas que no solo necesita del concurso de todos los docentes y la sociedad Peruana.

El énfasis del problema de investigación es proponer un modelo de monitoreo y acompañamiento que en el corto plazo de ser desarrollada, verificara una mejora en el desempeño de los docentes en la institución educativa “Inka Tupaq Yupanki de chinchero” que pretendiendo ser un derecho de las generaciones de docentes, De acuerdo a la Constitución Política del Perú considera el libre acceso a los concurso para elevar el nivel y por ende el estatus económico y de desempeño, por sí sola debe demostrar y garantizar una educación de calidad que asegure los aprendizajes memorablemente para toda la vida que la sociedad requiere.



## **1.1. Problemática**

La institución Educativa Inka Tupaq Yupanqui está ubicada en la capital del poblado de Chinchero, situado a 3 754 msnm. A 28 kilómetros del Cuzco, en la provincia de Urubamba, Departamento del Cuzco, y antes de llegar al Valle Sagrado de los Incas (y el río Urubamba). El mercadillo de los domingos, que en su origen estuvo dominado por el trueque de productos entre los pobladores de la zona.

La principal actividad económica está referida a la actividad agrícola, la población en su totalidad se dedica a la producción de los cultivos tradicionales como son la papa, cebada, avena, haba, trigo, arveja. Las áreas de riego representan el 13.2% de la superficie destinada a estos cultivos, las de secano representan el 45.3%; por lo tanto se aprecia una mayor aptitud del suelo en las áreas de secano en la micro cuenca.

La tecnología es eminentemente tradicional, caracterizada por el uso de yuntas, chaquitaqlla, rotación sectorial de terrenos, cultivos asociados, riego tradicional, uso mínimo de insumos, como fertilizantes que devienen en los niveles de productividad agrícola. El uso de maquinaria agrícola es muy ocasional, sólo en algunas parcelas del área circunlacustre.

Los cultivos más importantes son: papa, haba, cebada, tarwi, olluco y oca, los cuales en algunos casos son instalados a manera de policultivos, donde destaca la papa por tener la mayor área sembrada.

El mercado provincial es Urubamba y el regional en la ciudad del Cusco. El principal producto orientado al mercado es la papa, principalmente de siembra temprana, que se cultiva en la zona de riego y seguido por los forrajes como segundo cultivo y otros de relativa importancia como el haba, cebada, quinua.

El nivel de los pobladores de este distrito corresponde a un nivel Cultural medio-bajo, bilingües, y con un índice de desempleo alarmante, pronunciándose en mayor proporción la invasión de los cerros que rodean la Institución, con un crecimiento poblacional alto, llegando a concentrarse alrededor del servicio Educativo más de 15 Urbanizaciones, Caseríos, Fundos y Asociaciones Populares.

## **1.2. Monitoreo y Acompañamiento y su Escasa Valoración del Talento Humano**

La Evaluación de Desempeño es la evaluación del talento que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura tener Retroalimentación sobre la manera en que se cumplan sus actividades, esto le permite sentirse importante y tomado en cuenta por la Organización para la cual labora, el Empleado podrá conocer sus puntos fuertes así como también sus Debilidades, el Director o monitor podrá tomar medidas y acciones de acuerdo a los resultados que pueda observar y a su vez la Organización disminuirá las situaciones erróneas que puedan surgir

La Evaluación del talento debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

La Evaluación del talento tiene enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados. También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad para continuar con un proceso de seguimiento.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes. La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución objetiva y constructiva de los problemas.

Los objetivos de la Evaluación del talento, los pasos, sus beneficios, métodos y costos son algunos de los factores que deben tomarse en cuenta para el desarrollo óptimo en el proceso de Evaluación

En la realidad educativa local y particularmente de la Institución Educativa Inka Tupaq Yupanqui de Chinchero, muestra que la variable de monitoreo y acompañamiento se relaciona más con los resultados del desempeño docente. Esto señala la importancia de analizar e investigar el proceso de monitoreo como dinámico y acumulativo. La importancia del de este proceso es que el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente son variables inmersas en diversos estudios realizados por distintos autores, al indagar en el ámbito nacional e internacional y se encuentra que estas funciones tiene como objetivo que optimice la categorización de las funciones: Técnicas, Administrativas,

Sociales, de Asistencia y Mediación y ámbitos de la supervisión escolar con el fin de perfeccionar dicho proceso.

Los modelos actuales se centran en asuntos formulados desde el punto de vista de la documentación recayendo solo a un aspecto el mismo que está compuesto por: currículo, actualización docente, planes y programas, recursos para el aprendizaje, proceso de organización administrativa, gestión distrital, evaluación de la supervisión, comunidad educativa, comunicación, asesoramiento pedagógico, administración de personal, instituciones, normas y reglamentación jurídica. Así como la acción supervisora: planificar, organizar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar.

Considerando lo dicho líneas arriba, Se observa en el proceso local de gestión Pedagógica deficiencias en el monitoreo y acompañamiento docente; se centra más en el recojo de información mas no en el asesoramiento, es decir esta acción se centra solo en el recojo de pruebas de las fallas y muy poco en el control, planificación, Orientación y la Evaluación de Resultados

En la actualidad se puede apreciar en la ciudad del Cusco que no se cuenta aún con un modelo de monitoreo y acompañamiento que conduzca a los profesores a la mejoría de su desempeño docente, pues muchos maestros y maestras solo tienen la oportunidad de ser supervisados a través de una ficha que en ocasiones lejos de coadyuvar con el desempeño docente, ha sido usado como un instrumento sancionador.

En nuestro país se vienen propalando el término de calidad Educativa que de hecho implica el mejor desempeño de cada uno de los actores que intervienen en educación desde la óptica de la investigadora las formas de contribuir con el desempeño de los profesores es de aplicar un modelo de acompañamiento basado en alguna teoría seria y científica y no solamente manejar criterios tendenciosos y nada claros, el cual permita ver reflejado todas las debilidades que se pudiera detectar, además de influir en la detección del talento de cada maestro de tal forma que no solo se capacita y controla sino que se potencia capacidades escondidas y nada potenciadas por el sistema convirtiéndose en una modelo de acompañamiento alentador, motivador y que realce el talento docente escondido en los subterfugios del saber docente.

Según el Minedu, los propósitos centrales de este tipo de acompañamiento son: promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes

y durante. Esta reflexión incluye la proyección de escenarios a partir de estrategias meta cognitivas y autor reguladoras del análisis de lo que se hace, de su pertinencia socio cultural, de las razones por las que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio. De esta manera, el acompañamiento se enmarca en un enfoque crítico y reflexivo.

El Ministerio de Educación se ha propuesto que los actores educativos encargados de la estrategia de acompañamiento pedagógico se centran en la reflexión continua de la acción pedagógica olvidando lo de que quien es acompañado monitoreado y supervisado es un actor fundamental el maestro que no es un simple repetidos o cumplidor de la letra, sino un ser trascendental que tiene capacidades potencialidades que cuando se detectan y valora este se ve alentado y motivado la investigadora se refiere al talento, el mismo que problematiza la presente investigación incluso aportando un modelo de gestión basado en el talento humano y fundamentado en la teoría fundamental de Idalberto Chiavenato.

### **1.3. Planteamiento del Problema**

Las Instituciones de Educativas cumplen un papel trascendental en los cambios manifestados en el país. Para ello, según González y Wagenaar (2006), los individuos deben ser capaces de: Manipular y actualizar el conocimiento adquirido y seleccionar lo que es apropiado en un contexto particular. Aprender de manera permanente. Comprender lo que se aprende y manejar sus cualidades personales esto es el talento.

En la actualidad todas las Instituciones Educativas en el Perú están orientadas de manera integral a desarrollar las competencias, pero la verdad es que van un paso por detrás de las necesidades de la sociedad ya que tratan de adaptarse a un mercado laboral en constante cambio y a una sociedad con un acceso a la información y al conocimiento cada vez más ágil.

Los docentes que ponen su talento al servicio de crear tales progresos de forma pedagógica, didáctica o metodológica, no sería exagerado decir que ese talento es el principal capital de cualquier sociedad moderna (Moliner, 2004; Gajardo, 2003). Muchos autores se han planteado que la educación es la herramienta para la optimización de dicho capital (Coleman, 1988; Jiménez, 2002; Brunner y Elacqua, 2003; Morgan & McKerrow, 2007). Por ello, la

pregunta que cabe hacerse es: ¿Cómo pueden contribuir las autoridades escolares a potenciar el talento de estos docentes líderes del cambio? El modelo de la presente investigación pretende dar respuesta a este interrogante creando los contextos para desarrollar el potencial del talento humano de los docentes acompañados y que este se plasme en un contenido de calidad que ayude a crear las condiciones para formar líderes del cambio y la mejora de la sociedad.

Es importante conceptualizar los términos: modelo de acompañamiento pedagógico que permite identificar el problema que actualmente se observa en realidad objeto de estudio.

Para Chiavenato, (2009) pag. 236, la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo.

Es de vital importancia que las autoridades directivas, jerárquicas y coordinadores de la Institución Educativa Mixta “INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO” deban utilizar modelos de talento humano basado en la gestión del acompañamiento, de tal forma se fomente el trabajo motivador con técnicas y métodos innovadores para facilitar el aprendizaje e internalización de las competencias tanto genéricas como específicas.

De todo lo mencionado se plantea el problema de investigación de la siguiente forma:

“Se observa en el proceso de acompañamiento pedagógico interno de la IEMx. INKA TUPAQ YUPANKI de chinchero, deficiencias en el fortalecimiento de competencias que realiza el equipo directivo, manifestadas en deficiente asesoramiento, motivación y liderazgo, de las acciones pedagógicas, lo que trae como consecuencia bajos niveles de desempeño docente y evaluación educativa, que no permite lograr los objetivos previstos en los instrumentos de planificación”

### **Según Chiavenato (2009) describe la evaluación del desempeño del talento humano**

Es “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades va desempeñar, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de crecimiento o desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización”. El mismo autor define que la evaluación es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y representa una técnica de gestión imprescindible en la actividad

administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de monitoreo, de integración, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento o adiestramiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar tales problemas, este panorama más amplio y con base confiable se ve amenazado cuando se observa la realidad de la institución educativa tomada como muestra porque las limitantes del monitoreo no considera en absoluto estos conceptos, sino más bien se basa en criterios tradicionales de la obstaculización, represión y miedo hacia la forma de impeler autoridad desde quien monitorea hacia el monitoreado, este fenómeno es recurrente en todas las dependencias educativas del Perú es un problema que desaliente la valía real de la experiencia y el perfeccionamiento de la enseñanza que se da primero contextualizarse durante muchos años por el docente y también por la forma de normas técnicas y métodos además de contenidos piulidos a través de la empírea durante años de aplicación.

“Es una organización desarrollar es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la empresa dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”. Chiavenato (2004)

El desarrollo de personas se relaciona con la educación. Educar (del latín educere) significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. Educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona. Todo el modelo de formación, capacitación, educación, y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad del individuo.

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que la capacitación. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del docente y su carrera futura, que en el cargo actual. Todos los docentes pueden y deben desarrollarse.

El desarrollo rápido de los conocimientos y habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad de las relaciones de trabajo.

En un ambiente de híper competitividad, sólo sobrevivirán las instituciones más ágiles, capaces de anticiparse al proceso de cambios que pongan a su favor el factor sorpresa.

#### **1.4. El Potencial de Talento Humano en el Desempeño de los Docentes en la Institución Educativa**

El nivel de talento humano de los docentes a través de la práctica diaria de sus funciones pedagógicas que contienen un componente de desempeño, encontrado fue determinado en base a un diagnóstico realizado por el cuestionario de análisis psicométrico de talento de la autora; Avendaño Prieto, Bertha Lucía y Lozano Ardila Martha Cecilia (2013). De la Universidad Católica de Colombia. “Diseño y análisis psicométrico de una prueba para evaluar talento”. Cultura, Educación y Sociedad.

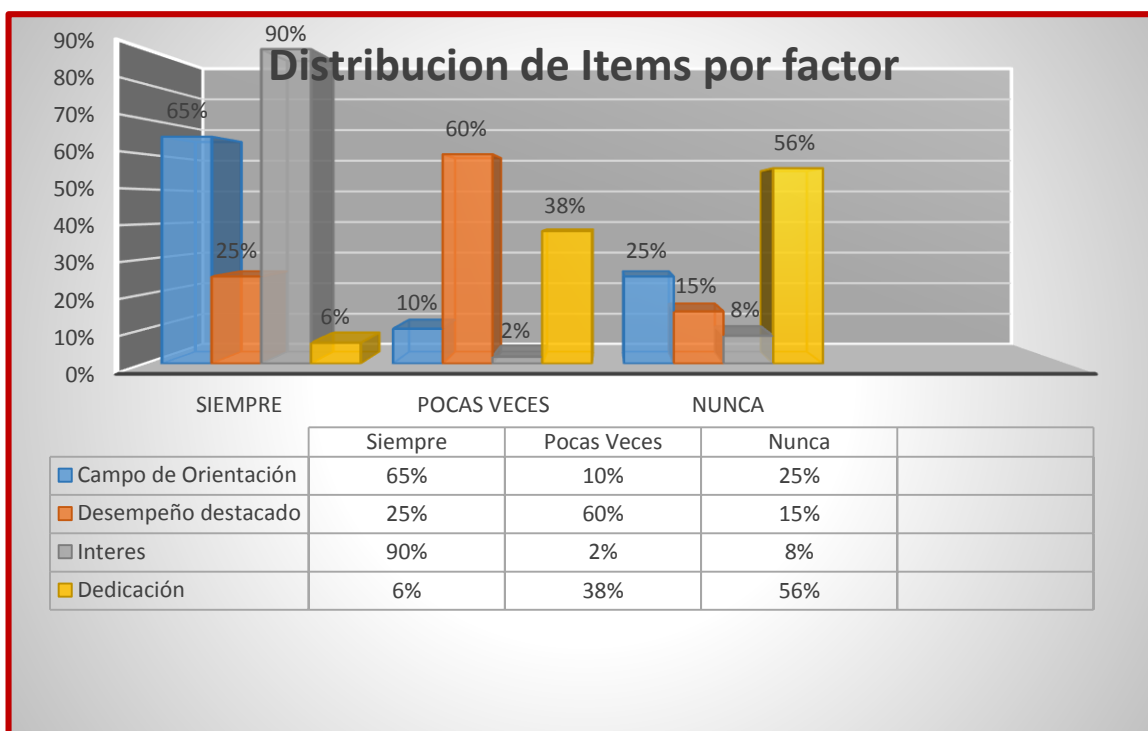
El objetivo del presente diagnóstico fue diseñar y efectuar el análisis psicométrico de una prueba para evaluar talento en docentes. El instrumento se elaboró de acuerdo con los planteamientos de Gagné, Heller y De Zubiría, las cuales son teorías vigentes sobre el tema. El instrumento está conformado por 26 ítems que evalúan tres indicadores de talento: desempeño destacado, interés y dedicación; además de su campo general de orientación: práctico, psicológico, conceptual o artístico. Para su validación se seleccionó por conveniencia, una muestra de 300 estudiantes pertenecientes a tres instituciones de la ciudad de Bogotá de tres estratos diferentes. Se trató de un estudio descriptivo de tipo instrumental con aplicaciones psicométricas, cuyos datos se analizaron desde el marco de la teoría clásica de los test. Los resultados indicaron niveles aceptables de consistencia interna y validez, y una estructura factorial congruente con el marco referencial, lo cual permitió concluir que la prueba cumple con los requerimientos psicométricos exigidos para este tipo de instrumentos, constituyéndose en una herramienta útil para la identificación de talentos.

**Figura N° 1: El monitor del talento Humano debe ser capaz de:**



Fuente: Fernández. (2006). Clima Organizacional y Supervisión del desempeño

**GRAFICO N° 1: NIVELES DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO”.**



Fuente: elaboración propia de la investigadora

El presente gráfico muestra la distribución de ítems del instrumento denominado “análisis psicométrico de talento el mismo que está dividido en cuatro factores o ítems importantes que miden las dimensiones del talento humano, el mismo que se aplicó a los 33 docentes de todas las áreas en el nivel secundario de la IE. Inka Tupaq Yupanki de Chinchero”.



Primero el campo de orientación se refiere a la actividad a la que más se ha destacado o como le identifican en alguna actividad que destaca, este ítem muestra un 65% que si identifica su orientación como actividad talentosa solo un 10% y un 25% no identifica su habilidad o talento.

En el ítem desempeño destacado se refiere a cuando compite, o si hay personas expertas que han reconocido su actividad y la capacidad de persistencia sobre lo que sabe que le gusta y destaca, solo un 25% sabe con certeza esta exigencia un 60% pocas veces y 15% no sabe.

En el Ítem Interés se refiere a la actividad que prefiere como las artes, ciencias, literatura investigación etc., el 90% sabe e identifica su ámbito de interés, esto necesariamente dice que saben que cual es su vocación o talento en pero no se potencia o no se destaca como actividad propia.

En el ítem Dedicación se refiere a la actividad que más tiempo dedicaría como atención al personas, leer, escribir, ciencia, artes etc. solo el 6% señala que siempre tiene la oportunidad de dedicarse o invertir tiempo a lo realmente le gustaría, un 38% algunas veces y 56 % nunca esto porque no tienen la oportunidad de invertir tiempo y conocimiento porque seguramente dedica energía y tiempo a otras actividades.

### **1.5. Metodología de la Investigación**

El diseño de la presente investigación es de tipo critico propositivo aplicativo, el horizonte que guía la investigación es; los niveles de monitoreo y acompañamiento pedagógico, talento humano a través de la gestión del talento humano para perfeccionar el desempeño de los docentes de la institución educativa “Inka Tupaq Yupanki de chinchero, debido a que la predominancia de la supervisión tradicional enmarcada más en el cumplimiento administrativo de los documentos prima sobre la base del acompañamiento entendido como asesoría y motivación constante, que deriva en el buen desempeño docente.

Estos factores determinan la necesidad de la aplicación del presente modelo pedagógico para elevar los niveles de desempeño docente

La muestra está representada por 33 docentes del nivel secundario Determinando una población muestral probabilística estratificada.

Las técnicas de recolección de datos se realizó mediante los siguientes instrumentos: un cuestionario de análisis psicométrico, que consiste en la formulación de preguntas a los docentes en su conjunto, a fin de generalizar las informaciones de habilidades, en el campo de acción, desempeño destacado, Interés y Dedicación, también se aplicara una guía de observación, que es un instrumento deliberado y sistemático, por lo tanto está orientado por una pregunta o propósito, en un acercamiento perceptivo a hechos sociales y determinar a través de la observación directa de los docentes en las oportunidades de monitoreo y acompañamiento se les observa como desarrollan sus actividades para luego de ellos tomar debida nota de lo observado.

Los instrumentos fueron aplicados a un inicio de la investigación La aplicación de dichos instrumentos se realizó en los ambientes de la Institución Educativa, específicamente en las aulas respectivas con la participación de los docentes de las áreas de Educación Física, CTA, educación para el trabajo, ciencias sociales, Religión, Comunicación, Ingles, Arte. El tiempo establecido para el cuestionario fue de 30 minutos, y para las guías de observación durante todo el I y III trimestre académico es decir al inicio con una observación y al final del trimestre. La fecha exacta de la aplicación del cuestionario fue el día 03 de mayo del 2017, del mismo modo el día 07 de Mayo se procedió a observar y recoger datos mediante una guía de observación, la aplicación del estímulo (Modelo pedagógico) se dio inicio el día 10 de mayo hasta el día 29 de octubre, fecha donde se observó dos sesiones de clases, mediante una guía de observación, el día 05 de noviembre se aplicó el cuestionario de salida o post test.

Durante el procesamiento de datos del cuestionario y guía de observación, se utilizó técnicas de procesamiento y revisión de la información así como la codificación de los 33 docentes Las técnicas de análisis e interpretación de datos se muestran en el actual trabajo a través de cuadros estadísticos y gráfico de barras, con el análisis descriptivo y sistemático de cada gráfico, en el momento de aplicado el cuestionario de entrada denominada Pre test y de salida denominada Post test.

## **1.6. Conclusiones del Primer Capitulo**

En este primer capítulo se ha presentado la problemática educativa de la Institución Educativa INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO encontrándose en la labor de los

docentes y modelos de monitoreo y acompañamiento limitaciones, ya sea por carencias materiales o deficiencias profesionales, siendo los docentes y por ende los estudiantes los más perjudicados pues no tienen mucha opción para desarrollar talentos que los docentes tiene para mostrar como elemento didáctico y por ende el aprendizaje.

Podemos afirmar que de todo lo dicho en el capítulo **I**, que los mecanismos de monitoreo y acompañamiento deberán identificar seleccionar y potenciar los talentos de los docentes para desarrollar de mejor forma sus clases.

Los educadores sabemos ahora que la motivación de un talento es una aliada invaluable en el aprendizaje y que mediante la aplicación de las habilidades que más domina el docente aunque no estén programadas los aprendizajes se hacen vividos, sentidos y memorables.

El tema central de estudio es la potenciación del talento humanos de los docentes a través de un modelo didáctico basado de monitoreo y acompañamiento.

El propósito de este enfoque de investigación es aplicar y analizar los patrones identificados de talento de cada maestro, para luego aplicar y evocar conocimientos.

El desarrollo de talentos dentro del aula hace más vividos las clases y alcanza a estudiantes que ordinariamente no son alcanzados normalmente, inclusive a estudiantes tardíos que escapan o desertan.

Los estudiantes aprenden a devenir en aprendices, de un talentoso en autos sostenidos y auto dirigidos, y no en un depósito de datos para una instrucción dirigida hacia el próximo examen.

**CAPÍTULO II**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO**

**HUMANO COMO NECESIDAD PARA**

**PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE**

**LOS DOCENTES**

*El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento.*

*Allan Schweyer*

## **CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO NECESIDAD PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES**

Este capítulo trata aspectos relacionados directamente con el monitoreo y acompañamiento pedagógico, y la gestión del talento humano vista como un derecho y necesidad humana subyaciendo el desempeño como potencial humano, considerado controversial debido a las opiniones con respecto a al monitoreo como elemento para gestionar el talento, aun no valorada del todo. Principalmente en el campo educativo. las opiniones que se detallan a continuación están ubicadas en los aspectos de habilidades expresivas, cognoscitivas y valorativas, se hace una reseña histórica acerca de los orígenes y tendencias actuales del monitoreo, acompañamiento y gestión del talento humano, se menciona algunos autores que trataron temas como la monitoreo, supervisión, acompañamiento y gestión de los mismos y las teorías recientes respecto a los modelos recientes de la gestión de personal fundamentados en Idalberto Chiavenato, se trata también en este capítulo acerca, de cómo puede desarrollarse el talento en las diferentes áreas educativas sin distinción de sexo o edad del docente.

### **2.1 Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales sobre los seres humanos:

- 1) Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí; poseen conocimientos, habilidades, destrezas para la gestión adecuada de los recursos organizacionales (son personas y no meros recursos).
- 2) Activadores inteligentes de los recursos organizacionales; son elementos impulsores de la organización, brindan inteligencia, talento, aprendizaje.
- 3) Socios de la organización; como socias las personas invierten en la organización: esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.; con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos.

La gestión del talento humano debe situar a las personas al centro de la estrategia, mediante 3 capacidades de gestión para agregar valor:

a) desarrollar capacidades de gestión, hay que saber que es importante dentro de la organización, que motiva e ilusiona realmente a las personas.

b) crear capacidades sistémicas, ver la empresa en su totalidad.

c) crear capacidades adaptativas; capacidades para enfrentar el cambio y establecer competencias para hacerlo eficazmente. Una gran organización no sólo debe adaptarse al hecho de que cada colaborador es diferente, sino que debe aprovechar esas diferencias; puesto que los talentos de cada persona son únicos, hay que centrarse en el desempeño estableciendo normas sobre resultados en lugar de obligar a cada persona a encajar dentro de un estilo determinado.

