



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA EL  
PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN  
INICIAL PARTICULAR DEL DISTRITO DEL CUSCO, 2018**

Presentado por:

DELGADO AGUIRRE, Giulian Giuliano

ROMAN CALLA, Areli

Tesis para optar al título profesional de Psicólogo.

Asesor:

Mtro. Ps. Gareth Del Castillo Estrada

**CUSCO – PERÚ**

**2019**



### Agradecimientos

Agradezco primeramente la apertura la colaboración y el interés mostrado por parte de las directoras de las instituciones de nivel inicial del distrito del cusco quienes fueron partícipes de esta investigación, a mi asesor Mgt. Gareth del Castillo Estrada por su apoyo genuino y compromiso con la investigación, a mi compañera de tesis Areli Roman Calla por su actitud optimista y perseverante en este proceso a mis padres por haber forjado mi camino de la mano con la educación por su apoyo moral y económico muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este

Giulian Giuliano Delgado Aguirre

Agradecer en primer lugar a mis padres quienes con su motivación constante me impulsan a seguir en el camino de la educación y superación profesional, a mi compañero de tesis Giulian Delgado Aguirre quien fue mi soporte y apoyo durante este proceso, a nuestro asesor Mtro, Ps, Garteh del Castillo Estrada quien nos supo guiar con su experiencia y conocimiento en el proceso de tesis, a los directores y profesoras de las distintas Centros Educativos de nivel inicial Particular del distrito de Cusco quienes accedieron a participar y apoyar con la investigación realizada.

Areli Roman Calla



### **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a mi principal fuente de apoyo amor y vida que son mis padres quienes en el transcurso de mi existencia quienes velan por mi educación y bienestar poniendo su apoyo y confianza en cada reto que se me presenta es gracias a ellos lo que ahora soy.

Giulian Giuliano Delgado Aguirre

Quiero dedicar esta tesis a mis amados padres son ellos que cuidan, aman y motivan a seguir adelante emocional y profesionalmente, también dedico esta tesis a mis hermanos quienes me acompañan y brindan su apoyo moral.

Areli Roman Calla



## Índice

1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....	9
1.2.1 Problema General Mixto:.....	9
1.2.2 Problema Específicos Cuantitativos.....	9
1.2.3 Problemas Específicos Cualitativos .....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION: .....	10
1.3.1 Conveniencia.....	10
1.3.2 Relevancia Social .....	12
1.3.3 Implicaciones prácticas .....	12
1.3.4 Valor teórico.....	13
1.3.5 Utilidad Metodológica.....	13
1.4. Objetivos de la investigación:.....	14
1.4.1. Objetivo general Mixto: .....	14
1.4.2. Objetivos específicos cuantitativos:.....	14
1.4.3. Objetivos Específicos Cualitativos: .....	15
1.5 Viabilidad .....	15
1.6 Delimitación del estudio:.....	15
1.6.1. Delimitación espacial.....	15
1.6.2. Delimitación temporal.....	16
2.1. Antecedentes:.....	17
2.1.1. Antecedentes Internacionales:.....	17
2.2. Bases teóricas .....	19
2.3 Operacionalización de la variable:.....	38
2.4 Descripción de términos básicos: .....	43
3.1 Enfoque.....	45
3.2. Alcance del estudio:.....	45
3.3. Diseño de investigación.....	46
3.4. Población y Escenarios de Estudio .....	47
3.4.1. Población y muestra – Etapa cuantitativa: .....	47
3.4.2. Sujetos de estudio – Etapa cuantitativa:.....	48
3.4.3 Sujetos de estudio – Etapa cualitativa:.....	49
3.4.4 Escenarios de Estudio .....	51
3.4.5 Unidades de Estudio. ....	51
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....	52