La persona tiene mayor potencial para crecer en las áreas donde son mayores sus fortalezas, hay que concentrar el tiempo y el dinero destinados a la capacitación en educar a la persona sobre sus fortalezas y en buscar formas de construir sobre dichas fortalezas, en lugar de tratar de ofrecerle cursos genéricos para mejorar sus destrezas.

### **2.1.1. Indicadores de Gestión**

Los indicadores son datos que pretenden reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinado. Habitualmente se trata de un dato estadístico (porcentaje, tasas, razones, entre otros), procuran sintetizar la información proporcionada por los diversos estándares, dimensiones o variables que afectan la situación analizada.

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir de forma precisa, objetivos e impactos; son medidas verificables de cambio o de resultado diseñadas para contrastar con un estándar con el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a las metas establecidas.

Un indicador se mide dentro de un periodo de tiempo determinado, para poder comparar los distintos periodos, lo que permite ver la evolución en el tiempo y estudiar tendencias acerca

de la situación medida, adquiriendo un gran valor como herramienta en los procesos de evaluación y toma de decisiones.

Los indicadores de gestión nos permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa, en áreas de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores (calidad).

## **2.2. Definiciones de Modelo Pedagógico**

### **2.2.1. El Modelo**

Un modelo es una imagen o representación del conjunto de relaciones que difieren un fenómeno con miras de su mejor entendimiento. De igual forma se puede definir modelo pedagógico como la representación de las relaciones que predominan en el acto de enseñar, lo cual afina la concepción de hombre y de sociedad a partir de sus diferentes dimensiones (psicológicos, sociológicos y antropológicos) que ayudan a direccionar y dar respuestas a: ¿para qué? el ¿cuándo? y el ¿con que?

Dentro de los modelos pedagógicos está el tradicional, romántico, conductista, desarrollista, socialista y el cognoscitivo, dentro de este, se encuentra ubicado el constructivismo y el aprendizaje significativo.

### **2.2.2. El Modelo en la Actualidad**

\*En la actualidad el concepto de modelo está adquiriendo mayor importancia, en la interpretación del carácter del pensamiento y de la actividad científica. (Giere 1999).

\*M. SCHÉLER, (1926) Precisa que un modelo es, lógico mecánico para dar cuenta de los fenómenos de la naturaleza, surge de la necesidad de pensar y percibir esos fenómenos en términos de explicaciones mecánico formales. Agrega que un modelo de estas características ha de ser siempre factible a partir de la elaboración previa de un pensamiento relacionante que posibilita, el ordenamiento de dichos fenómenos.

\*T.S. KUHN, (1972), Es una serie de realizaciones que sirven durante una época de ciencia normal, para definir problemas y métodos legítimos en un campo específico de investigación: En estas realizaciones, en las que se forman generaciones sucesivas de futuros practicantes, los modelos son siempre incompletos, ya que no abarcan todos los problemas, que se espera han de ser resueltos.

### **2.2.3. Modelo Pedagógico**

Cuando se habla de gestión educativa se ha de tomar en cuenta que existen muchos modelos conceptuales y para cada uno de ellos corresponde una categorización.

Si el problema de la gestión es complejo en las organizaciones educativas convencionales, aún más en aquellas que ofrecen modalidades como la educación a distancia, debido a la necesidad de tomar en consideración diferentes tipos de gestión: académica, administrativa y tecnológica, para avanzar en el aseguramiento de la calidad.

Para P. Rosas (2006, 28-33), la gestión de ambientes virtuales de aprendizaje conlleva cinco dimensiones: la social, la político-institucional, la administrativa y la técnico-pedagógica.

### **2.2.4. Modelo Pedagógico y Educativo**

El modelo educativo es una visión sintética de teorías o enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas y a los profesores en la sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje. Esta visión a su vez tiene que ver con la concepción que se tenga de la educación y es una representación conceptual de la realidad que focaliza la atención en lo que considera importante, despreciando aquello que no lo es. Un modelo educativo implica visualizar la postura ontológica, antropológica, sociológica, axiológica, epistemológica, psicológica y pedagógica que se va a asumir para poner en marcha el propio sistema con la finalidad de lograr los objetivos de la mejor manera posible.

Los términos específicos y su validez dentro de la investigación forma el grueso del marco conceptual y se detallan a continuación:



### **2.2.5. Dimensión Social del Modelo**

La educación toma lugar en un contexto histórico y social determinado que le imprime las características esenciales de su función (el ¿para qué educar?), y de ahí, las formas y los medios como se educa. Por ejemplo el e-learning, lleva a que ahora se aprenda de manera inter, multi y transdisciplinaria, y los objetos de aprendizaje son un medio apropiado para ello.

Dentro de los modelos pedagógicos está el tradicional, romántico, conductista, desarrollista, socialista y el cognoscitivo, dentro de este, se encuentra ubicado el constructivismo y el aprendizaje significativo.

1. Tradicional
2. Romántico
3. Conductista
4. Desarrollista
5. Socialista
6. Constructivistas

### **2.3. El Monitoreo Pedagógico en el Desempeño Docente**

El sistema educativo del Perú, no puede mostrarse ajeno a los grandes cambios que se están enfrentando con la globalización y su incidencia sobre las organizaciones; el monitoreo pedagógico en las instituciones educativas, constituye un complemento obligatorio y una necesaria herramienta de la supervisión que permite consolidar los procesos pedagógicos y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes; las instituciones educativas deben entender que su prestigio es el reflejo del desempeño profesional de sus docentes, motivo por el cual deben establecer protocolos administrativos que garanticen la calidad educativa de los diferentes procesos de su servicio.

El Monitoreo Pedagógico es una tarea que debe realizar el Director de la Institución Educativa, con el fin buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le

guíe en busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes. Su meta será elevar la calidad educativa su Institución, para esto buscará la ejecución de acciones de acompañamiento que le lleven a la excelencia educativa.

Para demostrar la influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente, fue indispensable describir el proceso de validación y confiabilidad del instrumento que se utilizó para la recolección de información.

La evaluación, y análisis del grupo está dado por el diseño de pre test-post test con un grupo. En este diseño se aplica un pre test (O) a un grupo de sujetos, después el tratamiento (X) y finalmente el post test (O). El resultado es la valoración del cambio ocurrido desde el pre test hasta el post test, se realizó en tres momentos: inicio, proceso y final, estos coincidían con los trimestres académicos. Durante la investigación, el grupo recibió acompañamiento y asesoramiento durante las dos últimas etapas, y el grupo control solo en la de inicio.

### **2.3.1. El Monitoreo Pedagógico Considerado como una Estrategia de la Supervisión**

Consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales; el monitoreo pedagógico se evaluó en cuatro dimensiones: pedagógica, didáctica, intervención y valorativa además en cada una de ellas se involucró el factor de Talento del maestro identificando en cuál de las dimensiones muestra mayor dominio talentoso (Morales, 2014), (Cano, Castro, Musto, & Sarachu, 2009) y (Estrada, 2013).

El desempeño profesional docente es considerado como el equilibrio entre cumplimiento de las tareas pedagógicas asignadas y el resultado de la labor educativa, que se ve reflejada en el talento utilizado al momento de desarrollar las clases para hacerlas más vividas y memorables para los estudiantes.

### **2.3.2. Monitoreo según el MINEDU**

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014)

### **2.3.3. ¿Cómo se define el acompañamiento y monitoreo pedagógico desde la mirada del directivo?**

Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje.

De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente. Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o

jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua.

En el contexto del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, el acompañamiento pedagógico se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos. En otras palabras, el trabajo debe centrarse en evidenciar los factores que podrían estar impidiendo que ello ocurra y formular estrategias para impedirlo. La idea es señalar al profesor los problemas, pero no culparlo: el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

#### **2.4. Monitoreo Pedagógico**

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros.

##### **2.4.1. ¿Quiénes realizan el acompañamiento y monitoreo pedagógico?**

Los miembros del equipo directivo, liderados por el director, son los que realizan las acciones de acompañamiento y monitoreo en la IE.

Según la directiva del año escolar 2014, el equipo directivo está constituido solo por el director, en los casos en que únicamente existe este, o por este, además de los subdirectores, el director administrativo y coordinadores, que se configuran como un equipo.

#### **2.4.2. ¿Cuáles son las características del acompañamiento y monitoreo pedagógico?**

- Sistemático y pertinente: Supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica.
- Flexible y gradual: Propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.
- Formativa, motivadora y participativa: Promueve el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, fomenta el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.
- Permanente e integral: Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos (planificación, implementación de las rutas y evaluación curricular de modo continuo).

#### **2.4.3. ¿En qué momentos se realiza el acompañamiento y monitoreo pedagógico?**

Las acciones deben ser planificadas e incluidas en la calendarización del año escolar y en el Plan Anual de Trabajo. Su realización dependerá del número de miembros del equipo directivo y la organización eficiente de los tiempos. La frecuencia del acompañamiento y monitoreo estará en función de la organización y alcance del equipo directivo, pero se sugiere que se ejecute prioritariamente entre los meses de abril y noviembre, y como parte de la segunda fase: la de aprendizajes fundamentales y la escuela que queremos.

#### **2.4.4. Visita al docente en aula para observar la práctica pedagógica**

Las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente

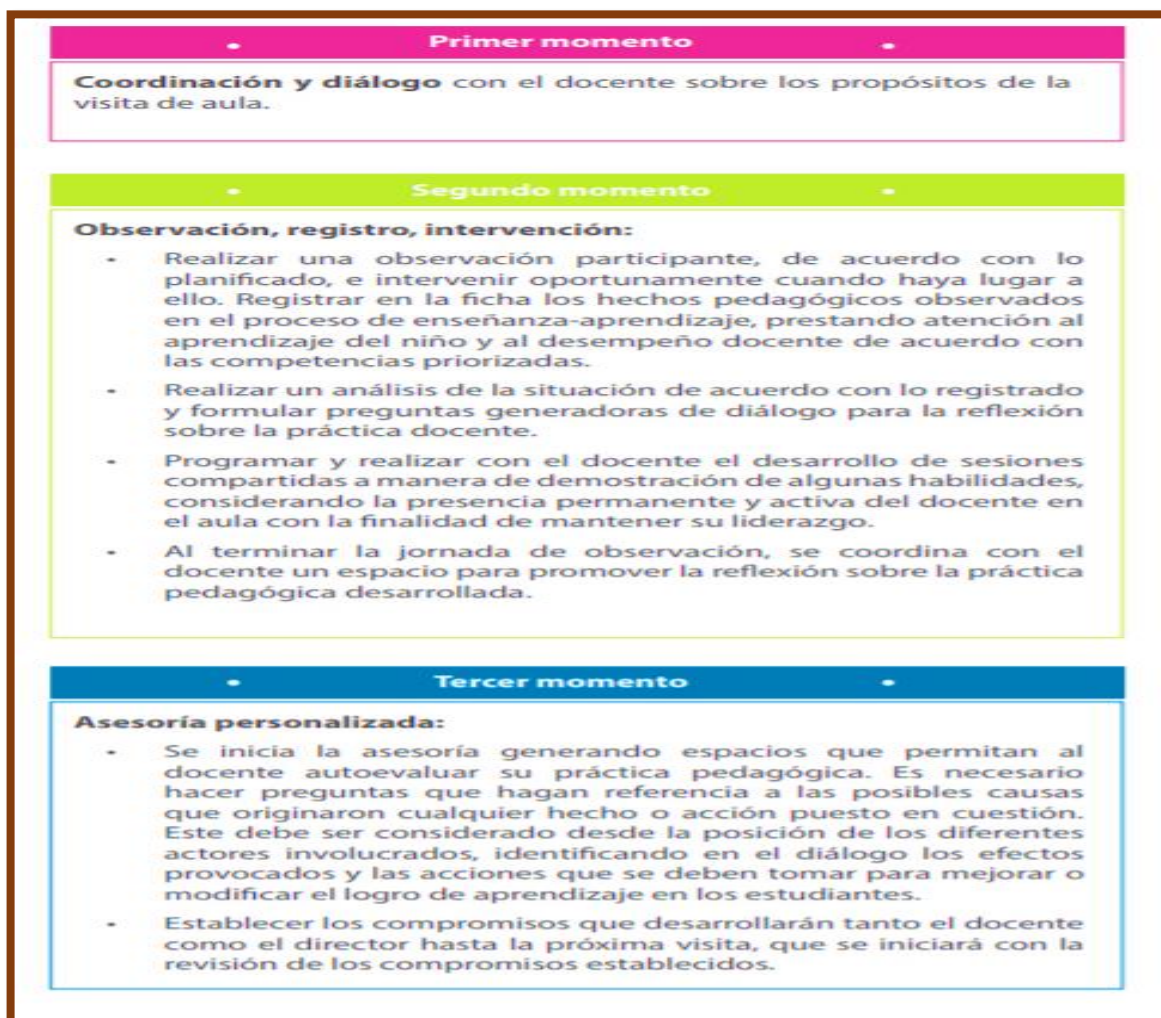
in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. Para ello se sugieren las siguientes consideraciones:

- Se debe determinar el número de docentes que se visitarán y la frecuencia de las visitas a realizar, considerando varios aspectos entre los que se debe privilegiar el rendimiento en las áreas básicas.

Por eso, se deben visitar de preferencia las secciones con bajos logros en los aprendizajes de los estudiantes en Comunicación y Matemática.

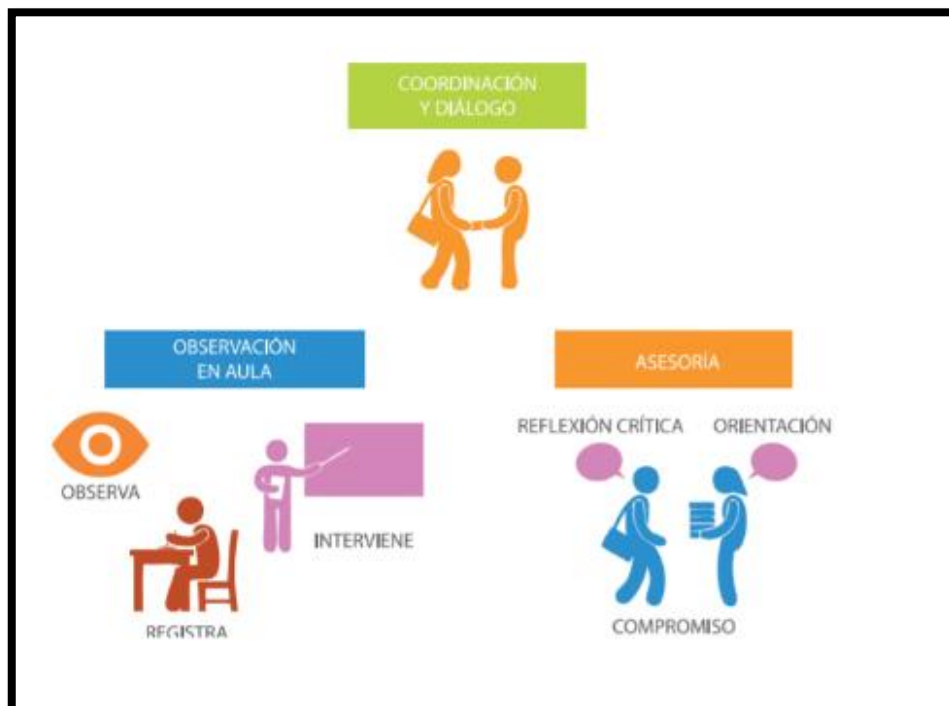
- Las visitas son continuas y sistemáticas: los resultados de una se toman en cuenta para planificar la siguiente. El propósito de ello es evidenciar la mejora de la práctica del docente acompañado y la evolución en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

**Figura N° 2: Las visitas en tres momentos**



Fuente Minedu (2015) Propuesta de monitoreo y acompañamiento

**Figura N° 3: Momentos del monitoreo**



Fuente Minedu (2015) Propuesta de monitoreo y acompañamiento

## 2.5. Jornada De Reflexión

Es una actividad de análisis, autoevaluación y reflexión que realiza la IE, con la participación de los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y líderes de la comunidad. Se constituye en un espacio de intercambio e inter aprendizaje, y tiene carácter institucional, puesto que involucra al equipo pedagógico en pleno bajo la conducción del equipo directivo. Su realización permite identificar los aspectos de la gestión pedagógica que hay que fortalecer, mejorar o cambiar.<sup>9</sup> En concreto, esta actividad genera el análisis crítico y reflexivo respecto de los resultados del proceso de acompañamiento en aula, con énfasis en los siguientes compromisos de gestión: (a) uso efectivo del tiempo en el aula (4), (b) uso adecuado de las rutas de aprendizaje (5) y (c) uso adecuado de los materiales y recursos educativos (6). Además, constituye un espacio para la reflexión y la toma de decisiones del equipo directivo y docente respecto de la implementación de los cinco compromisos restantes, orientados a la mejora de los aprendizajes. La jornada es convocada por el equipo directivo y se realizará durante el horario de trabajo. Por lo tanto, la asistencia de los docentes es obligatoria. Se realiza en uno de los ambientes de la IE que permita las mejores condiciones para su desarrollo: un aula (de preferencia amplia) o un auditorio con mobiliario suficiente para todos los participantes.

**a. Primera jornada**, de preferencia durante el mes de abril, cuando la IE ha recibido los resultados de la ECE 2013. Su finalidad es cotejar y ajustar las metas de aprendizaje establecidas durante la semana de planificación (primera semana de marzo) a partir del análisis de resultados de la ECE 2011 y 2012. Aplica para el caso de segundo grado de primaria.

**b. Segunda jornada**, de preferencia durante el mes de julio, cuando se puede reflexionar sobre los resultados del acompañamiento pedagógico y la ejecución de acciones realizadas en la IE para la mejora de los aprendizajes.

### **2.5.1. ¿Qué instrumento de acompañamiento y monitoreo se sugiere utilizar?**

Para el acompañamiento y monitoreo, se sugiere una herramienta que permita obtener verificaciones rápidas del cumplimiento de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes en aula (con énfasis en los compromisos de gestión escolar 4, 5 y 6).

Dado que contar con instrumentos idóneos para estas actividades es fundamental, la IE puede adicionalmente incorporar aquellos que considere necesarios y que se ajusten más a su propia experiencia. En cualquier caso, la ficha que presentamos a continuación es una herramienta que puede servir de base.

### **2.5.2. Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente**

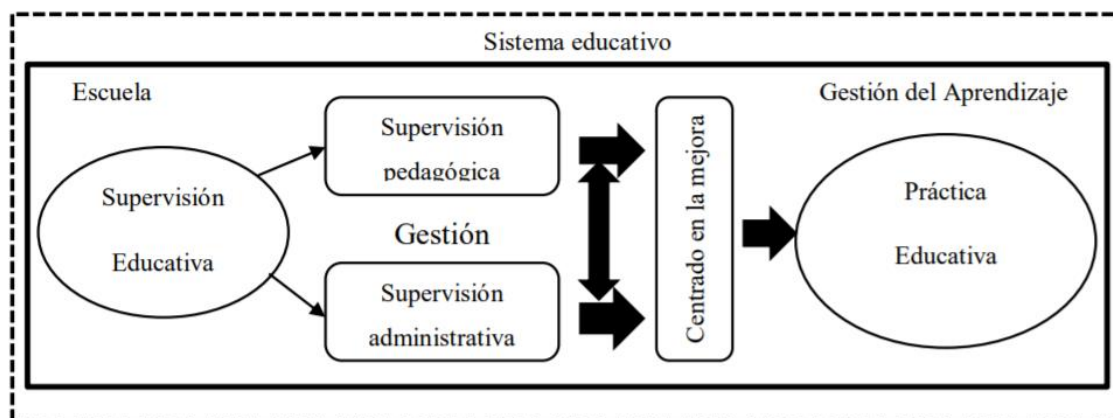
Esta herramienta se orienta al registro de los hechos pedagógicos observados como resultado de la visita en aula y la asesoría personalizada con el docente. Articulados a los compromisos de gestión escolar, la ficha considera los siguientes aspectos: • Programación curricular de aula. • Uso efectivo del tiempo en el aula. • Uso adecuado de las rutas de aprendizaje. • Uso adecuado de los materiales y recursos educativos. • Clima de aula.



## 2.6. Bases de Supervisión desde la Perspectiva Etimológica

El término supervisión proviene de dos voces latinas, “súper”, que significa “sobre o encima de”, y “visio”, que significa “acto de ver, mirar”. Por tanto, la supervisar significa, el acto de ver o mirar desde lo alto o tener una visión superior, en calidad y cantidad. Sovero (2012, p. 16), define supervisión educativa como “una función de diagnóstico, de pronóstico y de retroalimentación, orientada al mejoramiento del servicio educativo y al desarrollo personal del supervisado”. Es decir, se trata de análisis del estado actual de las cosas, para perfilar un nuevo estado, esto es establecer un pronóstico promisorio, pero recurriendo de manera permanente a auscultar el devenir de los procesos que se observan en detalle dirigido hacia su mejora. El Ministerio de Educación (2009), por su parte, concibe supervisión pedagógica como: El proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones.

**Figura: N° 4 Supervisión pedagógica**



Fuente: Br. Claudia Ccaihuari Medina, Supervisión pedagógica y gestión del talento humano

### 2.6.1. Monitoreo y Evaluación

El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes, con la finalidad de asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo, mientras que la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor (aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos

como los no previstos); en ambos casos, el M&E refiere a dos instrumentos importantes para comprobar la eficiencia y la efectividad del proceso de ejecución y del logro de los objetivos. La estrategia de acompañamiento pedagógico requiere de un sistema de gestión de información que permita, a través del monitoreo y evaluación, la mejora continua de la estrategia y la retroinformación sobre los avances y logros de los objetivos. Para ello, según Oscar Pain, se deben asegurar los recursos humanos y económicos para realizar el monitoreo y evaluación, establecer los indicadores y promover un sistema de gestión de información, que permitan mejorar la estrategia. Estos componentes son indispensables en el acompañamiento pedagógico, considerando que son el soporte de su ejecución; sin embargo, cada una de éstas supone un conjunto de tareas que deben dimensionarse según cada realidad

### **2.6.2. Estrategias Básicas de Acompañamiento Pedagógico**

Las estrategias básicas, como ya se mencionó, son técnicas que permiten a los docentes desarrollar y mejorar las capacidades y la gestión pedagógica, tanto en el aula como en el centro educativo. Algunas de estas estrategias aplicadas en el acompañamiento pedagógico son

- **Visitas y asistencia directa** Las visitas son asesorías individualizadas y continuas al docente, las mismas que se realizan en aula y basadas en el respeto y la confianza, donde el acompañante interactúa, a la vez, con los propios estudiantes.

Para Maguiña, Namuche y Gonzales, el acompañar individualmente en el aula es un medio eficaz para la asistencia técnica, el soporte informativo y el intercambio de experiencias, según las necesidades y ritmos del aprendizaje del docente. Asimismo, señalan que la experiencia demuestra que la visita en aula debe ser periódica y realizarse como mínimo una vez al mes, aunque la frecuencia va a depender de las necesidades, plan de acompañamiento y metas trazadas. Por otro lado, mencionan que

las visitas deben durar toda una jornada pero pueden prolongarse por dos días, según las necesidades y las distancias.

### **2.6.3. La Estrategia de la visita directa en el Desarrollo de Acciones**

A Observar y registrar los distintos aspectos que se suscitan durante una sesión o actividad de aprendizaje, con la finalidad de reflexionar e incidir sobre ellos. Que orientan la intervención del acompañante; entre las principales acciones se distingue: B Dialogar de manera empática con los estudiantes sobre sus percepciones, necesidades y expectativas; de manera análoga, hacerlo con los docentes sobre sus logros y fortalezas, debilidades y aspectos de mejora.

C Reflexionar y asumir compromisos acordados, de manera conjunta, sobre cómo mejorar el rol de acompañante y la labor docente en el aula.

D Participar en sesiones compartidas, que sean planificadas y programadas por el acompañante y docente, para incidir en el desarrollo y dominio de alguna estrategia que contribuya en el desarrollo de las capacidades priorizadas.

Estas visitas deben considerarse como un ciclo permanente, en donde cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente, a fin de evidenciar los logros del acompañamiento.

### **2.6.4. El Acompañamiento Pedagógico como herramienta para la mejora de la Educación Básica Regular**

El acompañamiento pedagógico está en la agenda educativa como una política de formación y capacitación a los docentes, con el fin de aportar significativamente al mejoramiento de su desempeño; de esa forma, se busca contribuir a lograr una mejor calidad de educación y, consecuentemente, un mejor desempeño por parte de las alumnas y los alumnos de nuestros centros educativos. El presente capítulo busca dar a conocer los conceptos que hay detrás del acompañamiento pedagógico, así como mostrar su importancia y los componentes y estrategias básicas que deberían llevarse a cabo en la gestión del acompañamiento para su óptimo desarrollo y consecución de resultados.

### **2.6.5. El Acompañamiento Pedagógico como concepto**

Para poder entender mejor qué es lo que implica y cómo funciona el acompañamiento pedagógico es necesario saber a qué hace referencia. A continuación se presentan los conceptos propuestos por instituciones y autores que analizan el tema. Según el Consejo Nacional de Educación (CNE), el acompañamiento pedagógico se define como “el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya, y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica” (CNE, 2007:13).

Para el CNE, el acompañamiento pedagógico se diferencia de la supervisión y el monitoreo, pues la supervisión es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes, mientras que el monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados.

La supervisión, como proceso, incorpora al monitoreo pedagógico como estrategia de seguimiento destinada a identificar, de manera sistemática, la calidad de desempeño a efecto de introducir los ajustes y cambios pertinentes; por su parte, el acompañamiento pedagógico es entendido como un servicio destinado a ofrecer a los docentes una asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa.

El Grupo Impulsor para la Educación en Áreas Rurales (GIEAR) refuerza la idea que plantea el CNE sobre el acompañamiento pedagógico, resaltando que éste debe darse de una forma personalizada y sostenida para asegurar la mejora de los logros de aprendizajes de los estudiantes. Así, sobre el acompañamiento pedagógico señala que es “la acción sistemática que orienta y asesora a los y las docentes en el aula, de manera oportuna, personalizada y sostenida. Está centrado en el desarrollo de capacidades de maestros y maestras para que su desempeño se traduzca en mejores logros de aprendizajes de sus estudiantes” (GIEAR, 2008).

El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) delimita el acompañamiento pedagógico como “un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por

docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela” (FONDEP, 2008: 5).

Además agrega que el acompañamiento pedagógico no es una mera asesoría centrada en un proceso técnico-pedagógico, sino que se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, cultivando relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes, con la finalidad de mejorar capacidades y actitudes en el desempeño profesional de los educadores. 52 José García define el acompañamiento pedagógico como “una herramienta formativa que permite cubrir la necesidad de atención al docente, desde una asistencia técnica especializada, personalizada, sistemática y estratégica, que parte de la individualidad”. (José García, 2009: 66-67).

#### **2.6.6. Gestión del Acompañamiento Pedagógico**

La gestión del acompañamiento pedagógico implica desarrollar procedimientos, instrumentos y estrategias que aseguren su óptimo desarrollo, de manera tal que se genere en los docentes una enseñanza eficaz, capaz de posibilitar a los niños logros de aprendizajes de calidad Este conjunto de estrategias son las técnicas que permiten a los docentes desarrollar y mejorar las capacidades y la gestión pedagógica.

Por otro lado, los procedimientos e instrumentos son los componentes básicos que se deben implementar para apoyar el desarrollo de las estrategias básicas. Estos componentes son detalladas a continuación.

#### **2.6.7. Componentes básicos para un óptimo Acompañamiento Pedagógico.**

Los principales componentes para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico están referidos a instrumentos y procedimientos que diferentes autores han planteado implementar necesariamente para que el acompañamiento funcione con éxito. Estos componentes, que serán presentadas con mayor detalle a continuación, son:

- a. Focalización de la intervención,

- b. Sensibilización, concertación e información a la comunidad y a los diversos actores,
- c. Definición del perfil de los acompañantes,
- d. Elaboración de la línea de base,
- e. Constitución de las redes escolares,
- f. Programación de asistencia itinerante a las escuelas,
- g. Programa de formación para acompañantes,
- h. Desarrollo de las caja de herramientas
- i. Establecimiento de Centro de Recursos, y
- j. Seguimiento y monitoreo.

## **2.7. Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 20 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías o instituciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado o estudiante en el caso de la presente investigación. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia educativa requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la organización. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los integrantes logren el conocimiento de los objetivos de la organización en su totalidad.

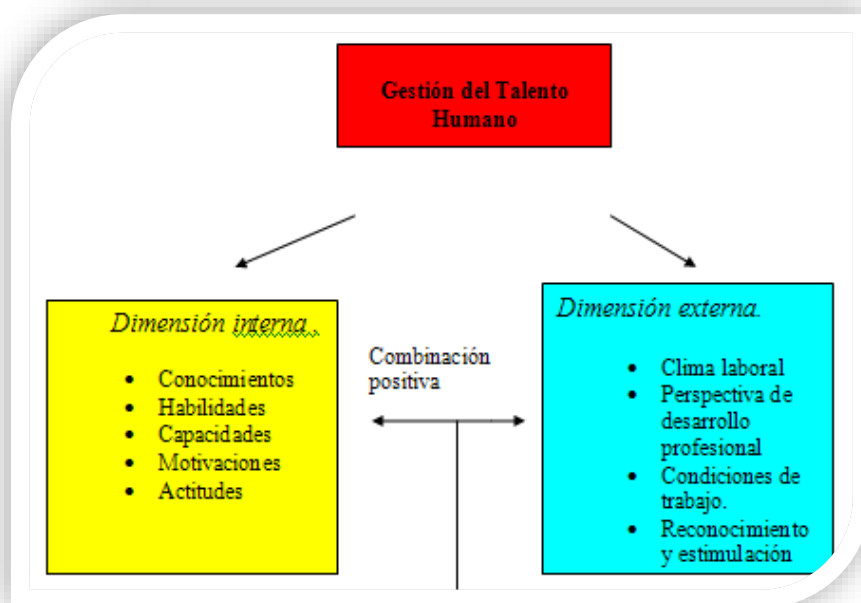
Las organizaciones que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos para dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, identificar y reclutar integrantes calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sus motivaciones
- Procurar oportunidades de alta capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar intercambio estudiantil y traslados estratégicos

### **2.7.1. Gestión del Talento en la Actualidad**

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del individuo, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

**Figura N° 5: Dimensiones del Talento Humano**

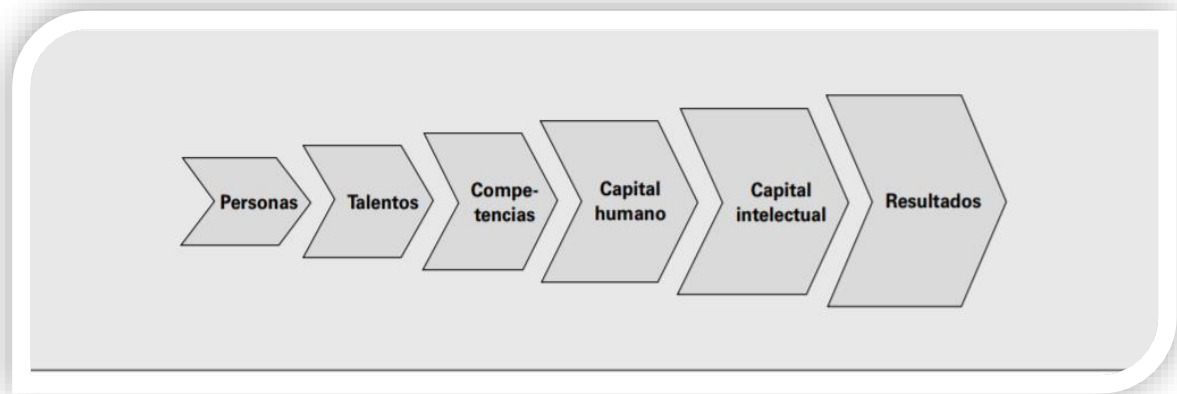


Fuente: Matheus, Carlos, Pérez José (2015) Gestión del talento Humano

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes. El sistema de competencias puede incluir *conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales* (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la edad, la raza, capacidad económica, rendimiento académico, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones). Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. (Séptima Ed.).México: Mc Graw Hill. [ISBN 978-607-15-1076-1](#)



**Figura N° 6: Gestión del recurso humano**

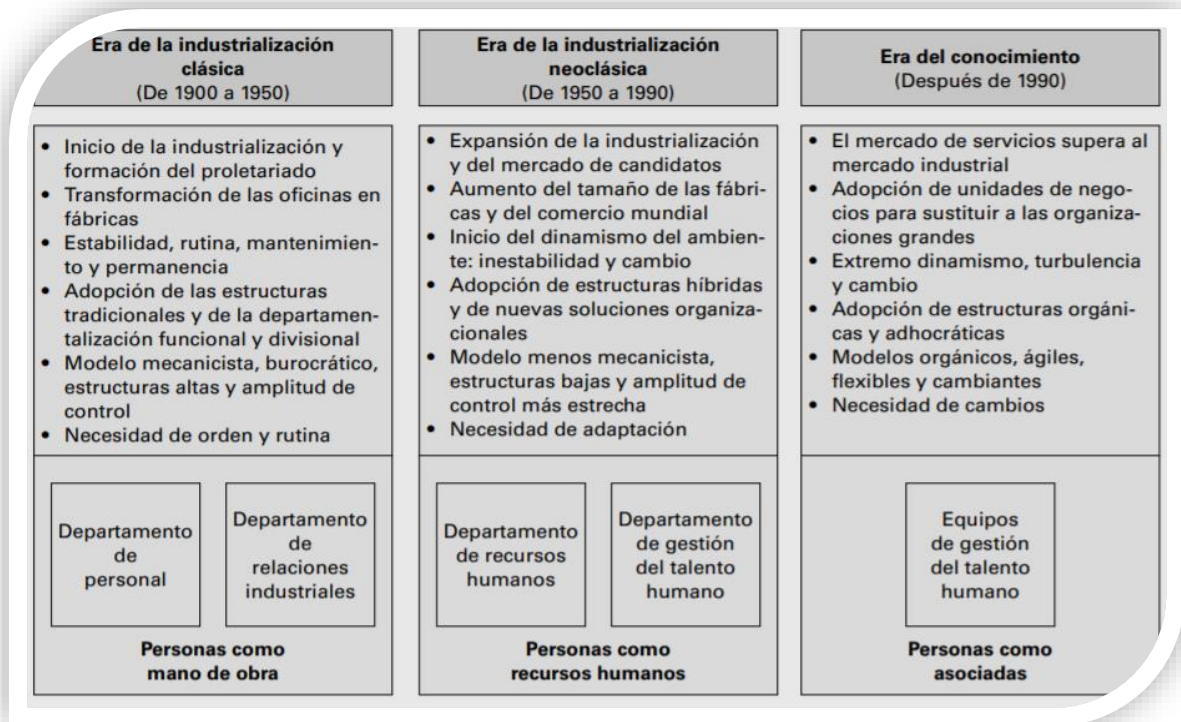


Fuente: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: 2004, O Capital Humano das Organizações

### **2.7.2. Gestión del talento humano en la era del conocimiento**

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. En realidad, la ARH se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

**Figura N° 7: Cambios y Transformaciones del recurso humano en el tiempo**



Fuente: Idalberto Chiavenato, Carreira: Você e Aquilo que Faz, Saraiva, São Paulo, 2006

### 2.7.3. Factores que Influyen en el Talento Humano

#### 2.7.3.1. Factor: Motivación

(Gonzalez, 2014) Existen distintos factores de la vida social que influyen en la actitud de las personas, la motivación personal es una de ellas, las personas crecen con una cultura y educación determinada por principios netamente hereditarios, de aquí se fundamentan acciones y características personales en las personas que moldean la conducta y la actitud de esta frente al mundo. A falta de motivación para surgir y cumplir con una tradición o forma de vida promueve actitudes negativas en la gente, la educación y la capacidad de aprender de las personas juegan un papel primordial en el desarrollo cognoscitivo de los pequeños, con un aprendizaje óptimo, este se verá motivado a continuar aprendiendo, estableciendo conductas y actitudes basadas en la seguridad de tener un amplio conocimiento en cualquier materia y más aún en el campo correspondiente.

### **2.7.3.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato (2014)**

**A. Admisión de personas**, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

**B. Aplicación de personas**, División de cargos ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

**C. Compensación de las personas**, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

**D. Desarrollo de personas**, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

**E. Mantenimiento de personas**, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

**F. Evaluación de personas**, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

#### **2.7.4. Indicadores del Talento Humano**

Gestión de Talento Humano Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Vásquez, A. (2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional. Mora, V. (2012).

Resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

##### **2.7.4.1.El talento como Aptitud**

El **talento** es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueden encontrar en su desempeño.

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa.

El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje.

Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes.

Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

José Ingenieros en su libro *El Hombre Mediocre* plantea una diferenciación entre genio y talento: "Llama genio al hombre que crea nuevas formas de actividad no emprendidas antes por otros o desarrolla de un modo enteramente propio y personal actividades ya conocidas; y talento al que practica formas de actividad, general o frecuentemente practicadas por otros, mejor que la mayoría de los que cultivan esas mismas aptitudes."

El talento intrínseco a diferencia del talento aprendido es que el individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo; el talento aprendido requiere de ser ejercitado continuamente para no perder la destreza. /Gusama Romero (2011) contribuciones *Revertidos los cambios a la última edición de Reversión*

#### **2.7.5. El Talento como Proceso**

Es un servicio que está enfocado al Desarrollo Humano Organizacional. Sus procesos básicos de acción e intervención, son:

- » Capacitación
- » Selección Profesional
- » Clima Organizacional
- » Evaluación del Desempeño

Es un modelo de diagnóstico, intervención y gestión, de los principales procesos de Talento Humano en el ambiente Organizacional, soportado en una metodología sistemática, cuyo propósito principal está orientado a lograr un alto desempeño del personal, que redunde en excelentes niveles de productividad.

### **2.7.5.1.Capacitaciones**

Su objetivo principal es mejorar las competencias de los colaboradores de su organización empresarial, a través de Seminarios, Talleres, Actividades Outdoor, Carreras de Observación, con metodologías activas y participativas, que utilizan la Auto-Formación y la Motivación como pilares del aprendizaje. Los aspectos temáticos que desarrolla el programa de Capacitación, son los siguientes:

- » Orientación al Cambio
- » Habilidades pedagógicas
- » Liderazgo
- » Trabajo en Equipo
- » Manejo del Estrés
- » Cultura del Servicio
- » Didáctica y técnica
- » Comunicación Eficaz
- » Administración Eficaz del Tiempo
- » Pensamiento Creativo

### **2.7.5.2.Selección Profesional**

Se enmarca dentro de los principios de calidad y eficiencia en el proceso. Está dirigido a la selección de personal especializado, específicamente cargos gerenciales y de dirección. El proceso abarca desde la convocatoria y el reclutamiento de candidatos, hasta la postulación de los candidatos que reúnen las mejores condiciones para desempeñar con alta eficiencia el cargo que ha sido requerido. Lo anterior, teniendo en cuenta que el cada vez más competitivo medio empresarial requiere de profesionales altamente capacitados que junto a procesos ágiles y flexibles, ofrezcan productos que respondan a las exigencias de los más altos estándares de calidad y competitividad.

### **2.7.5.3.Evaluaciones del Desempeño**

Consiste en determinar las brechas existentes entre el nivel esperado y el nivel de ejecución real de los colaboradores, para identificar aspectos requeridos de capacitación, entrenamiento e incluso selección. Busca adicionalmente crear conciencia individual acerca de la expectativa de calidad laboral que espera la organización, y la necesidad de dar estabilidad a directivos altamente competentes y que le den valor a los procesos que conduzcan dentro de su Institución.

### **2.7.5.4.Clima Organizacional**

Con el propósito de medir la Calidad de Vida Laboral y las condiciones que conforman el Clima de una organización, con metodologías cualitativas y cuantitativas llevados a cabo procesos que permitan no solamente realizar el proceso diagnóstico, sino proponer acciones específicas de intervención que conlleven al mejoramiento de los indicadores de este apreciable criterio.

## **2.8. Factores que Determinan el Talento**

### **2.8.1. El Talento Docente**

Como se ha mencionado anteriormente, en la actualidad se han desarrollado investigaciones que abarcan el papel del docente, su formación y aspectos específicos respecto a su desempeño y evaluación. Algunos autores han expresado la existencia de características o factores de diversa índole que atañen únicamente a la labor docente. Se puede hablar de una serie de competencias, como las descritas en el apartado anterior, que pueden ser de carácter general a cualquier talento y posteriormente de unas de carácter más específico de la labor desempeñada.

Las siguientes competencias, enunciadas por Perenoud (2004, p.6), son específicas de la docencia:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje

2. Gestionar la progresión de los aprendizajes
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación
4. Implicar al alumnado en su aprendizaje y en su trabajo
5. Trabajar en equipo
6. Participar en la gestión de la escuela
7. Informar e implicar a los padres y madres
8. Utilizar las nuevas tecnologías
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión
10. Organizar la formación continua

A partir de ese conjunto de condiciones exclusivas del quehacer docente puede llegar a considerarse que, expresadas en un grado más elevado que el común de los docentes, podrían constituirse como un talento, es decir, un talento específico para la docencia, en concordancia con De Zubiría (2007), quien considera que “el talento presenta niveles muy altos de aptitud en un campo particular del desarrollo humano y puede corresponder a infinidad de ámbitos humanos”

Según lo anterior, el talento puede emerger en diversas ocupaciones humanas. Pese a esto, aún no se ha encontrado en la literatura una definición específica de Talento Docente. Autores como Fuentes et al., (2013) expresan que no existe el constructo conceptual específico de talento pedagógico.

Para dar respuesta a este interrogante, buscan establecer características contenidas en este concepto, discriminando las características próximas al talento pedagógico en cuatro áreas: intelectuales o cognitivas, afectivas, volitivas y sociales.

Estos autores afirman además que el talento pedagógico no se inserta en la superdotación, pero que “requiere condiciones motivacionales, capacidad para las relaciones sociales, creatividad y un nivel de estabilidad emocional” (Fuentes 2013). Sánchez & Domínguez (2008) identifican características asociadas al buen maestro y al maestro talentoso, a partir del postulado que sobre el talento hacen Buckingham & Clifton (2001, citado en Sánchez &



Domínguez, 2008) como un perfil particular de aptitudes que se reflejan en un desempeño excepcional en un campo de acción.

Si bien estas autoras no definen el Talento Docente, manifiestan que el perfil del maestro talentoso se define por un conjunto de aptitudes como la inteligencia, la creatividad, la flexibilidad, ser abierto y carismático, y por destrezas en conocimiento, comunicación, preparación, capacitación, innovación, experiencia, entre otras.

Talanquer (2004), por su parte, supone que el buen docente tiene un “tipo de conocimiento que le permite transformar pedagógicamente el contenido en actividades significativas para el estudiante”. Es decir, una forma independiente de conocimiento que se desarrolla a partir de la práctica y de la experiencia.

Respecto a los posibles modelos que dan luz a la posibilidad de la existencia del Talento Docente se podría considerar, entre otros, el postulado por Gagné (2009) pues, bajo sus preceptos, “pueden existir individuos talentosos en la mayoría de ocupaciones humanas”

La docencia es una de las actividades humanas que cumple además con criterios propuestos por este autor para el componente de talentos, los cuales organiza en subgrupos, pues en uno de estos, en el campo del servicio social, está contenida la educación.

El Talento Docente cuenta con criterios que posibilitan una condición emergente del mismo, más que con características estructurales propiamente. Así, bajo el MDDT propuesto por Gagné (2009), el talento corresponde, como se mencionó anteriormente, a capacidades desarrolladas de manera sistémica, es decir, capacidades que llevadas a la práctica en una actividad alcanzan un nivel alto gracias al desarrollo de las mismas. Por tanto, es en el desempeño o ejecución donde se hace visible el talento una vez estas capacidades expresan dicho nivel.

Así, el talento se evidencia en los logros obtenidos por los individuos en sus diferentes actuaciones, y al ser tan diversas las actuaciones de los individuos y los campos de desarrollo, igualmente diversos pueden ser los tipos de talento existente, cada uno asociado a un campo específico de desempeño (Gagné 1991, citado en Haro, 2009).

Un campo específico del desempeño humano puede ser la docencia que, aunado a otros componentes del MDDT (Gagné 2009) como los diferentes catalizadores, el ambiente, la casualidad, el conocimiento, la experiencia y los procesos de desarrollo, podrían avalar la

configuración del talento en la docencia. Los catalizadores, como ya se ha mencionado anteriormente, pueden ser entendidos como agentes que afectan e influyen el proceso de desarrollo del talento, el cual se da a través de las actividades (acceso, contenido y formato), la inversión (tiempo, dinero y energía) y el progreso (etapas, ritmo e hitos).

A su vez, los catalizadores y el desarrollo del talento se ven influenciados por el factor casualidad, cuya tarea es cualificar la influencia causal (Gagné, 2009). Sin querer manifestar que en todos los talentos el proceso aplica igual o los modelos coinciden a la perfección, para este caso, el ejercicio de la docencia puede verse afectado positivamente, por ejemplo, a partir de un catalizador como el ambiente y la motivación o a través de la actividad misma durante la ejecución (experticia), propiciando el desarrollo de las capacidades que llevan al dominio de la acción para configurar el talento

Respecto a las capacidades, Renzulli (1986, citado por Lorenzo, 2006) considera que deben existir capacidades por encima de la media, divididas en habilidades generales y específicas, que pueden agruparse como se describe en la siguiente tabla:

**Cuadro N°1: Habilidades según modelo de Renzulli**

Habilidades generales	Habilidades específicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de pensamiento abstracto, razonamiento verbal y numérico, relaciones espaciales, memoria y fluidez de palabras</li> <li>• Adaptación a situaciones nuevas provenientes del ámbito externo</li> <li>• Automatización del procesamiento de la información y recuperación de la información selectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la combinación de varias habilidades generales en una o más áreas generalizadas del conocimiento o del desempeño (arte, liderazgo, administración)</li> <li>• Capacidad para la adquisición y uso apropiado del conocimiento formal, técnico, logístico y estrategias en la solución de un problema particular</li> <li>• Capacidad para separar la información relevante asociada con un problema particular o área de estudio o desempeño.</li> </ul>

Fuente: Lorenzo, (2006, p. 95).

Según Reis & Renzulli (2011, citados en Betancourt & Valadez, 2012) el compromiso con la tarea se manifiesta en el desempeño sobresaliente, con tiempo de dedicación, autoconfianza, interés, entusiasmo y capacidad de trabajo duro y, con la creatividad, definida

como “la capacidad de pensamiento divergente que favorece la búsqueda de soluciones o alternativas diferentes ante la presentación de un problema” (Sánchez, 2008, p. 13). Los componentes deben confluír, no necesariamente todos al mismo nivel; deben estar relacionados entre sí y son de igual importancia. (Betancourt & Valadez, 2012).