3.4.1. Ficha técnica del instrumento: .....	52
3.5. Validación y confiabilidad de instrumentos. ....	56
3.5.1. Validez - Cuantitativo .....	56
3.5.2. Confiabilidad – Cuantitativo .....	56
3.5.3. Validez de contenido por juicio de Expertos – cuantitativo .....	56
3.5.4. Confiabilidad - cualitativo .....	57
3.5.5. Validez de contenido por juicio de Expertos – cualitativo .....	57
3.6. Plan de análisis de datos .....	57
3.6.1 Técnicas de procesamiento .....	57
3.6.2 Técnicas de análisis de datos .....	58
4.1. Resultado respecto a los objetivos específicos cuantitativos .....	59
4.2. Resultado respecto a los objetivos específicos cualitativos:.....	73
5.1. Comparación crítica de resultados de la literatura existente .....	106
5.2. Discusión y contrastación teórica de los hallazgos: .....	108
5.2.1 Discusión y contrastación de hallazgos competencias de Docentes: .....	108
5.2.2 Discusión y contrastación de hallazgos competencias de Directores: .....	111

**Relación de tablas**

<i>Tabla 1: Cuadro de puntos fundamentales según Werther, Jr &amp; Colls (1999)</i>	23
<i>Tabla 2: Competencias genéricas, según Hay McBer</i>	32
<i>Tabla 3: Diccionario por Competencias</i>	33
<i>Tabla 4: El Marco de Buen Desempeño Directivo</i>	39
<i>Tabla 5: El Marco de buen desempeño docente</i>	50
<i>Tabla 6: Población de los Centros de Educación de Inicial Del Distrito de Cusco</i>	72
<i>Tabla 7 Competencia 1. Conducción y planificación institucional</i>	82
<i>Tabla 8 Competencia 2. Participación democrática</i>	83
<i>Tabla 9 Competencia 3. Coordinaciones operativas</i>	84
<i>Tabla 10 Competencia 4. “Evaluación de la gestión”</i>	84
<i>Tabla 11 Competencia 5. “Mejora la comunidad de aprendizaje”</i>	85
<i>Tabla 12 Competencia 6. “Gestión de los procesos pedagógicos”</i>	86
<i>Tabla 13 Dominio 1. Gestión de condiciones de aprendizaje</i>	86
<i>Tabla 14 Dominio 2. Orientación de procesos pedagógicos</i>	87
<i>Tabla 15 Competencia 1. “Conoce y comprende las características”</i>	88
<i>Tabla 16 Competencia 2. “Planifica la enseñanza”</i>	88
<i>Tabla 17 Competencia 3. “Clima propicio: convivencia y democracia”</i>	89
<i>Tabla 18 Competencia 4. “Conduce procesos de enseñanza”</i>	90
<i>Tabla 19 Competencia 5. “Evalúa permanentemente el aprendizaje”</i>	90
<i>Tabla 20 Competencia 6. “Participación democrática”</i>	91
<i>Tabla 21: Competencia 7. “Relaciones con respeto”</i>	92
<i>Tabla 22: Competencia 8. Reflexión sobre la práctica</i>	92
<i>Tabla 23: Competencia 9. “Ejercicio ético”</i>	93
<i>Tabla 24: Dominio 1. “Preparación para el aprendizaje”</i>	94



<i>Tabla 25: Dominio 2. “Enseñanza para el aprendizaje” .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 26: Dominio 3. “Participación articulada” .....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 27: Dominio 4. “Participación articulada” .....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 28: Perfil de puestos por competencias y desempeños propios del personal directivo de las Instituciones Educativas de nivel inicial del Distrito de Cusco, 2018.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 29: Perfil de puestos por competencias y desempeños propios del personal docente de las Instituciones Educativas de nivel inicial del Distrito de Cusco, 2018.....</i>	<i>126</i>