Al observar el Talento Docente bajo la perspectiva del modelo de Renzulli, puede someterse a consideración la confluencia de aspectos contenidos en cada componente de la triada en personas cuyo ejercicio práctico sea en el campo de la docencia y que sea consideradas exitosas o sobresalientes, pues la convergencia de capacidad, creatividad y compromiso con la tarea por sí solos pueden no dar cuenta de un desempeño sobresaliente, si la persona que los contiene no evidencia rendimiento y frutos a través de los mismos.

## **2.9. Visión Moderna Gestión del Talento Humano**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

**Figura N° 8 PROCESO DE LA GESTIÓN HUMANA**



Chiavenato Idalberto (2008) Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas, by Elsevier Editora

Ltda

**CAPÍTULO III**

**MODELO DE MONITOREO Y**

**ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO,**

**BASADO EN LA TEORÍA DE GESTIÓN**

**DEL TALENTO HUMANO DE**

**IDALBERTO CHIAVENATO, PARA**

**PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE**

**LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN**

**EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI**

**DE CHINCHERO” – CUSCO 2018**

# **CAPÍTULO III: MODELO DE MONITOREO Y ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO, BASADO EN LA TEORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE IDALBERTO CHIAVENATO, PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO” – CUSCO 2018**

En este capítulo se fundamenta teóricamente el modelo de monitoreo, acompañamiento y talento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes fundamentado en la teoría de Idalberto Chiavenato, motivo de la presente investigación. Se sustenta de manera general la caracterización del talento humano, los procesos implicados en el fenómeno en el monitoreo y acompañamiento. El modelo de acompañamiento pedagógico pone de manifiesto, la gestión que debe existir en este proceso que se reflejan en las actitudes capacidades de los docentes.

La metodología y estrategias para elevar el talento humano y consecuentemente elevar el talento de cada docente han sido seleccionadas en función al modelo de gestión, describiendo en el presente capítulo, como dichas estrategias posibilitan desarrollar y valorar el talento escondido y muy poco potenciado de cada uno de los docentes con relación al trabajo diario en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Al respecto se debe tener muy en claro los aspectos que distinguen al monitoreo del acompañamiento y como estos se complementan, así:

Monitoreo: Siguiendo con Sovero (2012 p. 18) concibe el monitoreo como “el proceso de recojo y análisis de información del desarrollo de los procesos pedagógicos, de los programas y de los proyectos, el cual identifica fortalezas y debilidades que sirven para la toma de decisiones pertinentes”. En efecto, es una herramienta sensible que permite dar una lectura de información pertinente, comunicando los avances, postergaciones y retrocesos que se pudieran presentar en los procesos pedagógicos, permitiendo de esta forma continuar con la implementación del plan anual de estudios y obtener resultados favorables. En otras palabras, se trata de una estrategia de seguimiento, la misma que está destinada a identificar

de manera sistemática y periódica la calidad de desempeño de un sistema, sub-sistema o proceso para verificar el avance en la ejecución de metas formuladas por la dirección.

**Acompañamiento:** Continuando con el discurso de Sovero (2012, p.19), concibe el acompañamiento como “el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin que se establezca una distinción en los niveles de jerarquía”. De modo que se trata de una colaboración recíproca de aprendizajes entre acompañante y acompañado, articulando de esta forma comunidades de aprendizaje, como parte del fortalecimiento de las relaciones humanas y compartir nuevos conocimientos. Por tanto, esta función pedagógica de la supervisión está orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; en otros términos, se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado.

**Innovación traducido como talento:** Según Sovero (2012, p. 38), esta función “cuestiona y valida permanente las actitudes teóricas y los distintos mecanismos de la práctica supervisora tradicional”. Implica un conocimiento más profundo de la práctica educativa donde el docente, bajo la dirección del acompañante, formula cuestiones más aplicativas de enfoques, métodos, técnicas y procedimientos de índole pedagógica como administrativa, permitiéndole obtener acciones efectivas a sus iniciativas, sugerencias y nuevas ideas. Por tanto, asocia la investigación, para buscar la modificación y cambio de técnicas e instrumentos tanto en el proceso pedagógico como en la propia supervisión pedagógica.

### **3.1. Metodología del Modelo Pedagógico**

El presente trabajo fue realizado en base a la aplicación instrumentos de medición que permitieron recolectar datos importantes de los docentes de la institución educativa, “Inka Tupaq Yupanki de chinchero” los cuales han servido para caracterizar a la muestra poblacional. La aplicación de los instrumentos, el cuestionario sirvió para determinar los niveles de Gestión Administrativa, Proceso de Dirección, Proceso de Control y la Gestión y Planificación Curricular permitió determinar la predominancia de la gestión vigente que muestra más el modelo de supervisión que se viene practicando sin ningún conocimiento de monitoreo ni acompañamiento y mucho peor de gestión del talento,

El segundo instrumento es el test de talento humano, el mismo que buscara detectar en que ámbito de desarrollo se encuentra además de la naturaleza del talento de cada docente.

Concluida esta etapa se dio inicio al procesamiento de los datos recolectados, verificándose el llenado de los instrumentos y eliminándose aquellos con deficiencias en el llenado. Así mismo, se investigaron e interpretaron en diversas fuentes la propuesta de la gestión del talento de Idalberto Chiavenato, así como las estrategias cognitivas que pueden emplearse con la finalidad de desarrollar, los talentos encontrados.

En base a la interpretación de la información recogida en el diagnóstico del Capítulo I, se ha diseñado un Modelo de gestión que abarca estrategias para desarrollar los niveles de desempeño de los docentes basado en el Modelo de la teoría de la gestión del talento de Idalberto Chiavenato, el cual se presenta en el siguiente Capítulo.

### **3.1.1. Estrategias para Desarrollar el Monitoreo Acompañamiento**

El acompañamiento y monitoreo pedagógico está en la agenda educativa como una política de formación y capacitación a los docentes, con el fin de aportar significativamente al mejoramiento de su desempeño; de esa forma, se busca contribuir a lograr una mejor calidad de educación y, consecuentemente, un mejor desempeño por parte estudiantes de la institución educativa.

El presente capítulo busca dar a conocer los conceptos que hay detrás del acompañamiento pedagógico, así como mostrar su importancia y los componentes y estrategias básicas que deberían llevarse a cabo en la gestión del monitoreo y acompañamiento para su óptimo desarrollo y consecución de resultados.

En consideración a estos diversos conceptos, Carmen Moreno sintetiza y enmarca el acompañamiento pedagógico como:

- Una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas;
- Continuo, sostenido (en un período determinado),
- Intencional, organizado y sistemático,



- Una actividad que se da a través del diálogo, de la relación, horizontal, de la interacción, la disposición personal, compromiso e identificación y valoración del o los talentos encontrados en cada docente.

- Una estrategia que se combina y se complementa con otras estrategias formativas. Para Carmen Montero, la necesidad de contar con una estrategia de acompañamiento pedagógico está relacionado con el hecho de que ésta:

- (i) coloca las necesidades prácticas de los docentes en el aula como foco principal.

- (ii) privilegia la escuela como escenario principal de los programas de formación continua,

- (iii) corrige las limitaciones de las viejas estrategias de capacitación docente ofreciendo una formación personalizada y en contexto,

- (iv) está diseñada para atender las necesidades del desarrollo profesional docente en diferentes etapas de la carrera,

- (v) permite una mejor comprensión de los conocimientos brindados en la capacitación y a su vez que sean puestos en práctica en el aula, y

- (vi) es la estrategia de intervención que tiene mayor impacto en el proceso de capacitación.

### **3.1.2. Componentes básicos para un óptimo Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.**

Los principales componentes para llevar a cabo el monitoreo y acompañamiento pedagógico están referidos a instrumentos y procedimientos que diferentes autores han planteado implementar necesariamente para que el acompañamiento funcione e identifique las potencialidades de los docentes y con éxito. Estos componentes, que serán presentadas con mayor detalle a continuación, son:

- (i) Focalización de la intervención,

- (ii) Sensibilización, concertación e información a la comunidad y a los diversos actores,

- (iii) Definición del perfil de los acompañantes,

- (iv) Elaboración de la línea de base,
- (v) Constitución de las redes escolares,
- (Vi) Programación de asistencia itinerante a las escuelas,
- (vii) Programa de formación para acompañantes,
- (viii) Desarrollo de las cajas de herramientas
- (ix) Establecimiento de Centro de Recursos, y
- (x) Seguimiento y monitoreo.

### **3.1.3. Desarrollo del Modelo Didáctico Pedagógico para mejorar el Desempeño Docente**

El Modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes en la institución educativa “Inka Tupaq Yupanki de chinchero” se vale de los procedimientos recomendados por la teoría de “gestión del talento” que puede significar diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerencia a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del individuo, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

El presente modelo propuesto presenta diez recomendaciones a tomar en cuenta para el desarrollo del mismo así se detallan los siguientes:

### **3.1.3.1.Focalización de la Intervención**

La focalización consiste en concentrar la provisión de bienes y/o recursos disponibles en una población de beneficiarios objetivos claramente identificados a la que se quiere llegar. Esta necesidad surge cuando la población no es homogénea, en términos del grado o magnitud con que presenta el problema que el programa/proyecto pretende resolver; por lo general, es la población que se encuentra en alguna situación de carencia o desigualdad por sus particulares características.

### **3.1.3.2.Sensibilización, Concertación e Información y a los Diversos Actores**

La sensibilización es un proceso mediante el cual, a través de un cambio de actitud y comportamientos, la población conoce un tema y se apropia de él, siendo consciente de sus características, la problemática que hay detrás y cómo se podría actuar al respecto; en este caso, se considera trabajar el tema de los logros del acompañamiento pedagógico y la calidad de la enseñanza, así como el desarrollo de alternativas de mejora.

### **3.1.3.3.Definición del Perfil de los Acompañantes**

Un tercer componente para el acompañamiento pedagógico está relacionado a la definición del perfil del acompañante en el caso que se estudia es el director y el equipo de coordinadores académicos. En efecto, el perfil de dicho puesto es la ficha de especificaciones que se obtiene a través de la descripción y análisis del cargo, y sirve como instrumento de medida en el proceso de selección; es en base a dicha ficha que el seleccionador podrá saber qué investigar.

En ese sentido, el perfil de los acompañantes debe contener los criterios claros de desempeño en el plano personal y profesional, formulando con precisión las competencias que debe alcanzar a nivel pedagógico, curricular, social, comunicacional, tanto en el aspecto teórico como práctico; todo esto con el fin de seleccionar a los candidatos más idóneos para ejercer como acompañantes.

#### **3.1.3.4.Elaboración de la Línea de Base**

Otro componente básica para el acompañamiento pedagógico es la disponibilidad de un estudio de línea de base, que sirva para generar datos en un momento inicial y permitan luego compararlos con datos obtenidos en un momento futuro (línea de salida); de dicha manera, se podrá estar en condiciones de medir los cambios en una situación y en una sección y área determinada, tratando de establecer los efectos e impactos atribuibles a una intervención. En ese sentido, la línea de base debe necesariamente

- (i) Ofrecer información de la situación “antes de” iniciarse el proyecto;
- (ii) Generar datos cualitativos y cuantitativos objetivos, confiables y suficientes para medir; y
- (iii) Permitir la revisión y ajustes de metas y/o resultados.

#### **3.1.3.5.Constitución de las Redes Escolares**

La constitución de redes escolares es una propuesta, por parte del Estado, orientada a constituir comunidades a nivel distrital, mediante la integración de todas las instituciones educativas de ese ámbito. El propósito sería permitir el apoyarse mutuamente en el objetivo superior de aumentar la efectividad de la labor pedagógica, así como fomentar la investigación, el trabajo en colaboración y la educación intercultural, sin considerar también la implementación eficaz de las políticas educativas regionales y nacionales. En el acompañamiento pedagógico, la constitución de estas redes escolares busca fortalecer los círculos de aprendizaje y los espacios de reflexión colectiva, en relación a diversos aspectos que el maestro comparte usualmente con sus pares.

#### **3.1.3.6.Programación de la Asistencia a cada sección y área**

Si el monitoreo y acompañamiento pedagógico es una herramienta formativa, que se ofrece a los docentes de forma personalizada, ello implica que los acompañantes deben visitar y realizar su labor en las instituciones educativas. El acompañamiento pedagógico está a cargo de un docente, denominado acompañante, y el número de docentes y centros educativos se

determinará según la ubicación, densidad de docentes en una institución educativa o programa, las redes formadas y otros factores que se establezcan.

### **3.1.3.7. Diseño del Programa de Formación de Acompañantes**

La formación o el entrenamiento, como indica Chiavenato, son un medio para desarrollar competencias en las personas, a fin de permitir que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos y resultados, y sean cada vez más valiosas. Es una manera de agregar valor a las personas (acompañantes), a la organización (en este caso al acompañamiento pedagógico) y a los clientes (docentes y estudiantes). En el caso del acompañamiento pedagógico, el CNE establece que la formación debe brindar los insumos básicos a los acompañantes, tanto en un primer momento de preparación como de forma constante, a manera de soporte continuo.

### **3.1.3.8. Desarrollo de la Caja de Herramientas**

Las denominadas herramientas son insumos que deben ser otorgados a los docentes para que puedan desempeñar su labor de forma eficiente. Para el acompañamiento pedagógico, la “caja de herramientas” debe estar compuesta por instrumentos pedagógicos necesarios para dar una asistencia técnica y sostenida a las escuelas y docentes, acorde con sus necesidades.

### **3.1.3.9. Establecimiento del Centro de Recursos**

Un componente básico adicional a las diferentes herramientas mencionadas refiere al espacio de soporte, tanto para los acompañantes como los docentes, donde se puede obtener dichas herramientas y es denominado Centro de Recursos. La constitución de un CRS refiere a mobiliario básico (mesas, sillas, pizarra, computadora, impresora, fotocopidora) y espacios seguros para libros y materiales educativos; adicionalmente, se requiere de espacio para reuniones, ya que el trabajo de los acompañantes supone momentos de planificación de las actividades y sistematización de los resultados, así como organizar actividades y preparar los materiales destinados a los docentes<sup>85</sup>. Sin duda, la utilidad del CRS dependerá no sólo

del hecho de que se acopien recursos valiosos para los acompañantes, sino que sirva también como su lugar de reunión y base de operaciones.

### 3.1.3.10. Monitoreo y Evaluación

El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes, con la finalidad de asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo, mientras que la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor (aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos); en ambos casos, se refiere a dos instrumentos importantes para comprobar la eficiencia y la efectividad del proceso de ejecución y del logro de los objetivos.

**Cuadro N° 2: CARACTERISTICAS DEL MODELO DIDACTICO DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO BASADO EN LA TEORIA DE IDALVERTO CHIAVENATO**



Fuente: confección propia de la investigadora

### **3.2.Estrategias Básicas de Acompañamiento Pedagógico**

Las estrategias básicas, son técnicas que permiten a los docentes desarrollar y mejorar las capacidades talentosas y la gestión pedagógica, tanto en el aula como en el centro educativo. Las características de esta estrategia aplicadas en el acompañamiento pedagógico son:

- **Visitas y asistencia directa** Las visitas son asesorías individualizadas y continuas al docente, las mismas que se realizan en aula y basadas en el respeto y la confianza, donde el acompañante interactúa, a la vez, con los propios estudiantes.

Para Maguiña, Namuche y Gonzales, el acompañar individualmente en el aula es un medio eficaz para la asistencia técnica, el soporte informativo y el intercambio de experiencias, según las necesidades y ritmos del aprendizaje del docente.

Asimismo, señalan que la experiencia demuestra que la visita en aula debe ser periódica, aunque la frecuencia va a depender de las necesidades, plan de acompañamiento y metas trazadas. Por otro lado, las visitas deben durar toda una jornada pero pueden prolongarse por dos días, según las necesidades y las distancias.

La estrategia de la visita directa va a consistir en el desarrollo de un conjunto de acciones como son:

- Observar y registrar los distintos aspectos que se suscitan durante una sesión o actividad de aprendizaje, con la finalidad de reflexionar e incidir sobre ellos. Que orientan la intervención del acompañante.
- Dialogar de manera empática con los estudiantes sobre sus percepciones, necesidades y expectativas; de manera análoga, hacerlo con los docentes sobre sus logros y fortalezas, debilidades y aspectos de mejora.
- Reflexionar y asumir compromisos acordados, de manera conjunta, sobre cómo mejorar el rol de acompañante y la labor docente en el aula.
- Participar en sesiones compartidas, que sean planificadas y programadas por el acompañante y docente, para incidir en el desarrollo y dominio de alguna estrategia que contribuya en el desarrollo de las capacidades y talentos. Estas visitas deben considerarse como un ciclo permanente, en donde cada visita toma en cuenta los

resultados de la anterior para planificar la siguiente, a fin de evidenciar los logros del acompañamiento.

### **3.2.1. Micro Talleres y Círculos de Interaprendizaje**

En este caso se refiere a pequeños grupos de docentes, de la una misma institución en los cuales se trabajan estrategias y recursos metodológicos que responden a alguna necesidad específica de los docentes en relación a la realidad de los niños y niñas; se caracteriza por ser un espacio de comunicación horizontal y de expresión abierta sobre los logros y fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar. Maguiña, Namuche y Gonzales señalan al respecto que en dichos espacios de interacción se desarrolla una cultura de interaprendizaje entre pares, donde predomina la empatía y la ayuda; en efecto, se intercambian experiencias en donde se puede detectar las preferencias de los docentes respecto a su área, considerando los dominios más efectivos como un talento a primero detectar, desarrollar y asesorar, a partir de las cuales se aprende de otros, fortaleciendo sus capacidades de trabajo cooperativo, a la par de ganar claridad acerca de dudas comunes, demandas y aspectos a mejorar.

### **3.2.2. Talleres de Actualización Docente**

Son espacios en los cuales el acompañante pacta con los docentes, a fin de realizar un proceso de actualización docente en estrategias pedagógicas validadas, así como herramientas y materiales cuya aplicación mejoran los aprendizajes de manera comprobada. Se debe considerar que los talleres de actualización deben desarrollar pocos contenidos, de modo que los docentes puedan tener tiempo suficiente para “vivenciar” las estrategias, manipular los materiales y preparar la aplicación de lo aprendido. De esta manera, logran manejar la estrategia aprendida, aplicarla directamente en su aula, observar resultados y ganar confianza personal en el proceso.

## **3.3. Contenidos del Modelo de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico**

Dimensiones del acompañamiento y monitoreo pedagógico.



### **3.3.1. Dimensión Personal**

- Desarrollo Personal del talento
- Conducta Ético Profesional.

### **3.3.2. Dimensión Pedagógica**

- Programación Curricular
- Conducción del Aprendizaje.
- Evaluación del Aprendizaje.
- Investigación e Innovaciones talentosas en Gestión Pedagógica.

### **3.3.3. Dimensión Comunitaria**

- Interacción Social y Comunitaria.

## **3.4. Metodología**

A continuación se detalla las Estrategias que se utilizan en el Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico del Docente y que están encaminados al mejoramiento de su Práctica Pedagógica y su adecuada Interacción talentosa.

### **3.4.1. Asesoramiento Presencial**

Se realiza de manera individualizada y continua la finalidad de esta estrategia es brindar orientación a fin de mejorar el desarrollo personal y profesional. A través de esta estrategia también se busca establecer vínculos de Respeto y Confianza con el docente asesorado.

### 3.4.2. Asesoramiento mediante las TIC

Básicamente el uso de las TIC durante la ejecución del Plan de Asesoramiento está centrado en la búsqueda de Información a través de Internet y el intercambio de Información vía Correo Electrónico y las Redes Sociales, de tal forma que se socialicen las inquietudes talentosas de los docentes además de reforzar con información afín a sus capacidades talentosas

### 3.4.3. Talleres de Inter-Aprendizaje

Esta estrategia se utiliza para transmitir al Docente Experiencias Exitosas de Enseñanza – Aprendizaje en Escuelas próximas, ejecutados en contextos similares y que podrían aplicar y adecuar y por consiguiente enriquecer la Práctica Pedagógica del Docente.

### 3.4.4. Visita entre Pares.

Con el fin de superar debilidades en aspectos específicos se programaran visitas entre Pares con el fin de que pueda aprender de manera directa a través de la Observación del Desempeño de otro Colega.

### 3.4.5. Jornadas Pedagógicas

Permiten identificar Necesidades comunes sobre Temas específicos, sea con fines de Información y/o de Formación: Talleres, Seminarios, Sistematizaciones, Auto-Evaluaciones, etc.

### Descripción del proceso de acompañamiento

Forma de intervención	Cantidad	Responsable
Visita en aula al docente	Cuatro visitas a cada docente ( una al inicio Dos con asesoría personalizada de talento y una la cierre)	Equipo Directivo
Gestión del talento humano	Dos al año	Equipo Directivo
Talleres de actualización docente	Dos al año	Equipo Directivo

## Cronograma de monitoreo y acompañamiento para gestionar el talento

N°	Actividades	Estrategias	2018												
			M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Coordinación planificación e implementación de las acciones de acompañamiento y monitoreo A la práctica pedagógica talentosa	Dialogo del equipo directivo con los docentes a fin de coordinar las actividades a desarrollar tomando en cuenta la valoración del talento humano	X												
2	Formulación y aprobación del plan de asesoría y acompañamiento para desarrollar el talento	Se formaliza a través de documentos		X											
3	Acciones de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica para desarrollar el talento del docente	Autoevaluación sobre su desempeño.  Visita y asistencia directa, fortaleciendo competencias pedagógicas y detectando los talentos pedagógicos de cada docente.  Análisis conjunto de las rubricas. Observación de las sesiones de aprendizaje. Compromisos de los docentes respecto a las metas en mediano plazo.			X	X	X								
4	Jornadas Pedagógicas de intercambio de experiencias	Se toman temas referentes como: Planificación, estrategias, metodologías, recursos, evaluación y uso de las TIC e identificación del dominio talentoso del docente en cualquiera de estas fases			X	X	X								
5	Monitoreo de la carpeta pedagógica	Análisis documental y del avance del mismo						X							
6	Técnica de grupo focal involucrando a estudiantes y padres de familia	Dialogo de los estudiantes y padres y valoración de los dominios encontrados							X						
7	Taller de socialización y comunicación de los resultados	Como parte del avance hasta el medio año y ña proyección para el próximo									X				
8	Sistematización y consolidación de la información	Análisis y aplicación de todo lo conseguido y valoración del dominio talentoso de los docentes											X	X	

### 3.4.6. Rubricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente.

Aspectos a Evaluar del Desempeño Docente:

**Desempeño 1:** Involucra Activamente a los Estudiantes en el Proceso de Aprendizaje.

- Acciones del Docente para promover el Interés y/o la Participación de los Estudiantes en las Actividades de Aprendizaje.
- Proporción de Estudiantes involucrados en la Sesión.
- Acciones del Docente para favorecer la Comprensión del Sentido, Importancia o Utilidad de lo que se Aprende.

**Desempeño 2:** Promueve El Razonamiento, La Creatividad y/o El Pensamiento Crítico.

- Actividades e Interacciones (sea entre Docente y Estudiantes, o entre Estudiantes) que promueven efectivamente El Razonamiento, La Creatividad y/o El Pensamiento Crítico.

**Desempeño 3:** Evalúa el Progreso de los Aprendizajes para Retroalimentar a los Estudiantes y Adecuar su Enseñanza.

- Monitoreo que realiza el Docente del trabajo de los Estudiantes y de sus avances durante la Sesión.
- Calidad de la Retroalimentación que el Docente brinda y/o la Adaptación de las Actividades que realiza en la Sesión a partir de las Necesidades de Aprendizaje identificadas.