## Relación de gráficos

Figura 1. Competencia 1: “Conducción de la planificación” .....	97
Figura 2. Competencia 2 “Participación democrática” .....	99
Figura 3. Competencia 3: “Condiciones operativas” .....	101
Figura 4. Competencia 4 “Evaluación de la gestión:” .....	103
Figura 5. Competencia 5 “Mejora la comunidad de aprendizaje” .....	105
Figura 6. Competencia 6: “Gestión de los procesos pedagógicos:” .....	107
Figura 7. Competencia 1 “Conoce y comprende las características” .....	109
Figura 8. Competencia 2 “Planifica la enseñanza” .....	111
Figura 9. Competencia 3 “Clima propicio: convivencia y democracia” .....	113
Figura 10. Competencia 4 “Conduce procesos de enseñanza” .....	115
Figura 11. Competencia 5 “Evalúa permanentemente el aprendizaje” .....	117
Figura 12. Competencia 6: “Participación activa en la gestión escolar” .....	119
Figura 12. Competencia 7: “Establece relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y comunidad” .....	120
Figura 13. Competencia 8: “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje” .....	122
Figura 14. Competencia 9: “Ejerce su profesión éticamente” .....	123
Figura 15. Comparación cuantitativa y cualitativa de las competencias del buen desempeño del directivo del distrito de Cusco, 2018 .....	128
Figura 16 Comparación cuantitativa y cualitativa de las competencias del buen desempeño del docente del distrito de Cusco, 2018 .....	129





## RESUMEN

La tesis desarrolló el análisis de puesto por competencia del personal docente y directivo del distrito de Cusco, de las instituciones educativas del nivel inicial, esta propuesta surge con la finalidad de mejorar los procedimientos organizacionales en el área educativa, así mismo surge la necesidad de contar con un perfil de puesto por competencias para alcanzar los objetivos institucionales y por ende educativo. Los objetivos de estudio fueron, diseñar el perfil de puestos por competencias. Con este propósito, la investigación cuenta con un enfoque mixto de diseño explicativo secuencial – DEXPLIS. En la parte cuantitativa se trabajó con un muestreo no probabilístico de 76 docentes y 23 directores, por medio del diseño no experimental de tipo descriptivo, identificando y describiendo los dominios y competencias del personal docente y directivo del distrito del cusco, y la parte cualitativa con un muestreo no probabilístico de 11 docentes y 6 directores de tipo descriptivo, conociendo e identificando los desempeños. Se utilizó un cuestionario y una entrevista semiestructurada en base al marco del buen desempeño docente y directivo, los resultados indican el perfil de puesto por competencia actual de los docentes y directores.

*Palabras clave.* – Análisis de puesto por competencias, personal docente y directivo

## ABSTRACT

The thesis developed the position analysis by competence of the teaching and management staff in the center educational of the initial level of the district of Cusco, this proposal arises in order to optimize the organizational processes in the educational area, likewise the need arises to have a job profile by competencies to achieve institutional and therefore educational objectives. The study objectives were to design the profile of positions by competencies. For this purpose, the research has a mixed approach to sequential explanatory design - DEXPLIS. In the quantitative part, we worked with a non-probabilistic sampling of 76 teachers and 23 directors, through non-experimental design of descriptive type, identifying and describing the domains and competences of the teaching and management staff of the Cusco district, and the qualitative part with a non-probabilistic sampling of 11 teachers and 6 directors of descriptive type, knowing and identifying the performances. A questionnaire and a semi-structured interview were used based on the criteria of good teaching and management job performance, the results indicate the position profile by current competence of teachers and principals

*Keywords.* - Job analysis by competencies, teaching staff and management



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

Los estudiantes de nivel primaria y secundaria que aprueben convenientemente el curso educativo son atendidos dentro de la Educación básica regular, desde su nacimiento acorde con su desarrollo físico, cognitivo y afectivo, así mismo se ocupa de los estudiantes con habilidades diferentes que son registrados y ascendidos de nivel educativo y se considera la edad reglamentada, se hallan dentro también los niveles educativos Inicial, Primaria y Secundaria. (MINEDU, 2012, p.27). El Ministerio de Educación instauro la organización por niveles, dentro de las Disposiciones comunes a la Educación Básica Regular. En el capítulo III, Artículo 47° sobre el enlace entre grados Educativos, la organización entre los niveles, inicial, primaria y secundaria consideran lo subsiguiente: El nivel inicial y primaria vinculan conceptos acerca de metodología, enfoques pedagógicos y la infancia que atienden a las características del desarrollo fisiológico, emocional y cognitivo de los infantes. La articulación considera las divergencias individuales, las necesidades educativas, y la pluralidad sociocultural de niños y niñas. solidifica y sigue con el desarrollo total llevada a cabo en el nivel inicial, tomando como referencia la ley en el artículo 36° (Se refiere al programa de mejoría académica, indicado a



estudiantes con complicaciones en la consolidación de aprendizajes), formando un constructo completo y solido que serán los pilares para el nivel secundario, con el fin de brindar permanencia y ahondar a las competencias, conocimientos adquiridos, capacidades desarrolladas y actitudes valores alcanzados en el desarrollo primario, el nivel secundario se vincula con el nivel primario y se integran con el desarrollo de nuevos aprendizajes, científicos y tecnológicos acorde a sus individualidades sociales y de la cultura o de necesidades educativas especiales considerando también la educación para el trabajo. Así mismo se enlaza con el nivel superior, la educación secundaria, viabilizando la entrada a los centros de nivel superior. (MINEDU, 2012, pág.27).

En el primer Subcapítulo sobre el nivel inicial, Artículo 48° de la educación inicial refiere. El primer nivel de la educación básica regular es la educación inicial, se encarga de asistir atender niños y niñas por debajo de los 72 meses de edad con una visión de convivencia armónica e inclusiva, fomentando a través de estrategias y acciones el proceso del logro del aprendizaje en la infancia. Coadyuva a un favorable sistema de cambio del hogar al contexto educativo, mediante diversas formas y tipos de sistemas educativos, las estrategias funcionan con la colaboración de los gobiernos locales, autoridades, agentes de la comunidad y la familia. El estado comprende la responsabilidad de dotar diferentes servicios educativos a la educación inicial desde los 12 meses hasta 24 meses enfocados a los niños y niñas y/o a sus familias. Desde los 36 meses, se prioriza en los grupos familiares la obligación de ser partícipes a niñas y niños en servicios escolares o no escolares del nivel inicial, la atención integral en la educación inicial significa dar una educación que promueve la evolución infantil en sus diversas dimensiones (emocional, física, motora y social), también supone garantizar que niñas y niños participen de los programas de educación inicial acojan programas suplementarios como el cuidado en salud, nutrición, como el amparo, ingreso al empadronamiento de identificación por ley, entre otros que garanticen las situaciones primordiales para su avance. El Artículo 50°



referido a los objetivos del nivel de Educación Inicial, conforman: asegurar y potenciar la singularidad del niño o niña de 0 a 5 años, tomando en cuenta su desenvolvimiento social originando y favoreciendo situaciones que sumen a su constitución integral y el total crecimiento de sus potencialidades, referentes a sus derechos y su pleno desarrollo humano, velar la multiplicidad de características, necesidades, e intereses de la niñez, legitimando la actividad física, el juego, la experiencia y el hallazgo como esenciales pilares del aprendizaje, distinguir la diversidad biológica, geográfica y cultural y su impacto en la niña o niño apreciando de forma crítica su socialización para que así puedan ser integrados en las métodos educativos, reforzar el papel principal y la habilidad educativa de la familia y la sociedad, congregando y generando compromiso para la intervención conjunta para tomar decisiones que estén involucradas con el favorecimiento del crecimiento y la formación de niños y niñas hasta cumplir 5 años, además de la mejora de la calidad de vida y el resguardo de sus derechos, generar con los núcleos familiares y la sociedad programas que contengan varias disciplinas e intervenciones coordinadas que optimizaran sus hábitos de formación de crianza, generar un desarrollo integral, atendiendo el desarrollo integral y las necesidades educativas especiales y de los niños y niñas. (MINEDU, 2012, p. 28)

Según Guadalupe, C & colls (2017). El comienzo de la transición educativa a tener en cuenta es el avance del nivel inicial al nivel primario. Este cambio está enmarcado por los siguientes elementos relevantes: en primer lugar, existe un cambio una variación en la metodología de enseñanza, que cambia de una programación específicamente lúdica, a otra organizada o basada en una estructura por áreas y, en segundo lugar, la demanda educativa cambia una oferta escolarizada. (p.83).