**Desempeño 4:** Propicia un Ambiente de Respeto y Proximidad.

- Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los Estudiantes.
- Cordialidad o calidez que transmite el Docente.
- Comprensión y empatía del Docente ante las Necesidades Afectivas o Físicas de los Estudiantes.

**Desempeño 5:** Regula Positivamente el Comportamiento de los Estudiantes.

- Tipos de Mecanismos que emplea el Docente para regular el Comportamiento y promover el Respeto de las Normas de Convivencia en el Aula: Positivos, Negativos, de Maltrato.
- Eficacia con que el Docente implementa los Mecanismos para regular el Comportamiento de los Estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el Desarrollo de la Sesión.

### **3.5. Instrumentos de Evaluación**

\* Rúbricas de Observación de Aula para la Evaluación del Desempeño Docente (Anexo propuesto en el Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017).

\* Ficha de Monitoreo de Desempeño Docente (Anexo Propuesto en el Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017).

\* Ficha de Acompañamiento y Monitoreo al Docente (Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes 2016)

### **3.5.1. Actividades a realizar para la Visita de Aula**

- Paso 1: Prepararse para la Observación de Aula
- Paso 2: Realizar la Observación de Aula
- Paso 3: Calificar la Observación de Aula

### **3.5.2. Documentos de Consulta para la Visita de Aula**

- Ficha del Protocolo de Monitoreo.
- Cuaderno de Campo.
- Ficha de Acompañamiento.
- Ficha de Recojo de Información

## **3.6. Protocolo de Monitoreo y Acompañamiento y Pedagógico**

### **Descripción:**

El Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico se desarrolla a partir de un conjunto de acciones que implican la observación participativa y reflexiva mediante el cual se registra información sobre el desarrollo de los Procesos Pedagógicos y Didácticos que ocurren en el Aula y de las condiciones que intervienen en el proceso de Aprendizaje. Mediante la Observación se registran los hechos ocurridos en la Interacción Docente –Estudiante y Estudiante – Estudiante.

Estos datos se convierten en Información útil para la reflexión conjunta entre el Asesor y el Docente de Aula, lo que permitirá asumir Compromisos y la Toma de Decisiones para superar las dificultades encontradas. El Cumplimiento de estos Compromisos debe ser retomado y observado en la siguiente Visita de Acompañamiento.

Asimismo El Equipo Directivo debe establecer ciertos Compromisos con el Docente de Aula visitada, los que estarán orientados a fortalecer su Desempeño.

Elaborar el informe de los avances y dificultades encontradas del Grupo de Docentes acompañados.

Los Docentes de aula, serán visitados al menos 02 veces al Año como mínimo por el Equipo Directivo Culminada la Sesión se realiza la Asesoría Personalizada, entablando un diálogo Crítico Reflexivo del docente de Aula, para luego asumir compromisos de Mejora para el Logro de los Aprendizajes Esperados

#### **a. Responsables del Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico**

El Responsable del Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico, es el Equipo Directivo quien tiene a su cargo de cumplir con lo programado durante el presente Año Escolar 2018, de acuerdo al Presente Protocolo.

#### **b. Metodología:**

La Metodología empleada en el Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico se enmarca en el Enfoque Crítico-Reflexivo. La Primera Visita que se realiza es considerada como Diagnostica y debe ser inopinada, la Segunda Visita debe ser de intervención conjunta (Equipo Directivo y Docente de Aula) y coordinada previamente. En este Proceso de Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico. El Registro de Hechos Pedagógicos y de Situaciones de los Docentes y de los Estudiantes a partir de las Interacciones debe relacionarse con los Logros de Aprendizaje que se espera desarrollar.

Asimismo el Registro debe ser ordenado, explícito, claro y con objetividad sobre las acciones que se producen durante el Desarrollo de la Sesión de Aprendizaje, debe considerar que la Información que reúna, sea útil para la Reflexión con el Docente, para la Elaboración de sus Informes y otros Registros. El Cuaderno de Campo es un Instrumento de Registro etnográfico flexible, de uso frecuente, que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la

Información que se quiere recoger, Registro que se asemeja a una “Fotografía de Aula”, en la cual se registra con exactitud los hechos de los Actores Educativos.

En esa medida, la Transformación de la Práctica Docente se debe desarrollar en un Clima Horizontal de Confianza Mutua entre el Asesor y el Docente de Aula. Para llevar a cabo este Proceso Pedagógico, se deberá tener en cuenta lo siguiente.

**c. ANTES:**

**Preparación para la Visita de Acompañamiento y Monitoreo**

a. Elaborar de manera Colegiada el Plan de Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico, con su respectivo Cronograma en función a las necesidades de cada Docente; además, coordina y visibiliza acciones con los Actores Socioeducativos (Adolescentes, Docentes de Aula, Equipo Directivo, Padres de Familia, Comunidad y Aliados).

b. prepara o Selecciona Insumos Bibliográficos u otros Materiales Educativos como elementos de Soporte.

c. Reunión con los Docentes de Aula para socializar el Propósito, Metodología del Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico, así como el Instrumento que se empleará (Ficha de Observación y Cuaderno de Campo).

**d. DURANTE: Ejecución de las Acciones de Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico**

a. Comunica al Docente sobre la Visita.

b. El Equipo Directivo visita según su Cronograma al Docente en su Aula.

c. Observación y Registro de Situaciones Pedagógicas en el Cuaderno de Campo, como Instrumento Indispensable.

D .La Información registrada en el Cuaderno de Campo y/o de Las Rubricas de Observación de Aula debe ser útil para la reflexión con el Docente y la Toma de Decisiones, por esta razón los registros deben considerar tanto las situaciones que hayan promovido el Aprendizaje como las que lo hayan dificultado.

E .Previo acuerdo con el Docente de Aula el Equipo Directivo participa de una Sesión compartida

#### **d. DESPUÉS: Ejecución de las Acciones de Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico.**

##### **a. Procesamiento de la Información**

Es sumamente importante que la Información registrada sea materia de Análisis sin perder la perspectiva de los propósitos que persigue la estrategia.

También es necesario recopilar Evidencias y tener Insumos que permitan identificar las principales necesidades, fortalezas, y aspectos a mejorar en los diferentes Actores, y orientar el Proceso de Reflexión con el Docente Observado.

##### **b. Plantear Preguntas Claves**

Que permitan llevar al Docente a la Reflexión Crítica sobre su Desempeño Pedagógico y de Gestión de los Aprendizajes a partir de la identificación de sus Fortalezas, Aspectos a mejorar y principales Necesidades de Formación. Ejemplo de algunas Preguntas: ¿Cómo te has sentido durante el desarrollo de la Sesión? ¿Qué partes de la Sesión crees que te salió mejor? ¿En qué Aspectos crees que debes mejorar? ¿Por qué se suscitó esta Situación Pedagógica? ¿Qué implicancias tuvo en el Logro del Aprendizaje? ¿Qué puedes hacer para que esta Situación Significativa mejore? ¿Qué apoyo necesitas para mejorar en este Aspecto? Además se debe plantear Ideas Fuerza o Claves, que permitan llevar al Docente a la Reflexión Crítica de lo que ocurre en el Proceso Educativo.

##### **c. Asesoría Personalizada.**

Al concluir la Jornada Pedagógica con los Estudiantes, se realizará la Asesoría Personalizada al Docente Observado. Este espacio nos debe permitir promover la Reflexión sobre la Práctica Pedagógica por medio del diálogo asertivo y empático, y de la información registrada y previamente analizada. La Reflexión debe orientar a identificar Fortalezas y Aspectos a mejorar en su Desempeño Pedagógico y de Gestión de los Aprendizajes, estableciendo Compromisos de Mejora.

Con este Proceso, se pretende desarrollar en el Docente la capacidad de Autoevaluación y Autorregulación de su Labor Educativa. El objetivo es que sea autónomo en su Reflexión y que sea capaz de transformar su Práctica Pedagógica



Al finalizar la Reunión de Asesoría Personalizada, se debe generar la necesidad con el Docente Observado en asumir Acuerdos y Compromisos de Mejora, la misma que sería materia de seguimiento durante la visita siguiente, el Cumplimiento de estos Acuerdos debe ser evaluado, por lo que deberán ser planteados de manera precisa.

Asimismo, el Asesor registrará el Compromiso que asume para brindar Asesoría, Información o brindar diversos Recursos para que las dificultades encontradas en la Visita sean convertidas en Fortalezas en el Desempeño Docente.

#### **d. Reporte de la Información.**

Es importante que el Profesional que realiza el Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico, organice y sistematice la Información recogida con el fin de tomar decisiones adecuadas para la siguiente visita y además reportar a las instancias correspondientes. Con esta acción se concluye el Ciclo de la Visita y se inicia un nuevo proceso de Planificación para la Visita siguiente. Esta se Planificará en función a las Necesidades y Demandas ya identificadas. El Director y el Docente de Aula acuerdan fechas y modos de mantener la Comunicación de forma que el Docente cuente con una Asesoría permanente entre visita y visita.

#### **e. Identificar las Buenas Prácticas Pedagógicas**

Los Docentes de Aula comparten sus Buenas Practicas que han sido identificadas en el Proceso de Acompañamiento y Monitoreo Pedagógico en las Jornadas de los GIAS

### **3.7.Resultados de la Investigación**

#### **3.7.1. Metodología**

Las características investigativas apuntan a la transformación y a responder sobre los problemas derivados de este, avalado por la praxis investigativa, y enfoque de un paradigma Socio crítico y de diseño Cuasi experimental. El cual ofrece un grado de validez suficiente, haciéndose viable en el campo de la Educación y Psicopedagogía

La única salvedad es que en la interpretación y en las conclusiones se hace constar las limitaciones de los resultados alcanzados.

Diseño pretest -postest de un solo grupo. En este diseño se efectúa una observación antes de introducir la variable independiente (O1) y otra después de su aplicación (O2). Por lo general las observaciones se obtienen a través de la aplicación de una prueba u observación directa, cuyo nombre asignado depende del momento de aplicación. Si la prueba se administrará antes de la introducción de la variable independiente se le denomina pretest y si se administra después que entonces se llama postest.

**O1-----X-----O2**

### **3.7.2. Análisis de los Cuadros y Gráficos**

#### **GRUPO: EXPERIMENTAL, PRE TEST Y POST TEST**

### **3.7.3. Análisis de los Resultados**

El análisis de resultados, se muestra en función a los datos expuestos en los siguientes cuadros que desglosan el cuestionario y a la guía de observación aplicada al grupo experimental conformado por 33 docentes de la institución educativa Inka Tupaq Yupanki de chinchero del Cusco.

**ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO** El cuestionario, en su forma preliminar, está configurado por 10 dimensiones correspondiendo las primeras 9 a las competencias docentes y una dimensión adicional para la evaluación del grado de satisfacción manifiesta sobre el docente. A continuación, se muestra la distribución del número de enunciados por dimensión.

**Cuadro N° 3: Dimensiones o factores del Cuestionario de desempeño**

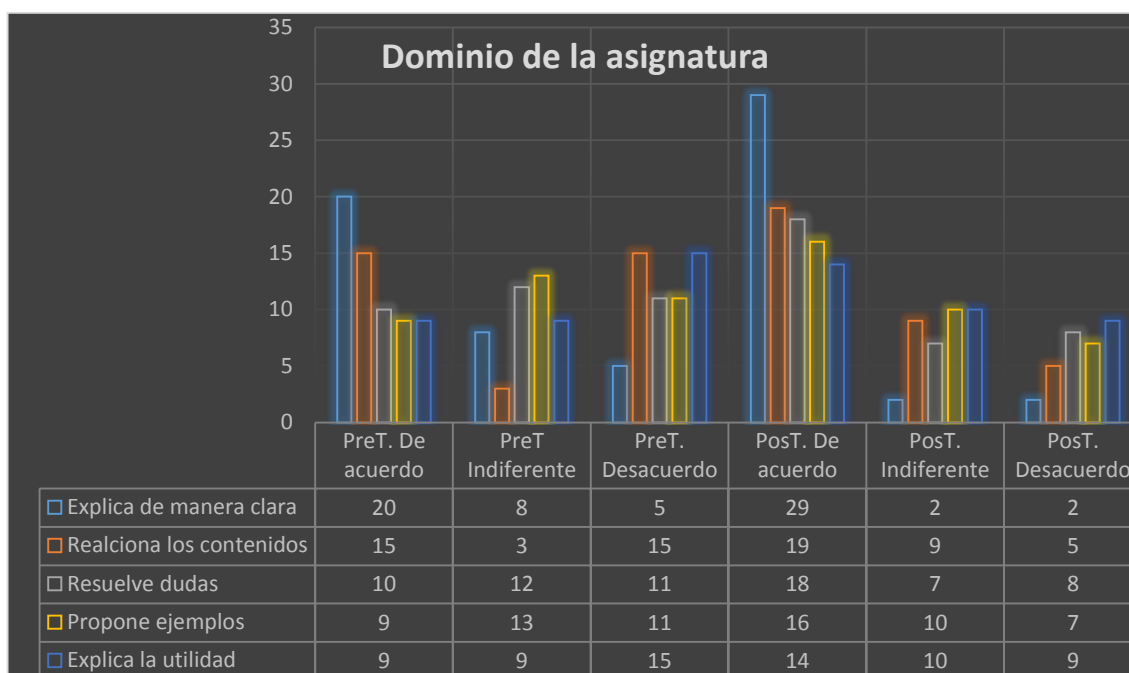
Dimensión	Enunciado	Cantidad
Dominio de la signatura	De acuerdo	
Planificación del Área	Indiferente	
Ambientes de aprendizaje	Desacuerdo	
Estrategias, Métodos y Técnicas		
Motivación		
Evaluación		
Comunicación		
Gestión del Área		
TIC		
Satisfacción General		

**GRUPO: EXPERIMENTAL, PRE TEST Y POST TEST**

**Cuadro N°4: El dominio de la asignatura**

DOMINIO DE LA ASIGNATURA	Pre test De acuerdo	Pre test Indiferente	Pre test Desacuerdo	Post test de acuerdo	Post test Indiferente	Post test Desacuerdo
Explica de manera clara los contenidos de la asignatura.	20	08	05	29	02	02
Relaciona los contenidos de la asignatura con los contenidos de otras.	15	03	15	19	09	05
Resuelve las dudas relacionadas con los contenidos de la asignatura.	10	12	11	18	07	08
Propone ejemplos o ejercicios que vinculan la asignatura con la práctica profesional	09	13	11	16	10	07
Explica la utilidad de los contenidos teóricos y prácticos para la actividad profesional.	09	09	15	14	10	09
<b>Total</b>						

**Grafico N°2: El dominio de la asignatura**

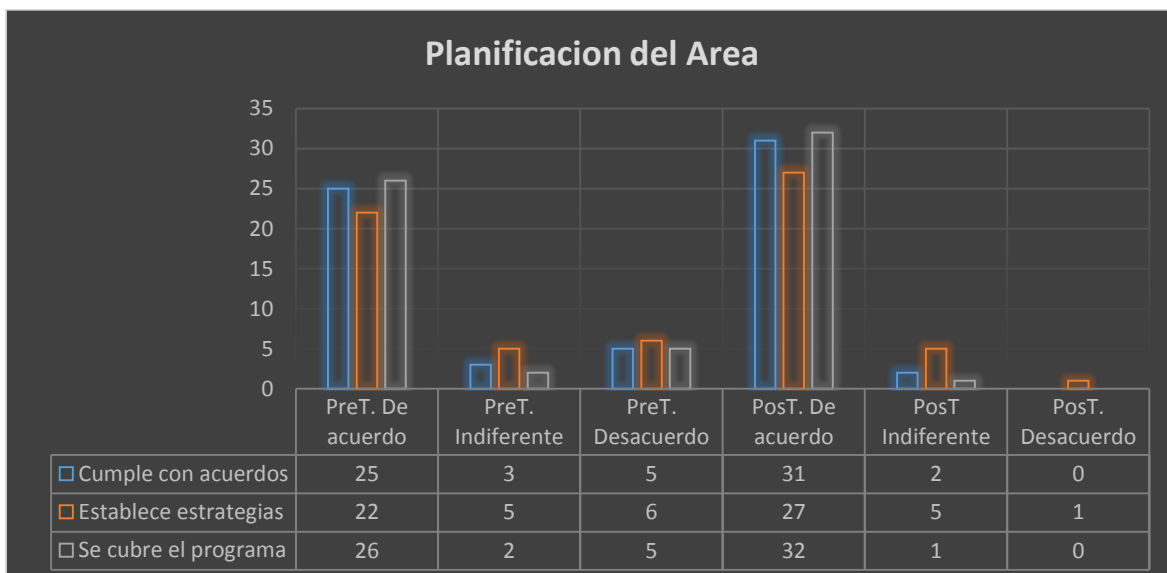


El cuadro N° 4, revela los resultados de pre y post test, respecto de la dimensión o factor denominado dominio de la asignatura, Los resultados muestran que el dominio de los contenidos es: a) la competencia en la que los maestros de la muestra perciben que han sido mejor preparados durante su formación de allí el dominio de explicar de manera clara se ve un incremento de 9 docentes en el post test, b) valorado como muy importante y muy utilizado en la práctica docente, la parte de relacionar los contenidos también se muestra un incremento que a un inicio solo eran 15 los docentes pero al final son 19 los docentes que si relacionan y hacen pertinente el conocimiento, c) es un dominio académico, de resolver dudas es primordial al momento de pensar en ser facilitador dominio y desempeño que se ve fortalecido la ver un incremento de 8 docentes, d) el proponer ejemplos hace más rica la didáctica de forma que un buen desempeño logrado en base a un modelo didáctico de monitoreo y acompañamiento basado en la teoría de Idalberto Chiavenato el mismo que se incrementa de 9 a 16 docentes que si lo practican. Por último la dimensión explica la utilidad del nuevo conocimiento que se añade el de la metodología didáctica, idea que está muy alejada de los planteamientos integradores para el dominio profesional de los contenidos con que las didácticas específicas abordan esta competencia docente, se duplica gracias al modelo didáctico que valora el talento de cada docente de 7 a 14 en el final de la investigación.

**Cuadro N° 5: Planificación del Área**

PLANIFICACIÓN DEL AREA	Pre Test De acuerdo	Pre test Indiferente	Pre Test Desacuerdo	Post Test De acuerdo	Post test Indiferente	Post Test Desacuerdo
Cumple con los acuerdos establecidos al inicio de la asignatura.	25	03	05	31	02	00
Durante el curso establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el Aprendizaje deseado.	22	05	06	27	05	01
El programa presentado al principio de la asignatura se cubre totalmente	26	02	05	32	01	00

**Grafico N° 3: Planificación del Área**



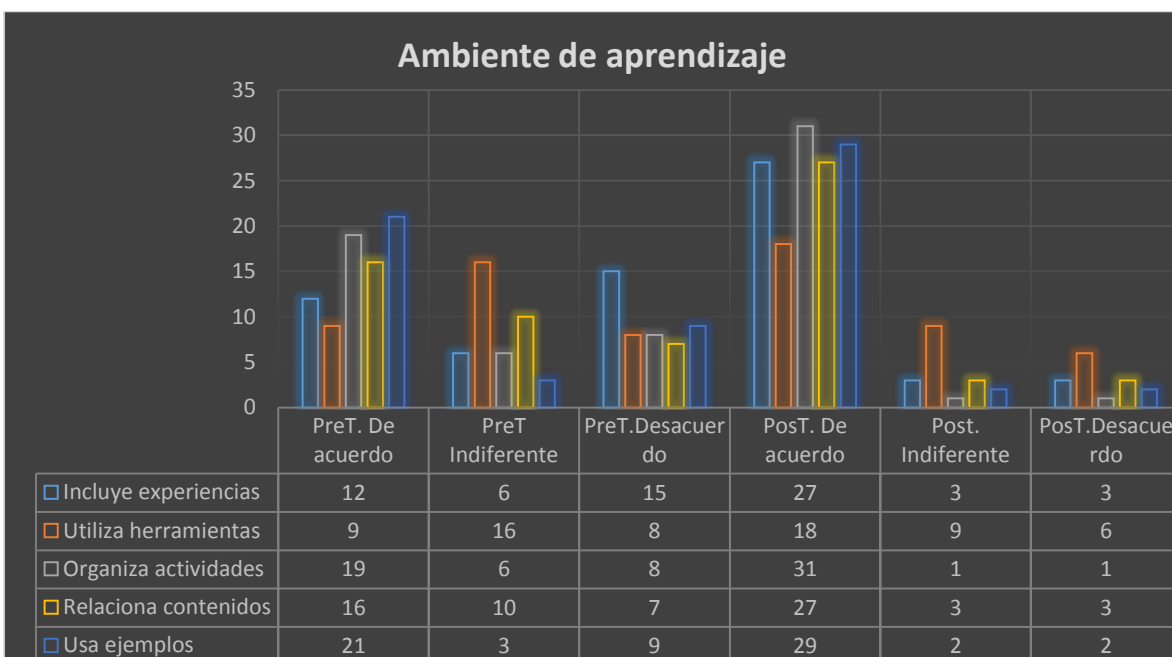
El cuadro N° 5 muestra una de las dimensiones importantes que consiste en analizar, diseñar y adecuar la estructura orgánica-funcional de la curricular y de sus Unidades didácticas, determinando las áreas de responsabilidad, las relaciones de coordinación y funcionales, y prestando asesoramiento en el momento del acompañamiento, en el ítem Cumple con los acuerdos establecidos al inicio de la asignatura se nota un incremento de 6 docentes que si luego de aplicado el estímulo del modelo didáctico, en el ítem: Durante el curso establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el Aprendizaje deseado, necesariamente implica el dominio y talento de aplicar estrategias el mismo que se ve nutrido luego de aplicado el modelo propuesto de 22 docentes a 237 docentes al final de la aplicación del modelo, en el último ítem : El programa presentado al principio de la asignatura se cubre totalmente, se basa en el cumplimiento de forma horizontal de todos los contenidos donde

también se ve enriquecido en el resultado logrando un incremento de 6 docentes luego de aplicado el estímulo que logra inducir en la dimensión interna del talento docente.

**Cuadro N°6: Ambiente de aprendizaje**

AMBIENTE DE APRENDIZAJE	Pre Test De acuerdo	Pre Test Indiferente	Pre Test Desacuerdo	Post Test De acuerdo	Post Test Indiferente	Post Test Desacuerdo
Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula (talleres, laboratorios, comunidad, etc.).	12	06	15	27	03	03
Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información (correo electrónico, chats, plataformas, etc.).	09	16	08	18	09	06
Organiza actividades que permiten ejercitar la expresión oral y escrita.	19	06	08	31	01	01
Relaciona los contenidos de la asignatura con la industria y la sociedad a nivel local, regional, nacional e internacional	16	10	07	27	03	03
Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.	21	03	09	29	02	02

**Grafico N°4: Ambiente de aprendizaje**



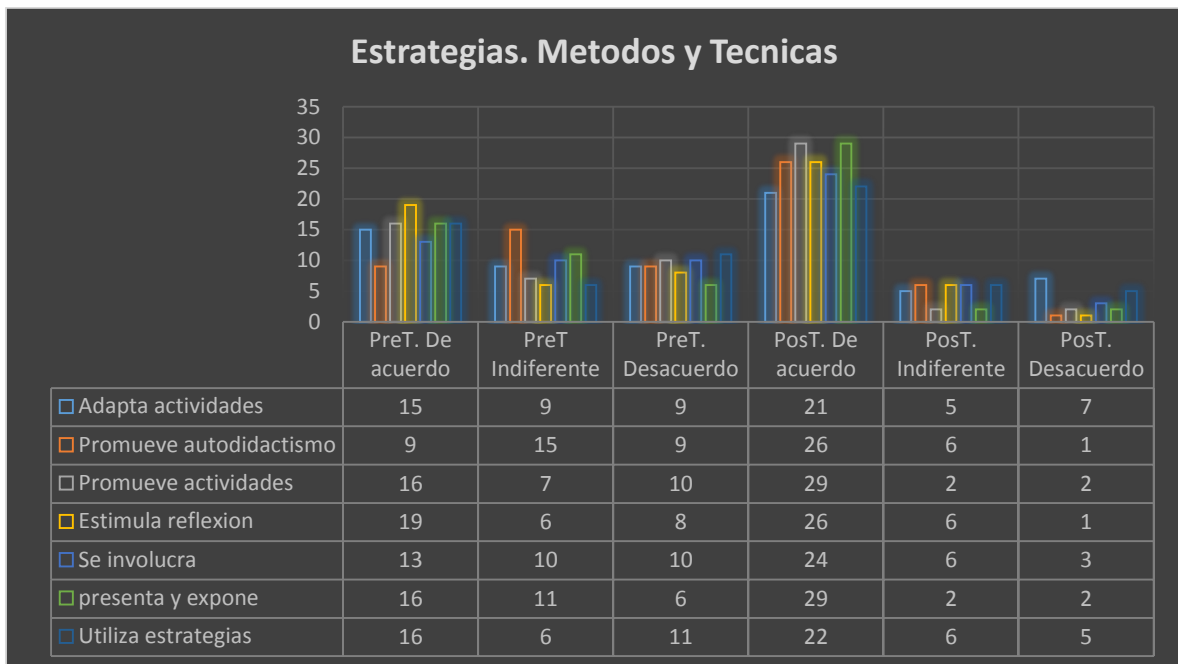
El cuadro N° 6 describe a ciencia cierta las características de la Educación Basada en Competencias se fundamenta en una conjugación de principios, teorías, como la psicología, la pedagogía, sociología y en particular del constructivismo como paradigma reciente, tratando de lograr aprendizajes significativos, que impliquen el cambio de conducta, aplicación, asociación, y utilidad, tomando en cuenta estas premisas el modelo didáctico para

mejorar el desempeño docente tiene como ítem fundamentales: a) Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula (talleres, laboratorios, comunidad, etc.). Es decir utiliza ambientes destacados para el mejor de los aprendizajes es así que a un inicio solo 12 docentes lo hacían al final se incrementa a 27, b). Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información (correo electrónico, chats, plataformas, etc.). También sugiere un concientización en la utilización de estas herramientas porque los docentes tienen talentos en estas áreas es por esa razón que se ve un incremento de 9 docentes a 18 docentes, c). Organiza actividades que permiten ejercitar la expresión oral y escrita, es la tarea fundamental de cada docente la transcripción y lectura de lo que aprende de esta forma se ve alimentada de forma positiva con el incremento de 19 a 31 docentes en el post test, d). Relaciona los contenidos de la asignatura con la industria y la sociedad a nivel local, regional, nacional e internacional, es decir si se hace significativo el nuevo conocimiento para ello los docentes cuentan con talentos de su medio que al ser utilizados se ve un incremento de la práctica en 11 docentes que ahora si lo practican, e), Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real, casi similar al ítem anterior se trata de contextualizar el conocimiento con el único fin de hacerlo más significativo para ello se requiere del talento de la observación diaria de lo sucede alrededor de cada docente el mismo que se ve mejorado en el post test de 21 docentes a un inicio a 29 docentes.

**Cuadro N°7: Estrategias, Métodos y Técnicas**

<b>ESTRATEGIAS, MÉTODOS Y TÉCNICAS</b>	<b>Pre Test De acuerdo</b>	<b>Pre Test Indiferente</b>	<b>Pre Test Desacuerdo</b>	<b>Post Test De acuerdo</b>	<b>Post Test Indiferente</b>	<b>Post Test Desacuerdo</b>
<b>Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>09</b>	<b>21</b>	<b>05</b>	<b>07</b>
<b>Promueve el autodidactismo y la investigación</b>	<b>09</b>	<b>15</b>	<b>09</b>	<b>26</b>	<b>06</b>	<b>01</b>
<b>Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con sus compañeros con una actitud positiva</b>	<b>16</b>	<b>07</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>02</b>	<b>02</b>
<b>Estimula la reflexión sobre la manera en que aprender</b>	<b>19</b>	<b>06</b>	<b>08</b>	<b>26</b>	<b>06</b>	<b>01</b>
<b>Se involucra en las actividades propuestas al grupo</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>06</b>	<b>03</b>
<b>Presenta y expone las clases de manera organizada y estructurada</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>06</b>	<b>29</b>	<b>02</b>	<b>02</b>
<b>Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.</b>	<b>16</b>	<b>06</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>06</b>	<b>05</b>

**Grafico N°5: Estrategias, Métodos y Técnicas**



El cuadro N° 7 verifica los resultados obtenidos con la dimensión que está ligada a que el docente es el principal actor en la transformación que ha iniciado el proceso en el modelo educativo. Las habilidades para utilizar adecuadamente estrategias y técnicas didácticas son un aspecto fundamental en ese desarrollo. Para que este cambio tenga efecto, en la práctica se requiere que los profesores conozcan y dominen diversas estrategias y técnicas didácticas, el modelo didáctico en la dimensión que pretende consolidar la visión talentosa de cada docente especifica las funciones tales como: a) Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes, es decir considera los estilos, este se ve reflejado en el post test con un incremento de 6 docentes que si lo hacen, b). Promueve el autodidactismo y la investigación, básicamente la autorregulación y auto aprendizaje del proceso educativo el mismo que se incrementa de 9 a 26 docentes, tema muy reforzado en el modelo didáctico porque no solo monitorea si no acompaña al docente asesorándolo en esta característica autodidáctica, c). Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con sus compañeros con una actitud positiva, el aprendizaje colaborativo es la dimensión esencial de una aplicación positiva de estrategias de un docente altamente motivado, es por esa razón que se incrementa de 16 a 29 docentes que la practican en el post test, d). Estimula la reflexión sobre la manera en que aprender se incrementa de 19 a 26 docentes, e). Se involucra en las actividades propuestas al grupo, de la misma forma que las anteriores el liderazgo docente se ve de manifiesto al lograr que se valore el talento del maestro de ser líder, cuyo resultado positivo es de 11 docentes más que lo practican, f).

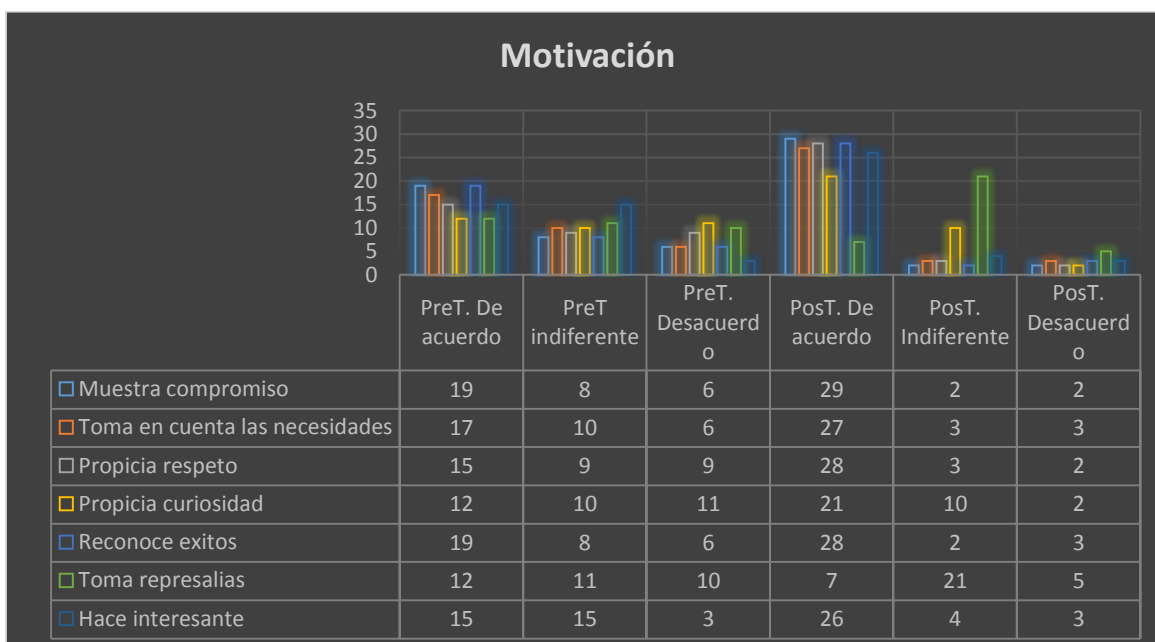


Presenta y expone las clases de manera organizada y estructurada, se incrementa de 16 a 29 docentes que la final si lo hacen, g). Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales es la diversidad de materiales que el docente talentoso puede utilizar cuando se le motiva y da libertad más allá del libreto pre planteado, este incremento lo demuestra de 16 a 22 documentos.

**Cuadro N° 8: Motivación**

MOTIVACIÓN	Pre Test De acuerdo	Pre Test Indiferente	Pre Test Desacuerdo	Post Test De acuerdo	Post Test Indiferente	Post Test Desacuerdo
Muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes.	19	08	06	29	02	02
Toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo.	17	10	06	27	03	03
Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza	15	09	09	28	03	02
Propicia la curiosidad y el deseo de aprender	12	10	11	21	10	02
Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.	19	08	06	28	02	03
Existe la impresión de que se toman represalias con algunos estudiantes	12	11	10	07	21	05
Hace interesante la asignatura.	15	15	03	26	04	03

**Grafico N° 6: Motivación**



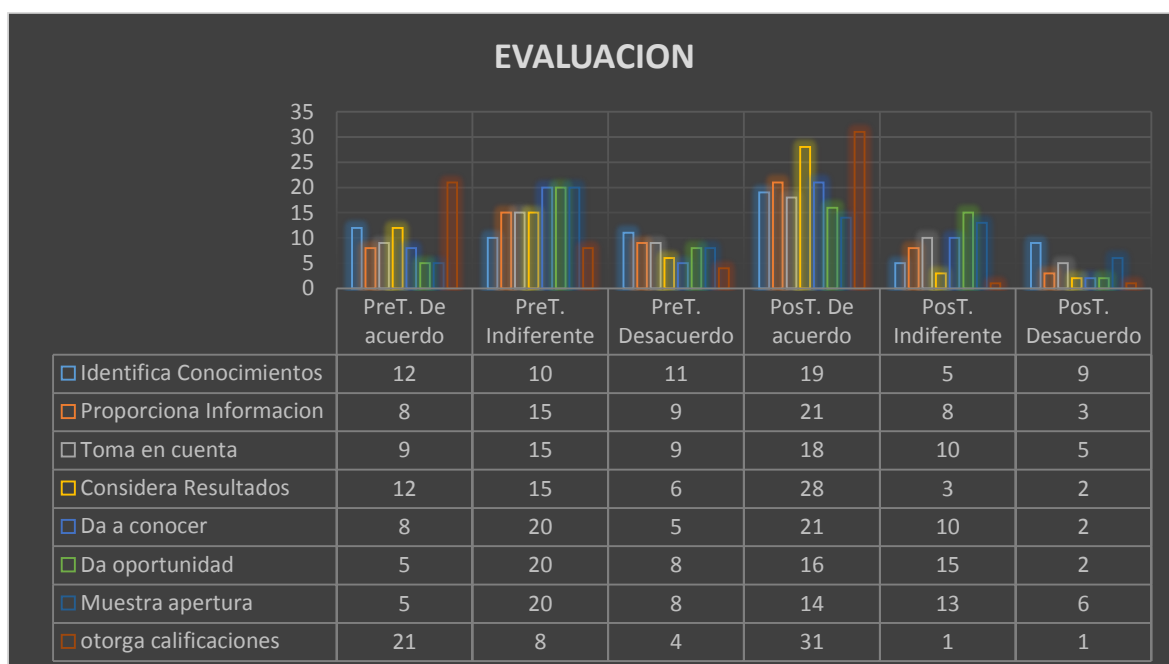
Los resultados del cuadro N° 8; se refiere a que un profesor motivado aumenta las probabilidades de un aula feliz. Un profesor sin motivación convertirá su aula en un espacio poco feliz. La excusa típica de los docentes es el sueldo, los directivos, las mejores

condiciones, se debe de convencer de que es una profesión maravillosa y pocas profesiones tienen un impacto social, desde la perspectiva del talento este conlleva a realizar bien el trabajo cuando se valora el talento del cual está provisto cada uno de los docentes, en los Ítems: a) Muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes se incrementa de 19 a 29 docentes, b) Toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo, se ve el trabajo cooperativo el mismo que tiene resultado positivo en el ítem c). Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza, de la misma forma se incrementa sustancialmente de 13 docentes más, d) Propicia la curiosidad y el deseo de aprender, fundamental para el aprendizaje y auto aprendizaje el aumento es significativo de 9 docentes más, e). Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje actitud que solo un docente altamente motivado tendrá el desprendimiento de reconocer el éxito ajeno el incremento es de 9 docentes más. f). Existe la impresión de que se toman represalias con algunos estudiantes, es muy típico que los docentes tengan un arma para hacer prevalecer su autoridad “las notas” esta se ve disminuida de 12 a 7 y se incrementa la indiferencia a 21. g). Hace interesante la asignatura, un docente con lata expectativa respecto de sus talentos tendrá recursos de sobra para explayarse al momento de contextualizar su experiencia con el nuevo conocimiento esta es la base para que se vea un incremento de 11 docentes que el post test así lo hacen.

### Cuadro N° 9 Evaluación

Evaluación	Pre Test De acuerdo	Pre Test Indiferente	Pre Test Desacuerdo	Post Test De acuerdo	Post Test Indiferente	Post Test Desacuerdo
Identifica los conocimientos y habilidades de los estudiantes al inicio de la asignatura o de cada unidad.	12	10	11	19	05	09
Proporciona información para realizar adecuadamente las actividades de evaluación.	09	15	09	21	09	03
Toma en cuenta las actividades realizadas y los productos como evidencias para la calificación y acreditación de la asignatura.	09	15	09	18	10	05
Considera los resultados de la evaluación (asesorías, trabajos complementarios, búsqueda de información, etc.) para realizar mejoras en el aprendizaje.	12	15	06	28	03	02
Da a conocer las calificaciones en el plazo establecido.	08	20	05	21	10	02
Da oportunidad de mejorar los resultados de la evaluación del aprendizaje	05	20	08	16	15	02
Muestra apertura para la corrección de errores de apreciación y evaluación.	05	20	08	14	13	06
Otorga calificaciones imparciales	21	08	04	31	01	01

**Grafico N° 7 Evaluación**



El cuadro N° 9, deja ver que la evaluación educativa es una labor incesante y constante, y no debe entenderse sólo como un procedimiento de selección, sino de orientación y de ayuda. En el libro “Los Compromisos de la Evaluación Educativa” plantea la evaluación como: “un proceso que debe llevarse a cabo de forma continua y personalizada que ha de tener por objeto tanto los aprendizajes de los alumnos como los procesos de enseñanza”.

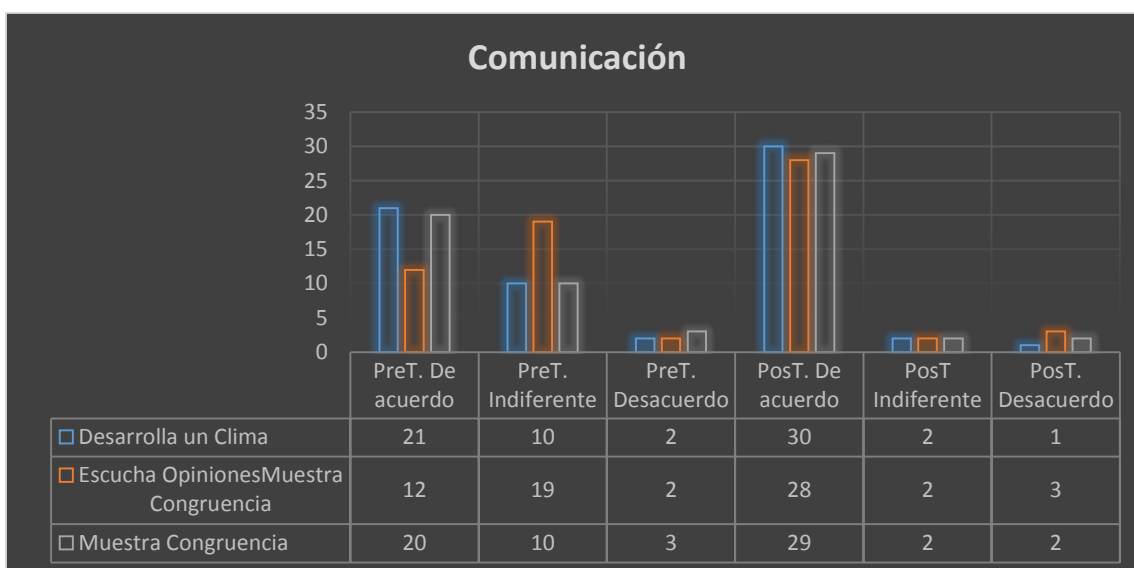
En el Ítem; Identifica los conocimientos y habilidades de los estudiantes al inicio de la asignatura o de cada unidad. se ve el incremento de 12 a 19 docentes, en el Ítem: Proporciona información para realizar adecuadamente las actividades de evaluación, de la misma forma se ve mejorado con incremento de 12 docentes más, en el ítem: Toma en cuenta las actividades realizadas y los productos como evidencias para la calificación y acreditación de la asignatura, se ve mejorado gracias al modelo didáctico, el mismo que se incrementa en 9 docentes, el Ítem: Considera los resultados de la evaluación (asesorías, trabajos complementarios, búsqueda de información, etc.) para realizar mejoras en el aprendizaje, es ampliamente mejorado de 12 a 28 docentes, en Ítem: Da a conocer las calificaciones en el plazo establecido, se ve mejorado de 8 a 21 docentes que la final de la aplicación del modelo didáctico. En el Ítem: Da oportunidad de mejorar los resultados de la evaluación del aprendizaje, importante para que el estudiante sepa y sea consciente como esta en su avance se ve incrementado de 8 a 21 docentes que ya lo practican, el Ítem: Muestra apertura para la corrección de errores de apreciación y evaluación, es decir la empatía de un docente

altamente motivado se ve reforzado positivamente con el resultado que así lo muestra de 5 a 14 docentes, el último Ítem: Otorga calificaciones imparciales, es muy bien entendida luego de aplicado el modelo didáctico por esa razón se incrementa en el post test de 21 a 31 docentes que así ya lo hacen.

**Cuadro N° 10 Comunicación**

<b>Comunicación</b>	Pre Test De acuerdo	Pre Test Indiferente	Pre Test Desacuerdo	Post Test De acuerdo	Post Test Indiferente	Post Test Desacuerdo
<b>Desarrolla la clase en un clima de apertura y entendimiento.</b>	21	10	02	30	02	01
<b>Escucha y toma en cuenta las opiniones de los estudiantes.</b>	12	19	02	28	02	03
<b>Muestra congruencia entre lo que dice y lo que hace.</b>	20	10	03	29	02	02

**Grafico N° 8 Comunicación**



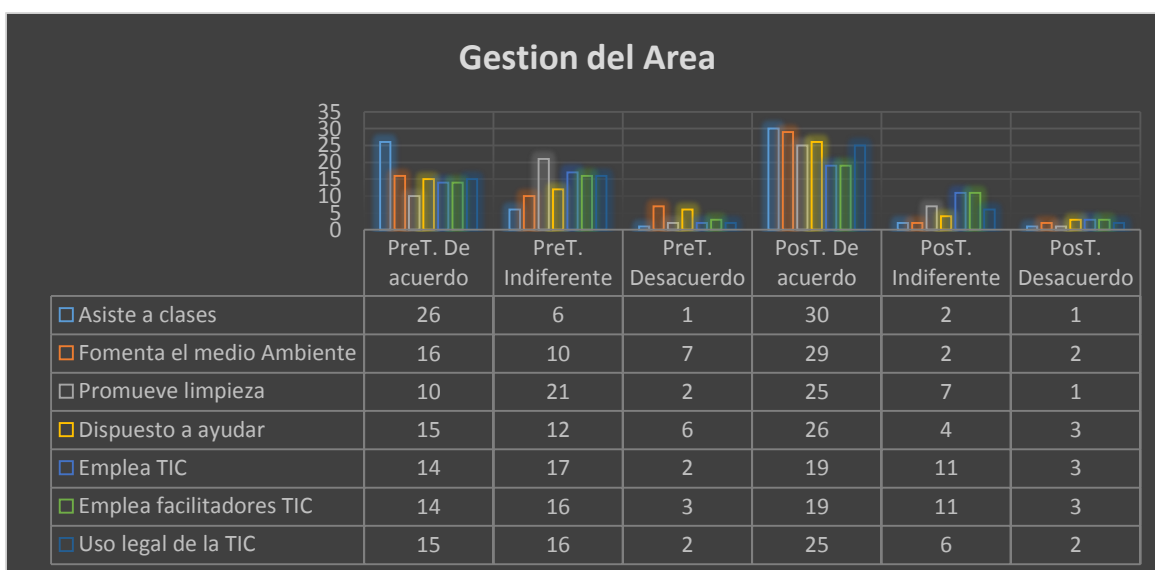
El cuadro 10 deja ver los resultados de que la educación tiene como meta la transmisión de conocimientos de una generación a otra (Carlson J. y Thorpe, C.:1990), es una verdad consabida; más, no obstante, el proceso de transmisión y actualización de conocimientos no es suficiente, ya que se necesita, además, capacidad de prever las futuras circunstancias de comunicación de los seres humanos entre sí y su entorno; es decir, el adecuado diálogo de los seres humanos entre sí y su entorno, cabe destacar que muchos docentes cuentan con el talento de oradores y muy buenos comunicadores si este es motivado asesorado y valorado entonces se verá modificados los resultados, así los resultados lo dejan ver en los siguientes Ítems: a). Desarrolla la clase en un clima de apertura y entendimiento, se incrementa de 21

a 30 docentes. En el Ítem: Escucha y toma en cuenta las opiniones de los estudiantes también se ve una mejora de 12 a 28 docentes que si lo hacen, el último Ítem: Muestra congruencia entre lo que dice y lo que hace, tiene que ver mucho con educar con el ejemplo, muchos docentes cuentan con valores y talento de ser ejemplos de ciudadanos el mismo que muchas veces se ve mellado y nada valorado, sin embargo cuando se le consolida como talento de buen ciudadano este trate resultados como un incremento de 20 a 29 docentes que se sienten valorados y por lo tanto talentoso en ese aspecto.