Es necesario resaltar la labor docente ya que representa el recurso más importante de una Institución Educativa, esto no garantiza que el personal reclutado sea el idóneo para la obtención de metas de una institución educativa. Una evaluación del Ministerio de Educación



del Perú (MINEDU, 2015) determinó que la Evaluación Nacional (EN) del año 2014 sobre educación inicial, se realizó por primera vez un estudio de esta magnitud, a través de una muestra relevante de 950 IEI a nivel nacional y, aproximadamente, 16 000 de estudiantes. Para esta investigación se escogió una muestra control, en la cual se aplicó la Escala de Calificación del Ambiente de la Infancia Temprana versión Revisada (ECERS-R) así también, Instrumento Del Temprano Desarrollo (EDI) ambas contaron con un procedimiento diferenciado, de igual manera se aplicaron distintos instrumentos para la evaluación del desarrollo, el objetivo final es tener indicadores en relación al nivel inicial mediante una guía que de conocimiento de la calidad del contexto educativo y el crecimiento infantil que participan en salones de cinco años de Centros educativos de categoría escolar, tanto del sector urbano como del sector rural, y de dirección privada y pública, en todo el país. El resultado analítico de este conocimiento reveló las características que brinde el contexto educacional mediante estándares de calidad, al mismo tiempo de conocer si los infantes están logrando capacidades y habilidades para que les posibiliten beneficiarse de los quehaceres educativos de nivel primario, los resultados de la EN referentes a la calidad del entorno educacional reveló que los espacios educativos de los niveles iniciales, no logró un grado mínimo de calidad en relación a lo decretado en cinco de seis sub-escalas: en la estructura del programa, los quehaceres y elementos materiales, razonamiento y lenguaje, hábitos de higiene personal, muebles y espacio. Quedo demostrado que el desarrollo de un clima positivo dentro de las aulas, es la fortaleza fundamental de los salones de 5 años a nivel nacional, ya que la sub-escala evaluadas halla ligeramente sobre el nivel mínimo respecto a la interacción, así mismo se halló divergencias estadísticamente significativas en los centros educativos de orden público y privado, también se halló resultados uniformes en centros educativos rurales y urbanos, en cuanto al desarrollo infantil temprano los resultados revelan que de tres infantes dos poseen un adecuado nivel de desarrollo en cinco de las dimensiones evaluadas, o sea la mayoría de los infantes poseen un conveniente desarrollo físico,



competencias sociales, habilidades comunicativas y conocimiento en general, madurez emocional. También hubo divergencias en grupo de infantes con respecto a su lengua materna, en la cual los que poseen una lengua diferente al castellano son un conjunto poblacional vulnerable ya que de forma consistente revelan un inferior grado de desarrollo. (p.5.).

Según Guadalupe, C & cols (2017) refiere que el país ha elaborado un sistema firme para la medición de logros de aprendizaje la cual aplica diferentes tipologías de operantes evaluativas. La Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), que se emplea en el nivel dos del grado primario cada año desde el 2007, y desde el 2015 a escolares del segundo grado de secundaria; y, por otra parte, evaluaciones de muestra, que considerando su enfoque posee la amplitud de producir valiosa información no solamente para comprobar los niveles de logro sino también para posibilitar y llevarlo a cabo de manera más profunda y con suficiencia para gestar recomendaciones de política y el ejercicio pedagógico, siendo estas dos evaluaciones, las más importantes. (p.92.). Según MINEDU (2016) Teniendo en cuenta los frutos de la evaluación censal estudiantil (ECE) de la provincia del Cusco del año 2016 en el 2do grado del nivel primario indican que en el área de lectura el 46,5% se encuentra en nivel de logro satisfactorio, el 48,2% está en proceso y que el 5,2% se encuentra en inicio. Dentro del área de matemática el 37% se encuentra en un logro satisfactorio del nivel, el 39,5% está en proceso y que el 23,5% en inicio, tomamos estos resultados porque es el grado más próximo al nivel inicial ya que no se realizan evaluaciones censales al nivel inicial y primer grado, gran parte de estos resultados se pueden atribuir a que las instituciones no cuentan con un personal calificado, mal desempeño docente puede ser por la carencia de estrategias o por ausencia de competencias en el área que desempeña. (p. 10 y 19).