**Cuadro N° 11 Gestión del Área**

Gestión del Área	Pre Test De acuerdo	Pre Test Indiferente	Pre Test Desacuerdo	Post Test De acuerdo	Post Test Indiferente	Post Test Desacuerdo
Asiste a clases regular y puntualmente.	26	06	01	30	02	01
Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.	16	10	07	29	02	02
Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.	10	21	02	25	07	01
Es accesible y está dispuesto a brindar ayuda académica.	15	12	06	26	04	03
Emplea las tecnologías de la información y de la comunicación como un medio que facilite el aprendizaje de los estudiantes.	14	17	02	19	11	03
Promueve el uso de diversas herramientas, particularmente las digitales, para gestionar (recabar, procesar, evaluar y usar) información.	14	16	03	19	11	03
Promueve el uso seguro, legal y ético de la información digital	15	16	02	25	06	02

**Grafico N° 9 Gestión del Área**

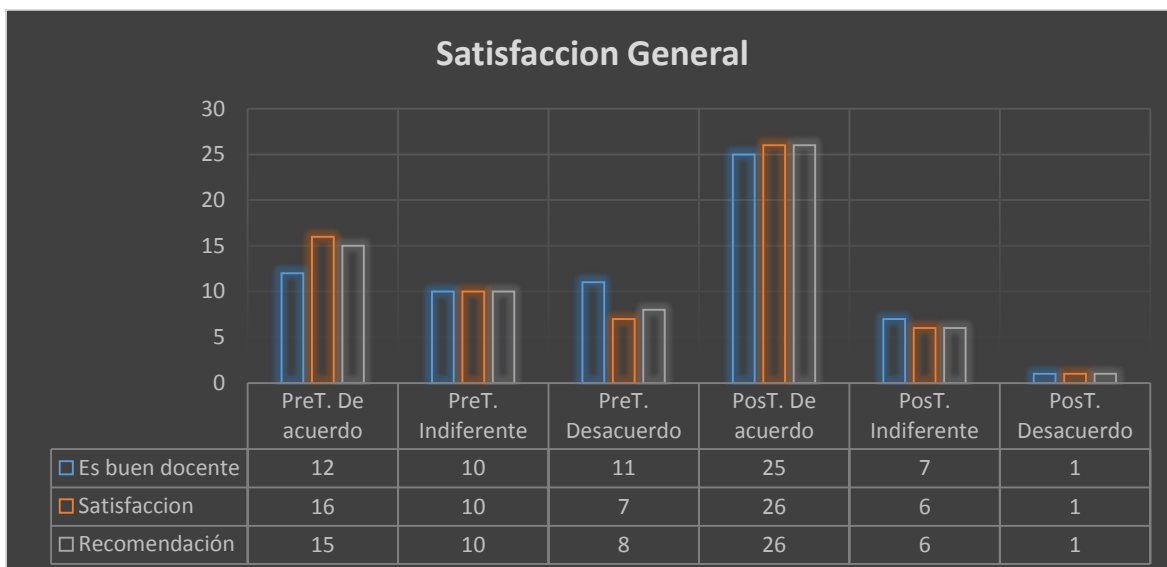


El cuadro N° 11; se refiere a la gestión del área que se define como el proceso orientado a mejorar los proyectos educativos institucionales y los procesos pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades educativas tiene varias vertientes que se enfocan en un solo objetivo la calidad educativa que es la suma de los siguientes Ítems: a). Asiste a clases regular y puntualmente, se incrementa de 26 a 30 docentes, b). Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente, este ítem tiene que ver con la identificación de talentos de algunos docentes especialistas en el tema el incremento es de 13 docentes. C). Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones, referida a los hábitos de cada uno, se ve incrementado de 10 a 25 docentes que así lo entienden, d). Es accesible y está dispuesto a brindar ayuda académica cuando el docente es identificado y fortalecido en sus talentos personales se ve más colaborador es por eso que luego de aplicado el modelo didáctico se ve un incremento de 15 a 26. E). Emplea las tecnologías de la información y de la comunicación como un medio que facilite el aprendizaje de los estudiantes, hay docentes con talentos escondidos en el manejo de las TIC este se ve incrementado en 5 docentes más que lo practican, f). Promueve el uso de diversas herramientas, particularmente las digitales, para gestionar (recabar, procesar, evaluar y usar) información. Del mismo modo se incrementa el 5 docentes. g). Promueve el uso seguro, legal y ético de la información digital, es decir es participe de la ética digital el mismo que se incrementa en 10 docentes.

**Cuadro N° 12 Satisfacción General**

<b>Satisfacción general</b>	Pre Test De acuerdo	Pre Test Indiferente	Pre Test Desacuerdo	Post Test De acuerdo	Post Test Indiferente	Post Test Desacuerdo
<b>En general, es un buen docente.</b>	12	10	11	25	07	01
<b>Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente</b>	16	10	07	26	06	01
<b>Yo recomendaría a este docente</b>	15	10	08	26	06	01

**Grafico N° 10 Satisfacción General**



El cuadro N° 12, entiende la satisfacción como un estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral, que está relacionada a la localización del talento y su co0nsolidacion en cada docente.

Al alcanzar la satisfacción, el funcionamiento mental del ser humano se encuentra en armonía. La satisfacción estrechamente relacionada a la valoración como persona de cada docente y como refuerzo el reconocimiento de sus talentos conllevara a la

contribución a la felicidad mientras que, por el contrario, la insatisfacción genera sufrimiento.

Así lo muestran los siguientes Ítems: En general, es un buen docente es la percepción del monitor el mismo que mejora de 12 a 25 docentes que se perciben de esa forma, el Ítem: Estoy satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente, se ve incrementado en 11 docentes más. El Ítem Yo recomendaría a este docente

De la misma forma se ve incrementado también en 11 docentes que se percibieron de esta forma.

### 3.7.4. Resultados del Análisis Psicométrico de Talento

Fuente: Avendaño Prieto, Bertha Lucía y Lozano Ardila Martha Cecilia (2013). Universidad Católica de Colombia. “Diseño y análisis psicométrico de una prueba para evaluar talento en Docentes”. Cultura, Educación y Sociedad 4(2), 61-88.

Resumen El objetivo del presente estudio fue diseñar y efectuar el análisis psicométrico de una prueba para evaluar talento en Docentes. El instrumento se elaboró de acuerdo con los planteamientos de Gagné, Heller e Idalberto Chiavenato, las cuales son teorías vigentes sobre el tema. El instrumento está conformado por 26 ítems que evalúan tres indicadores de talento: desempeño destacado, interés y dedicación; además de su campo general de orientación: práxico, psicológico, conceptual o artístico. Para su validación se seleccionó por conveniencia, una muestra de 300 estudiantes pertenecientes a tres instituciones de la ciudad de Bogotá de tres estratos diferentes. Se trató de un estudio descriptivo de tipo instrumental con aplicaciones psicométricas, cuyos datos se analizaron desde el marco de la teoría clásica de los test. Los resultados indicaron niveles aceptables de consistencia interna y validez, y una estructura factorial congruente con el marco referencial, lo cual permitió concluir que la prueba cumple con los requerimientos psicométricos exigidos para este tipo de instrumentos, constituyéndose en una herramienta útil para la identificación de talentos.

<b>Factor o Componente</b>	<b>Ítems asociados</b>
Campo de orientación	8, 12, 14, 15, 16, 18 y 19
Desempeño destacado	20, 21, 22
Interés	1, 4, 5, 6 y 9
Dedicación	2, 10 y 13

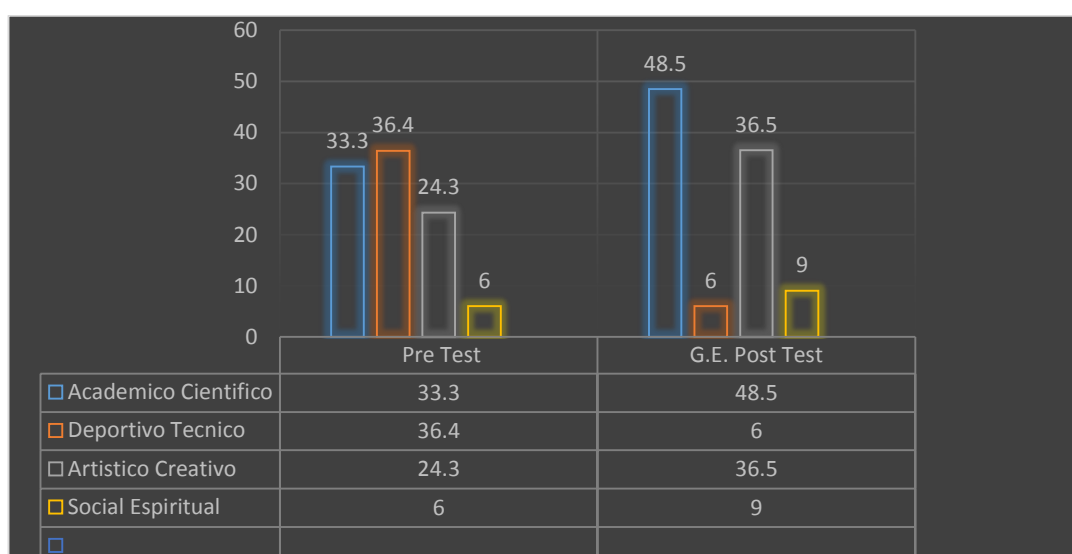
**Fuente:** Elaboración de los Autores



**Cuadro N° 13: Campo de orientación**

<i>Indicadores del Campo de orientación</i>			<b>Grupo Experimental</b>	
	<b>Pre Test</b>		Post Test	
	<b>Nro.</b>	<b>%</b>	<b>Nro.</b>	<b>%</b>
<b>Académico Científico</b>	<b>11</b>	<b>33.3</b>	<b>16</b>	<b>48.5</b>
<b>Deportivo técnico</b>	<b>12</b>	<b>36.4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Artístico creativo</b>	<b>8</b>	<b>24.3</b>	<b>12</b>	<b>36.5</b>
<b>Social espiritual</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 11: Campo de orientación**

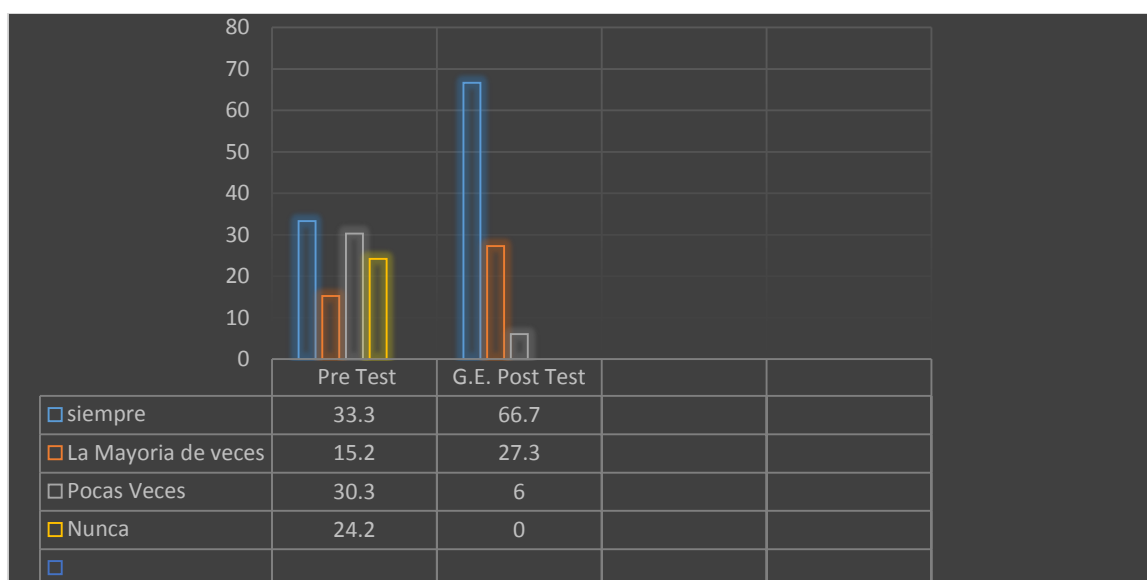


El cuadro Nro. 13, muestra el *Campo de orientación* de los docentes respecto a Académico Científico, Deportivo técnico, Artístico creativo y Social espiritual, El G.E en el Pre test muestra un porcentaje, Académico Científico por debajo de la mitad, mientras las demás orientaciones siguen casi igual. Posteriormente a la aplicación del modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes, se ve el incremento en la percepción positiva hacia lo Académico Científico. Así como en el ítem de artístico creativo también se ve un incremento sustancial de 24.3% a 36.5%

**Cuadro N° 14: Desempeño destacado**

Indicadores del desempeño destacado			Grupo Experimental	
	Pre Test		Post Test	
	Nro.	%	Nro.	%
Siempre	10	30.3	22	66.7
La mayoría de las veces	05	15.2	9	27.3
Pocas veces	10	30.3	2	6
Nunca	8	24.2	0	0
<b>Total</b>	<b>33</b>		<b>33</b>	

**Gráfico N° 12: Desempeño destacado**

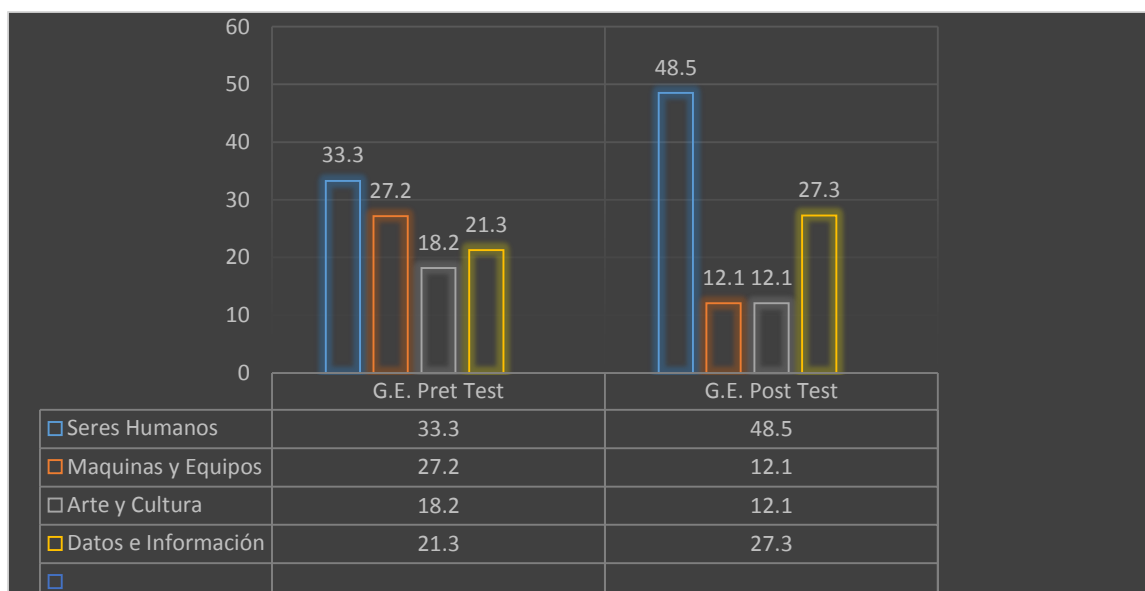


De acuerdo al cuadro N° 14 se aprecia los resultados a la designación y percepción de Desempeño destacado en su medio social – laboral de decir de adentro para afuera donde catalogan como siempre en el pre test del GE con porcentajes casi similares, luego del estímulo; modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes, las variaciones son claras el GE tiene un incremento positivo en la percepción de siempre de 33.3% a 66.7%, hay mayor acierto en lo que se destacan además de identificarlos, manteniéndose en los indicadores pocas veces y nunca en porcentajes bajos, se presume que estas últimas percepciones requieren de mayor tratamiento personal y temporalmente largo.

*Cuadro N° 15: interés*

Indicadores del Interés	Grupo Experimental			
	Pre Test		Post Test	
	Nro.	%	Nro.	%
Seres Humanos	11	33.3	16	48.5
Maquinas equipos	9	27.2	4	12.1
Arte cultura	6	18.2	4	12.1
Datos informacionales	07	21.3	09	27.3
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

*Gráfico N° 13: interés*

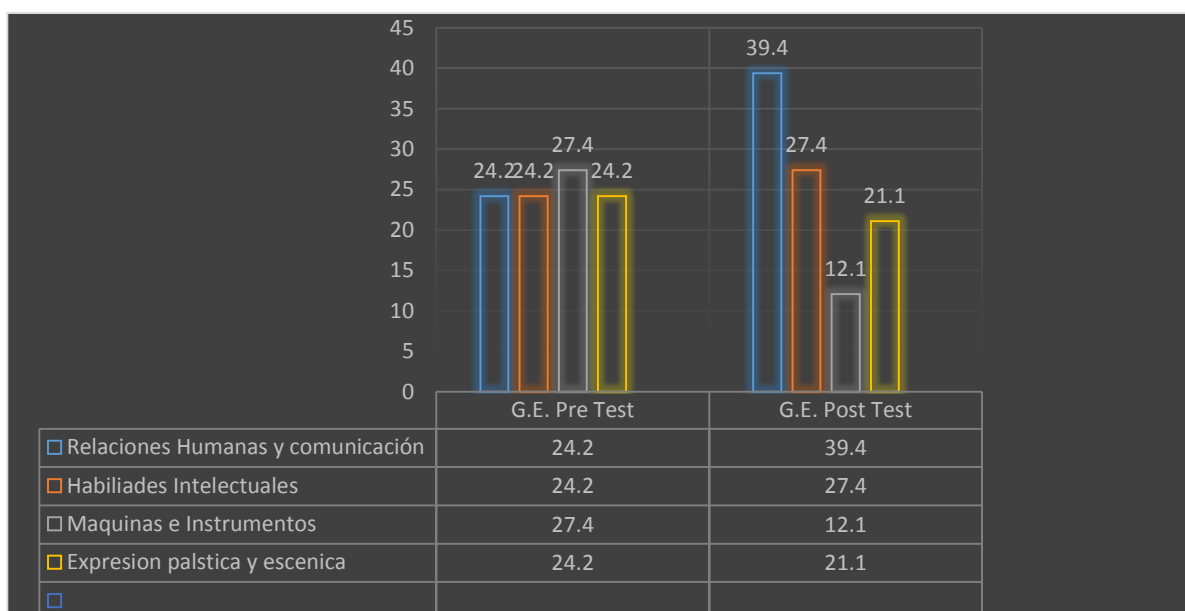


La competencia del talento se manifiesta y aclara en el indicador de interés el mismo que es importante ya que señala la tendencia que cabe destacar en los docentes solo así se puede dirigir el talento, se observa que en el GE pre test los intereses se acercan a los seres humanos y los datos informáticos no existe mayor incremento en la calificación en máquinas y cultura, dato explicado por la naturaleza de la profesión que requiere el acercamiento a los seres humanos, El GE en el post test incrementara porcentualmente de 33.3 a 48.5% en los indicadores de seres humanos y en el indicador datos informáticos de 21.3 a 27.3% vitales para un docente que utiliza las Tic como herramienta de información para enriquecer las sesiones .

**Cuadro N° 16: Dedicación**

Indicadores de Dedicación	Grupo Experimental			
	Pre Test		Post Test	
	Nro.	%	Nro.	%
Relaciones humanas, Comunicación	8	24.2	13	39.4
Habilidades intelectuales, Conceptos	8	24.2	9	27.4
Maquinas, instrumentos, herramientas	9	27.4	4	12.1
Expresión plástica y escénica	8	24.2	7	21.1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 14: Dedicación**



La respuesta del GE es muy clara cuando se refiere al talento y con indicadores que delimitaran las áreas relacionadas a la profesión de gestión de la enseñanza como talento, además de las relaciones interpersonales es decir el trabajo colaborativo, el indicador relaciones humanas y comunicación en el pre test, solo muestra un 24.2% sin embargo luego de aplicado los estímulos del modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes observamos el incrementos en los indicadores de relaciones humanas suben a 39.4% en el post test luego de la aplicación del modelo.

Destacamos al ítem relaciones humanas y comunicación porque es un talento básico que cada docente debe manejar y gozar como un talento natural porque el enseñar requiere de la empatía fundamental para comprender desde los ritmos y estilos de aprendizaje de cada estudiante.

## CONCLUSIONES

- a. El modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, permite el perfeccionamiento progresivo y continuo del desempeño de los docentes porque contiene actividades que destacan las habilidades innatas de cada docente.
- b. De acuerdo a los instrumentos utilizados para el recojo de información y diagnóstico, se ha identificado en la I.E.Mx Inka Tupaq Yupanki serias deficiencias en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico debido a que solo se realiza supervisión tradicional a la parte administrativa, es decir a los instrumentos de planeación producida por el docente, la cual está lejos de considerar las habilidades, capacidades y actitudes propias del talento que los docentes, las cuales se ponen de manifiesto durante el desarrollo del trabajo pedagógico con los estudiantes.
- c. El modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico basado en la teoría de la gestión del talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato, convence de que la educación es una profesión maravillosa y que pocas profesiones tienen un impacto social preponderante en los adolescentes. Esto conlleva a afirmar que un buen el trabajo pedagógico se valora por el talento del cual está provisto cada uno de los docentes.
- d. El modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico basado en la teoría de la gestión del talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato, permite observar permanente el trabajo docente, evaluar su desempeño, perfeccionarlo progresivamente y desarrollar sus capacidades profesionales.
- e. Luego de aplicado el modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes, se observa, en los docentes, el incremento en la percepción positiva hacia lo Académico Científico, asimismo se puede observar, la potenciación de sus habilidades y destrezas artístico-culturales, como deportivas, propias del talento humano y necesarias para su desarrollo profesional.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Para el desarrollo satisfactorio del modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes se debe formar equipos de trabajo sin distinciones de habilidad o conocimiento, porque enriquece el aporte holístico.
- 2.- El modelo de monitoreo y acompañamiento propuesto tiene etapas de investigación y plasmación práctica volviéndose terapéutica, recomendada para docentes hiperactivos, sarcásticos y con ideas divergentes, mejorando la camaradería.
- 3.- Se recomienda articular el modelo de monitoreo y acompañamiento con demostraciones prácticas, para cambiar el ambiente a uno de descubrimiento de formas y estilos, esto puede encender el amor por el trabajo de enseñar.
- 4.- La ubicación social por niveles de capacidad académica de cada docente, se verá modificada, porque aparecerán los que mejor comunican, y quienes no necesariamente serán los que tienen rendimientos sobresalientes. Se recomienda no crear brechas sino reflexionar sobre las diversas formas de comunicarnos.
- 5.- El modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los docentes en su carácter de evaluación debe considerar el talento individual de una determinada área calificando la capacidad expresiva de este talento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunner, J.J. y G. Elacqua (2004). Factores que inciden en una educación efectiva. Evidencia internacional. Revista Virtual La educación. Año XLVIII-XLIX, N° 139-140, I-II. Organización de Estados Americanos. OEA
- *CNE Educativo Nacional* (2017), Presenta balance del Proyecto. Análisis comprende periodo de enero 2016 a junio 2017.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital.
- Coleman, 1988; Jiménez, 2002; Brunner y Elacqua, 2003; Morgan & Mc Kerrow, 2007
- *Chiavenato Idalberto*. (1999) “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. QUINTA EDICIÓN — Editorial Mc Graw Hill. PARTE 1
- Delval, J. (1997). ¿Cómo se construye el 4
- Gillezeau, P. (2001). Los valores, la comunicación y el liderazgo. Fundamentos de la cultura en la evolución de las organizaciones inteligentes (Trabajo de Ascenso Titular). Maracaibo, Venezuela.
- Hernández Chirino, Mario; *Santos* Fajardo, César Manuel; *Fabila* Echauri, Angélica M. La gestión en modalidades de programas a distancia. Estudio de caso. Universidad de Guadalajara.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Matheus, Carlos, Pérez José (2015) Gestión del talento Humano.
- Lazo, J. (1996). La universidad al servicio de la sociedad. Sucr: Universidad Andina
- Paula *Maguiña* Ugarte. (2009) acompañamiento pedagógico. Coordinadora del Equipo de Acompañamiento Pedagógico... Jessica Mercedes Toribio Roca. Revisión pedagógica.
- Mc Graw Hill, Gestión del capital humano. (Séptima Ed.).México:.



- Mallet, L. (1995). Organización formativa, coordinación y motivación. Revista Europea de Formación Profesional
- *Ministerio de Educación*, UNESCO, (2017). Dentro de las actuales visiones - Dirección de Tutoría y Orientación Educativa (*Ministerio de Educación, 2009-01*)
- Morín, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. (Traducido del francés por Marcelo Pakman). Barcelona: Gedisa.
- María Moliner (2012), Barcelona, *Otra visión de la supervisión*, Dworkin, Steven N. "María
- Pañi Lecaros Oscar (PUCP). Características psicosociales, integración institucional y cambios asociados al tiempo en estudiantes
- P. Rosas (2006), la gestión de ambientes virtuales de aprendizaje conlleva cinco dimensiones: la social, la político-institucional, la administrativa y la técnico-pedagógica.
- Pimienta Prieto Julio (2016) -Estrategias de enseñanza-aprendizaje.pdf. (1777k). Jorge Israel Caballero Mora.
- Piaget, J. (1978). La Equilibración de las estructuras cognitivas. Problema central del desarrollo. Madrid: Siglo XXI.
- García Rodríguez, (1988). F. D.; POSADA, J.M. y. PRADO, J.L. Servicio de Orientación Escolar y Vocacional. Oviedo.
- Senge, P. (1996). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente. España: Ediciones Granica.
- Sovero Hinostroza, F (2012: 217), es el acto de ofrecer asesoría continua, Página 16.
- TEC de Monterrey (2014), diie@servicios.itesm.mx Dirección de Investigación e Innovación Educativa
- Vela grande Luis Sagi (2004) gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización editorial: esic editorial, Madrid.

- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. (Séptima Ed.). México: Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

**6.3 Matriz de consistencia: MODELO DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO, BASADO EN LA TEORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE IDALBERTO CHIAVENATO, PARA PERFECCIONAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INKA TUPAQ YUPANKI DE CHINCHERO” – CUSCO 2018.**

PROBLEMA	VARIABLES	SUB VARIABLES O DIMENSIONES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	CATEGORÍA DE ANÁLISIS
<p><b>PROBLEMA GENERAL.</b></p> <p>Se observa en el proceso de acompañamiento pedagógico interno de la IEMx. INKA TUPAQ YUPANKI de chinchero, deficiencias en el fortalecimiento de competencias que realiza el equipo directivo, manifestadas en deficiente asesoramiento, motivación y liderazgo, de las acciones pedagógicas, lo que trae como consecuencia bajos niveles de desempeño docente y evaluación educativa, que no permite lograr los objetivos previsto en los instrumentos de planificación</p>	<p>X. Modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico</p>	<p>X1. Competencia de gestión</p> <p>X2. Competencias del acompañante</p> <p>X3. Competencias del formador de acompañante</p> <p>X4. Funciones de monitoreo</p>	<p>a. Test.</p> <p>b. Guía de Observación.</p> <p>c. Lista de Observación.</p> <p>d. Cuestionario</p>	<p>X.1.1 Se implementa practicas</p> <p>X.1.2 Gestión del clima Institucional</p> <p>X.2.1 Gestiona practica pedagógica</p> <p>X.2.2 Conduce competencias</p> <p>X.2.3 Comunicación asertiva</p> <p>X.3.1 Gestiona fortalezas y debilidades</p> <p>X.3.2 Domina y promueve competencias</p> <p>X.3.3 Establece convivencia asertiva</p> <p>X.4.1 Planificación socioeducativa</p> <p>X.4.2 Registro de información</p> <p>X.4.3 Análisis de información</p>
	<p>Y.Desempeño docente</p>	<p>Y1. Competencias del docente</p> <p>Y2. Dimensión Interna</p> <p>Y3. Dimensión Externa</p> <p>Y4. Evaluación Interna</p>	<p>a. Ficha de observación.</p> <p>b. Guía de Observación.</p> <p>c. Lista de Observación.</p> <p>d. Cuestionario.</p> <p>e. Test</p>	<p>Y.1.2 Posee habilidades de innovación y compromiso.</p> <p>Y.2.1 Cuenta con conocimientos, habilidades, capacidades y motivación</p> <p>Y.2.2 Tiene perspectiva profesional.</p> <p>Y.3.1 Alienta el buen clima laboral, perspectiva de desarrollo y reconocimiento</p> <p>Y.4.1 Es imparcial a la autoevaluación y coevaluación.</p> <p>Y.4.2. Recepción y reflexión ante la evaluación de la dirección, estudiantes y padres de familia.</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Se observa en el proceso de acompañamiento pedagógico interno de la IEMx. INKA TUPAQ YUPANKI de chinchero, deficiencias en el fortalecimiento de competencias que realiza el equipo directivo, manifestadas en deficiente asesoramiento, motivación y liderazgo, de las acciones pedagógicas, lo que trae como consecuencia bajos niveles de desempeño docente y evaluación educativa, que no permite lograr los objetivos previsto en los instrumentos de planificación</p>	<p><b>Objetivo General</b> Diseñar, fundamentar y aplicar un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para superar deficiencias en el seguimiento pedagógico interno de la IEMx. Inka Tupaq Yupanki de chinchero, de tal modo que se mejore el desempeño de los docentes elevando el asesoramiento, motivación y liderazgo de las acciones pedagógicas, y lograr eficientemente la mejora continua de los docentes, previsto en los instrumentos de planificación</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> A. Identificar las deficiencias en el monitoreo y acompañamiento pedagógico interno de la IEMx. Inka Tupaq Yupanki de chinchero</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Si se diseña fundamenta y aplica un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, entonces se podría superar deficiencias en el seguimiento pedagógico interno de la IEMx. Inka Tupaq Yupanki de chinchero de tal modo que se mejore el desempeño de los docentes elevando el asesoramiento, motivación y liderazgo de las acciones pedagógicas, y lograr eficientemente la mejora continua de los docentes, previsto en los instrumentos de planificación</p>	<p>X. Modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico</p>	<p>X1. Competencia de gestión</p> <p>X2. Competencias del acompañante</p> <p>X3. Competencias del formador de acompañante</p> <p>X4. Funciones de monitoreo</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Socio critico- Propositivo</p> <p><b>Diseño de investigación</b> O____Modelo____X</p> <p><b>Población</b> Docentes del nivel secundario de la institución educativa “Inka Tupaq Yupanki de chinchero.</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>a. Test.</p> <p>b. Guía de Observación.</p> <p>c. Lista de Observación.</p> <p>d. Cuestionario</p>

	<p><b>B.</b> Diseñar un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato elevando el asesoramiento, motivación y liderazgo de las acciones pedagógicas.</p> <p><b>C.</b> Fundamentar un modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, destacando acciones que fortalezcan el asesoramiento, motivación y liderazgo de los docentes.</p> <p><b>D.</b> Aplicar Estrategias de monitoreo y acompañamiento que incidan en la identificación y reforzamiento de las capacidades del talento humano donde se enfatizan los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para la formación permanente del docente.</p> <p><b>E.</b> Validar y contrastar las dimensiones del talento humano encontradas en el acompañamiento y validadas a través del desarrollo de conocimientos, destrezas y aptitudes de cada docente</p>		<p>Y.Desempeño docente</p>	<p>Y1. Competencias del docente</p> <p>Y2. Dimensión Interna</p> <p>Y3. Dimensión Externa</p> <p>Y4. Evaluación Interna</p>	<p><b>Tratamiento estadístico</b></p> <p>Procesamiento de datos Análisis e interpretación de datos mediante el estadígrafo y Cuadros estadísticos.</p>
--	--	--	----------------------------	---	--



# ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DE TALENTO

Nombre \_\_\_\_\_ Ciclo \_\_\_\_\_ Especialidad \_\_\_\_\_

A continuación encuentras una serie de descripciones relacionadas con tus experiencias, habilidades e intereses. Con excepción de la pregunta 12 que es abierta, debes seleccionar la opción que más corresponda con lo que hayas hecho en situaciones similares, y si no te ha sucedido, debes suponer lo que ocurriría. Selecciona una sola alternativa para cada numeral y encerrándola con un círculo.

**1. Si necesitas realizar una consulta sobre las enfermedades mentales, y te dan a escoger entre los siguientes temas a investigar, te inclinas por**

- a. las consecuencias de dichas enfermedades sobre el bienestar de las personas
- b. cómo utilizar la tecnología y los avances científicos para controlarlas o curarlas
- c. el origen de las mismas, sus tipos, signos y síntomas
- d. la relación entre enfermedad mental y creatividad artística

**2. Si tienes que dedicarte por seis meses a estudiar un tema relacionado con los vehículos de uso particular (carros, motos, yates) para profundizar, eliges**

- a. el funcionamiento mecánico y eléctrico o electrónico de sus partes
- b. los principios físicos que explican su funcionamiento
- c. las preferencias y los diferentes estilos de las personas que los usan
- d. los detalles involucrados en su diseño y su propósito

**3. Si estuvieras en una fiesta, entre las siguientes actividades la que más disfrutarías hacer es**

- a. conocer gente o hablar y compartir con amigos y conocidos
- b. conectar o manejar los equipos de audio y sonido
- c. escuchar música, bailar o cantar
- d. sentarte a observar o analizar lo que pasa en la fiesta

**4. Si te regalan un libro, preferirías que fuera sobre (señala la opción del grupo donde se encuentra el tema por el cual te inclinas)**

- a. deporte y actividad física / tecnología o mecánica
- b. literatura (narrativa, dramática, poética) / música, pintura u otro arte
- c. investigación y ciencia / actividades para desarrollar la agilidad mental



d. comportamiento humano / motivación y desarrollo personal

**5. Tienes opción de escoger tu regalo de cumpleaños. ¿Dentro de cuál de los siguientes grupos se encuentra el que más te gusta?**

a. Una consola de video juegos / Algún elemento para practicar deporte / Un rompecabezas o juego de construcción

b. Una fiesta / Un viaje con tus amigos / Un fin de semana en casa de tu mejor amiga(o)

c. Un juego de agilidad mental / Un libro / Un telescopio o microscopio

d. Un instrumento musical / Un set de elementos para pintar / Una inscripción a un curso de formación artística

**6. Señala entre los siguientes grupos de ocupaciones, el que más te interesa para estudiar en un futuro (no es preciso que en alguno aparezca exactamente la carrera que deseas cursar)**

a. Psicología, Medicina o Educación

b. Cocina, Deportes o Diseño Industrial

c. Pintura, Literatura o Actuación

d. Física, Matemáticas o Filosofía

El siguiente grupo de preguntas, debes contestarlo de acuerdo con lo que haces en tu tiempo libre activo, es decir, el diferente de dormir y descansar.

**7. La actividad a la que mayor tiempo le has dedicado hasta ahora en tu vida se relaciona con**

a. personas (comunicación, relaciones humanas)

b. ideas (conceptos, habilidades intelectuales)

c. objetos (máquinas, instrumentos, herramientas)

d. artes (expresiones visuales, plásticas e escénicas)

**8. En tu vida, el campo al que te has dedicado de manera más intensa es el**

a. académico - científico

b. deportivo - técnico

c. artístico - creativo

d. social – espiritual

**9. En un futuro, preferirías trabajar primordialmente con**

a. seres humanos

- b. máquinas y equipos
- c. arte y cultura
- d. datos informacionales

**10. Señala entre las siguientes actividades, aquella a la que mayor tiempo dedicarías, si tuvieras que inclinarte por alguna**

- a. Enseñar algo a un grupo de personas
- b. Manejar un vehículo o máquina
- c. Componer obras de arte
- d. Leer o escribir sobre temas científicos

**11. Dedicas la mayor parte de tu tiempo libre a**

- a. compartir actividades con personas
- b. pensar, discutir o indagar sobre algún tema que te interese
- c. realizar actividad física o practicar deporte
- d. disfrutar del aire libre y buscar algo de inspiración

Para continuar contestando las siguientes preguntas, debes centrarte en tu mayor habilidad, y en aquella actividad específica que practicas o has practicado hasta lograr destacarte. Si no encuentras alguna actividad o habilidad de este tipo, has culminado la encuesta, en caso contrario, continúa.

**12. La actividad en la que más destacas o tienes habilidades especiales es (contesta en la hoja de respuestas, siendo lo más claro y concreto posible, y escribiendo solo una).**

---

**13. La actividad o habilidad en la que más te has dedicado hasta sobresalir se relaciona con**

- a. personas (comunicación, relaciones humanas)
- b. ideas (conceptos, habilidades intelectuales)
- c. objetos (máquinas, instrumentos, herramientas)
- d. artes (expresiones visuales, plásticas e escénicas)

**14. Lo que tus amigos y conocidos más destacan de ti son tus habilidades**

- a. Intelectuales o de pensamiento
- b. artísticas o creativas

- c. físicas o manuales (manipulativas)
- d. sociales o interpersonales

**15. La actividad donde te sientes más hábil frente a otras personas se relaciona con**

- a. el manejo de tu cuerpo o la interacción con objetos naturales o artificiales
- b. la forma como te relacionas y actúas con personas o grupos de personas
- c. la comprensión de ideas complejas o la explicación de por qué suceden las cosas
- d. la creación o expresión de ideas, sentimientos o de tu visión del mundo a través del arte

**16. Tus logros importantes (campeonatos, premios, menciones, distinciones, homenajes), se relacionan con el campo**

- a. académico - científico
- b. deportivo - técnico
- c. artístico - creativo
- d. social – espiritual

**17. Comúnmente, las personas te consultan para**

- a. Contarte sus asuntos personales o solicitarte ayuda o consejo sobre éstos
- b. aclarar dudas académicas o pedirte ayuda con sus tareas
- c. solicitar tu participación en actividades deportivas o que les apoyes con alguna actividad manual
- d. solicitarte ideas creativas, o que les des tu concepto sobre la belleza o buen gusto de algo

**18. ¿En cuál de los siguientes grupos de asignaturas o actividades te fue mejor en el colegio?**

- a. Matemáticas, Lenguas, Física, Filosofía, Lectoescritura
- b. Educación Física, Deportes, Áreas técnicas
- c. Música, Dibujo, Pintura, Teatro, Literatura
- d. Ética, Religión, Ciencias ambientales, Liderazgo de equipos

**19. Consideras que tendrías un mejor desempeño en un grupo de**

- a. voluntariado (para ayudar a otros)
- b. deportes
- c. ciencia o investigación

d. artes (musical, de teatro, de danza)

**20. Cuando compites contra otros en la actividad en la que eres más hábil, recibes distinciones o premios**

- (a) siempre;
- (b) la mayoría de las veces;
- (c) pocas veces;
- (d) nunca

**21. Personas expertas (con experiencia y/o conocimiento) en el campo relacionado con tu mayor habilidad, reconocen tu excelente desempeño**

- (a) siempre;
- (b) la mayoría de las veces;
- (c) pocas veces;
- (d) nunca

**22. Cuando se te presenta alguna dificultad relacionada con la práctica de tu actividad favorita, persistes hasta superarla**

- (a) siempre;
- (b) la mayoría de las veces;
- (c) pocas veces;
- (d) nunca

**23. El tiempo que ha transcurrido desde que empezaste a practicar en el campo de actividad donde más sobresales es**

- (a) más de 3 años;
- (b) más de 2 años, pero menos de 3;
- (c) más de 1 año, pero menos de 2;
- (d) menos de 1 año

**24. El tiempo semanal que dedicas a estudiar o realizar la actividad o habilidad en la que más te destacas es**

- (a) más de 12 horas;
- (b) más de 8 horas, pero menos de 12;

(c) más de 4 horas, pero menos de 8;

(d) menos de 4 horas

**25. Tu forma de practicar tu habilidad especial o la actividad en la que te destacas, es**

(a) muy intensa;

(b) intensa;

(c) poco intensa;

(d) nada intensa

**26. El nivel de satisfacción que te produce la actividad o habilidad en que más te distingues es**

(a) muy alto

(b) alto;

(c) bajo;

(d) muy bajo

## ANEXOS.

### CUESTIONARIO

#### **Dominio de la disciplina**

- Explica de manera clara los contenidos de la asignatura.
- Relaciona los contenidos de la asignatura con los contenidos de otras.
- Resuelve las dudas relacionadas con los contenidos de la asignatura.
- Propone ejemplos o ejercicios que vinculan la asignatura con la práctica profesional.
- Explica la utilidad de los contenidos teóricos y prácticos para la actividad profesional.

#### **Planificación del curso**

- Cumple con los acuerdos establecidos al inicio de la asignatura.
- Durante el curso establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el aprendizaje deseado.
- El programa presentado al principio de la asignatura se cubre totalmente.

#### **Ambientes de aprendizaje**

- Incluye experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula (talleres, laboratorios, empresa, comunidad, etc.).
- Utiliza para el aprendizaje las herramientas de interacción de las tecnologías actuales de la información (correo electrónico, chats, plataformas, etc.).
- Organiza actividades que me permiten ejercitar mi expresión oral y escrita.
- Relaciona los contenidos de la asignatura con la industria y la sociedad a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.

#### **Estrategias, métodos y técnicas**

- Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Promueve el autodidactismo y la investigación
- Promueve actividades participativas que me permiten colaborar con mis compañeros con una actitud positiva.
- Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.
- Se involucra en las actividades propuestas al grupo.
- Presenta y expone las clases de manera organizada y estructurada.
- Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.

#### **Motivación**

- Muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes.
- Toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo.
- Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza.
- Propicia la curiosidad y el deseo de aprender.
- Reconoce los éxitos y logros en las actividades de aprendizaje.
- Existe la impresión de que se toman represalias con algunos estudiantes.
- Hace interesante la asignatura.

#### **Evaluación**

- Identifica los conocimientos y habilidades de los estudiantes al inicio de la asignatura o de cada unidad.
- Proporciona información para realizar adecuadamente las actividades de evaluación.
- Toma en cuenta las actividades realizadas y los productos como evidencias para la calificación y acreditación de la asignatura.
- Considera los resultados de la evaluación (asesorías, trabajos complementarios, búsqueda de información, etc.) para realizar mejoras en el aprendizaje.
- Da a conocer las calificaciones en el plazo establecido.
- Da oportunidad de mejorar los resultados de la evaluación del aprendizaje.
- Muestra apertura para la corrección de errores de apreciación y evaluación.
- Otorga calificaciones imparciales.

**Comunicación**

- Desarrolla la clase en un clima de apertura y entendimiento.
- Escucha y toma en cuenta las opiniones de los estudiantes.
- Muestra congruencia entre lo que dice y lo que hace.

**Gestión del curso**

- Asiste a clases regular y puntualmente.
- Fomenta la importancia de contribuir a la conservación del medio ambiente.
- Promueve mantener limpias y ordenadas las instalaciones.
- Es accesible y está dispuesto a brindarte ayuda académica.

**Tecnología de la información y de la comunicación**

- Emplea las tecnologías de la información y de la comunicación como un medio que facilite el aprendizaje de los estudiantes.
- Promueve el uso de diversas herramientas, particularmente las digitales, para gestionar (recabar, procesar, evaluar y usar) información.
- Promueve el uso seguro, legal y ético de la información digital.

**Satisfacción general**

- En general, pienso que es un buen docente.
- Estoy satisfecha o satisfecho por mi nivel de desempeño y aprendizaje logrado gracias a la labor del docente.
- Yo recomendaría a este docente



sterio **NOMBRE DE LA I.E.**

**FICHA DE MONITOREO AL DESEMPEÑO DOCENTE - 2017**

<b>REGIÓN</b>		<b>UGEL</b>	
---------------	--	-------------	--

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL DOCENTE VISITADO:**

<b>NIVEL</b>		<b>ESPECIALIDAD</b>	
--------------	--	---------------------	--

**DATOS DE LA OBSERVACIÓN:**

<b>GRADO</b>		<b>ÁREA CURRICULAR</b>	
<b>FECHA</b>		<b>HORA INICIO/ TÉRMINO</b>	

**NOMBRE COMPLETO DEL ESPECIALISTA:**

Marque con una equis (X) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada uno de los siguientes desempeños. Además, en el caso de los desempeños 5 y 6, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.

<b>NIVELES DE LOGRO</b>			
<b>NIVEL I</b>	<b>NIVEL II</b>	<b>NIVEL III</b>	<b>NIVEL IV</b>
<b>INSATISFACTORIO</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>DESTACADO</b>
No alcanzan a demostrar los aspectos mínimos del desempeño.	Se observa tanto logros como deficiencias que caracterizan al Docente en este nivel.	Se observa la mayoría de conductas deseadas en el desempeño del docente	Se observa todas las conductas deseadas en el desempeño del docente

**INSTRUMENTO 1: OBSERVACIÓN DE AULA**

<b>DESEMPEÑO 1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.</b>							
<b>Descripción del desempeño:</b> Logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.							
<b>Aspectos a observar:</b> Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende							
<b>DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.</b>				<b>NIVELES</b>			
				<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
El docente no ofrece oportunidades de participación. O Más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento							
El docente involucra al menos a la mitad de los estudiantes en las actividades propuestas							
El docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades propuestas							
El docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en las actividades propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden							
<b>EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)</b>							
.....							
.....							





<b>DESEMPEÑO 2: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO.</b>				
<b>Descripción del desempeño:</b> Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.				
<b>Aspectos a observar:</b> Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo o memorístico de datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas-tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes en el aula.				
El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra.				
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión.				
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto.				
<b>EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)</b> ..... .....				



PERÚ

Ministerio de Educación

<b>DESEMPEÑO 3: EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA.</b>				
<b>Descripción del desempeño:</b> Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
<b>Aspectos a observar:</b> Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes). O Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incomprensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje.				
El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda <b>retroalimentación elemental</b> (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta).				
El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda <b>retroalimentación descriptiva</b> (sugiere en detalle que hacer para encontrar la respuesta) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, <b>retroalimentación por descubrimiento o reflexión</b> (guía el análisis para encontrar por ellos mismos la solución y/o respuesta para mejorar)				
<b>EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)</b>				
.....				
.....				

<b>DESEMPEÑO 4: PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD</b>				
<b>Descripción del desempeño:</b> Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.				
<b>Aspectos a observar:</b> Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. Cordialidad o calidez que transmite el docente. Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente <i>no interviene</i> o ignora el hecho. O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.				
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes				
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.				



El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.				
Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada	Si: _____	No: _____		

**EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)**

.....

.....

<b>DESEMPEÑO 5: REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES</b>				
<b>Descripción del desempeño:</b> Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.				
<b>Aspectos a observar:</b> Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato. Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	NIVELES			
	I	II	III	IV
Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza predominantemente mecanismos <i>negativos</i> y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O <i>no intenta</i> siquiera <i>redirigir</i> el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. O para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un <i>mecanismo de maltrato</i> con uno o más estudiantes.				
El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz. O el docente utiliza predominantemente mecanismos negativos, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión				
El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.				
El docente siempre utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.				
Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.	Si: _____		No: _____	

**EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)**

.....

.....

**PUNTAJE TOTAL**

<b>(6-9)</b>	<b>(9 - 15)</b>	<b>(16 - 20)</b>	<b>(21-24)</b>
<b>INSATISFACTORIO</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>DESTACADO</b>



PERÚ

Ministerio de Educación

### INSTRUMENTO 2: PLANIFICACIÓN DEL CURRÍCULO

Marque con una (X) el puntaje asignado y consigne en la última columna la evidencia que fundamenta su evaluación, siguiendo lo establecido.

CRITERIOS	No se cumple	Se cumple parcialmente	Cumplido	Evidencias que sustentan su respuesta
El/la docente tiene su programación anual.				
El/la docente tiene su unidad de aprendizaje.				
El/la docente tiene sus sesiones de aprendizaje visados por el director o coordinador de área.				
El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.				
El/la docente en su planificación curricular incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos, el enfoque del área según las Rutas de Aprendizaje y las Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.				
El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.				
El/la docente en su planificación se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión				
El/la docente en su planificación se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.				
El/la docente utiliza instrumentos de evaluación.				
El/la docente tiene un registro auxiliar de evaluación.				

#### COMENTARIO Y RECOMENDACIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

#### COMPROMISOS DE MEJORA DEL DOCENTE:

.....

.....

.....

.....

.....

Nombre y firma del especialista

Docente Monitoreado