En el informe de los indicadores clave de la Evaluación Nacional de Educación Inicial, Refiere Reveco (2014), las investigaciones evidencian que, desde hace más de 20 años, obtener



Educación Inicial (comprendidos desde los 0 a los 6 años) es importante, ya que trata de una etapa singular y decisiva en el desarrollo de las capacidades de socialización, cognitivas y la personalidad (p. 6.). La significancia de la educación de primera infancia es esencial, según el psicólogo Piaget (1980), en su *teoría del desarrollo cognitivo* refiere: que esta etapa (previo a los 6 años) es determinante para el desarrollo de habilidades, interpersonales, socioemocionales cognitivas propias del lenguaje de esta manera consolidar a nivel físico favor. La integración del niño al sistema escolar es uno de los pilares más relevantes de esta etapa, lo que supone cambios numerosos en el desarrollo tanto físico y motor del niño y la niña puesto que estas aumentan considerablemente a esta edad, tanto en el desarrollo físico y cognitivo, que, desde los dos años hasta los seis años, en el niño se desarrolla lo que denominamos la etapa pre operacional, que es en la que se desarrolla la representación mediante objetos, imágenes y palabras. Cabe resaltar que aún no hay pensamiento lógico, pero si se desarrollan juegos ficticios, el lenguaje, egocentrismo y según Vygotsky en su libro *“Pensamiento y lenguaje”* (1978), refiere que, en el desarrollo del niño en el área social, tiene la oportunidad de establecer relaciones sociales y hábitos personales que le ayudaran a adaptarse en los años escolares próximos, a mayor interacción social mayor conocimiento, más posibilidades de actuar y más robustas funciones mentales.

La educación inicial tiene como objetivo principal que el aprendizaje del niño se obtenga a través de una forma sistemática, ordenada y continua, utilizando ambientes que favorezcan este proceso de aprendizaje que van a posibilitar la adquisición y desarrollo de funciones que ayuden a la enseñanza escolar. Según Miles y Williams,(2001), hacen referencia al crecimiento de los niños y exponen que la independencia, lenguaje, función simbólica, percepción, pensamiento representativo, otros, compone una de muchas etapas sensitivas latentes en la primera infancia, que indican una relevancia del niño, la atención de estos periodos primordiales del desarrollo son fundamentales para el desarrollo de la labor pedagógica, ya que indica la



culminación de tiempo en que definida la estimulación ha de fomentar, para obtener los logros que se quieren en los niños y niñas, la definición de los diversos componentes en su más apropiada distribución, frecuencia y dosificación de las actividades pedagógicas. Para Castillejo (1989), la Educación Inicial necesita una intervención determinada de parte del personal de apoyo de los docentes, ya que se lleva a cabo en un periodo determinante para el desarrollo del individuo y además porque esencialmente está en desarrollo madurativo. En ese sentido, esta etapa educativa tiene que ser acorde al desarrollo psíquico motor y físico de los infantes; tiene que adaptarse a las características del entorno del entorno social en el que se desarrolla el modo de desarrollarse y además ubicar al infante como el núcleo de la labor pedagógico considerando y reconociendo sus individualidades aquellas que los hacen singulares. Además, es una educación que tiene que priorizar el juego como actividad, ya que es a través de esta que los infantes consolidan sus aprendizajes. Para Bermúdez (2004), La educación inicial es significativo para los futuros éxitos del aprendizaje de los niños y niñas, son indispensables los procedimientos atencionales ya que controlan y guían el procesamiento de la información, es decir, los procesos atencionales admiten regular la entrada de aquellas informaciones que van a dar pie a las construcciones de los primeros conocimientos. MINEDU (2015), En nuestro país la normatividad, respecto a la norma de educación General en su Capítulo II, en el tercer artículo, sobre el docente refiere, que es un profesional en educación, licenciado en educación o con grado de profesor , con competencias y calificaciones lícitamente autorizadas, que en su posición de agente principal del procedimiento educacional, brinda un servicio gubernamental fundamental con el objetivo de consumir el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de equidad, calidad y pertinencia. Necesita de un desarrollo completo y de una constitución intercultural y permanente. Por eso se destaca la importancia de la idoneidad docente, comportamiento moral y compromiso personal que son ideales para ejercer una enseñanza de calidad como resultado de un análisis y descripción de puestos por competencias





para el personal docente y directivo de los Centros de Educación Inicial Particular del distrito del Cusco.

La selección de personal de las instituciones educativas del nivel inicial particular del distrito del Cusco, se rigen en el MINEDU en la reglamentación de las instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, refiere que el responsable del régimen del personal directivo, docente, administrativo, jerárquico, de la administración de los recursos humanos y de servicios, es el director. Siendo no obligatorio contar con un área específica para el área de recursos humanos generando según López, (2014) la falta de organización en la empresa, saturación en las funciones de los directivos y el contrato de profesores no idóneos, todo lo puntualizado sobrelleva a brindar un servicio de carente calidad al estudiante p.40. por consiguiente, no hay personal idóneo para la labor de selección por competencias. Aguirre, Andrés, Rodríguez, Tous, (2000) refieren que el propósito fundamental del departamento de recursos humanos es cooperar al éxito de la empresa y para esto tiene que proporcionar, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para lograr los fines de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como ser cuidadoso con el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia, en otras palabras gestionar eficientemente el capital humano de una institución.

El método tradicional de selección de personal docente se basa solo en la experiencia, conocimiento y formación que posee el candidato, entonces estos métodos usados determinarán el tipo de candidato que conseguirá una empresa educativa. Otra cuestión que no favorece a una eficaz selección de personal es la falta de personal de recursos humanos que no considera prioritario la selección por competencias del candidato docente ya sea por falta de recursos, falta de tiempo o herramientas adecuadas.



Alles (2005), Llevar a cabo el análisis de puesto para posteriormente describir estos, supone una secuencia de pasos a seguir para juntar y realizar un análisis de esta información de sus tratados, sus demandas detalladas, el entorno donde las tareas son llevadas a cabo, tareas son realizadas y qué modelos de individuos tienen que ser empeladas para dicho puesto. Al momento que las compañías precisan adecuadamente los puestos se hace más fácil la sucesión de otros cometidos relacionados con el área de Recursos Humanos, como la selección, el reclutamiento de nuevos empleados. El análisis de puestos por competencias es el procedimiento metódico capaz de analizar y juntar información del puesto y su contenido quiere decir las actividades que se ejecutan; los requisitos particulares de este; el ambiente en que las actividades son ejecutadas; qué tipo de individuos se tienen que contratar para ese puesto (p, 45). Analizar puestos por competencias se lleva a cabo partiendo de la información recabada y se usa para proporcionarle firmeza al mismo, permitiendo aplicar arreglos y elaborar pesquitas de rasgos, el análisis de puesto necesita de la siguiente información: tareas del puesto en asociación a un comportamiento, niveles de rendimiento, herramientas, maquinas, y elementos necesarios, condiciones laborales y requisitos de la personalidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

### **1.2.1 Problema General Mixto:**

¿Cuál es el perfil de puesto por competencias para el personal docente y directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

### **1.2.2 Problema Específicos Cuantitativos**

¿Cuáles son las competencias para el personal docente de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?



¿Cuáles son los dominios para el personal docente de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

¿Cuáles son las competencias para el personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

¿Cuáles son los dominios para el personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

### **1.2.3 Problemas Específicos Cualitativos**

¿Cuáles son los desempeños para el personal docente de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

¿Cuáles son los desempeños propios de las competencias para personal docente de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

¿Cuáles son los desempeños para el personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

¿Cuáles son los desempeños propios de las competencias para personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION:**

### **1.3.1 Conveniencia**

Villa (2004), el sistema para gestionar personas por competencias fue acogido por las organizaciones con el objetivo de combatir con eficacia en el área que se desenvuelven. Este sistema comprende muchas fases para dirigir una organización a entender su manejo interior. Al mismo tiempo deja que se hallen, obtengan, mejoren y logren las competencias que den



relevancia a la empresa y que la distingan en su área, planteando un tipo de dirección donde prevalece el agente humano, donde cada individuo tiene que contribuir sus destacadas cualidades a la empresa.

Las instituciones educativas de nivel inicial carecen de un perfil de puesto claro, basadas en el enfoque por competencias para el personal docente y directivo de la institución, en ese entender, hay una carencia de descripción específica de sus deberes, tareas, funciones, desempeños esperados, haciendo una brecha en el ideal de su labor y lo que en realidad hace, conforme al puesto que tiene en la institución educativa, partiendo del cargo se podrá detallar las tareas y desempeños del puesto, ya que las conductas se hallan operacionalizadas en elementos delimitados y se señalan grados de dominio para cada conducta elegida. El análisis responderá a las exigencias organizacionales, ya que las competencias seleccionadas serán tomadas partiendo de la realidad. Si el perfil de cargo es usado, las funciones y tareas que comprendería el personal docente y directivo serán específicas y sabidas por todos, fomentando así la claridad en el gestionar el recurso humano.

Actualmente el enfoque de análisis de puestos por competencias es el óptimo para el reclutamiento idóneo del personal, ya que simboliza una de las herramientas vigentes contemporáneas, integrales y dinámicas que posibilitan beneficiarse de una perspectiva global de los requisitos fundamentales para ejercer con éxito y eficiencia en un lugar de trabajo, y así constituir de una forma cuantificable las características (de personalidad, intelectuales y de temperamento) que debe tener un aspirante para garantizar el óptimo rendimiento en la realización de una tarea, en la actualidad las instituciones educativas de nivel inicial no consideran o desconocen el modelo de análisis de selección de puestos por competencias para el reclutamiento de candidatos, obviando la eficacia y dinamicidad, que propone este modelo.



### **1.3.2. Relevancia Social**

Alles (2005), describe: llevar a cabo el análisis de puesto para posteriormente elaborar la descripción de estos abarca una sucesión de pasos concentrar y analizar la información de sus tratados, las actividades a ejecutar, los requisitos particulares, el ambiente en que las actividades son llevadas a cabo y qué modelo de individuos deberían ser empelados para dicho puesto.

Sobre lo referido por Alles (2005), planteamos la importancia de realizar el análisis de puestos. Toda institución pertenece al ambiente social, el esfuerzo humano coordinado es la base del funcionamiento de este contexto social; por ende, la eficacia para su buen desempeño se desliga de la capacidad para suministrar lógicamente sus recursos humanos; es importante la elaboración de un proceso de análisis y descripción de puestos por competencias buscando el beneficio de las Instituciones Educativas de Educación Inicial particular del distrito del Cusco para mejorar la calidad educativa y favorecer el reclutamiento de personal docente y directivo.

Brinda a la sociedad una alternativa organizacional como el Análisis de puestos por competencias que se puede aplicar al sector educativo, esta investigación pretende generar a la sociedad una perspectiva diferente a la tradicional, esta misma brinda a la sociedad una Alternativa de perspectiva del funcionamiento organizacional.

También pretende generar a la sociedad una visión positiva sobre el abordaje de la primera infancia, desde un plano organizacional en el área Educativa.

### **1.3.3. Implicaciones prácticas**

Serviría para ajustar la contribución personal y colectiva del recurso humano a las exigencias tácticas de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Cusco,



mediante la generación de documentos de gestión y prácticas que hagan objetivos los procesos de recursos humanos.

Es importante analizar y describir puesto por competencias para el personal docente y directivo, para optimizar el proceso de reclutamiento de personal, lograr las metas planteadas y mejorar la calidad educativa de los centros de educación inicial del distrito de Cusco. Esta descripción y análisis de puestos por competencias podrá mejorar la calidad educativa, así como también mejorar el perfil del personal docente y directivo. A futuro, investigadores podrán describir la situación o los resultados de los centros educativos que aplican el enfoque de selección por competencias como herramienta para mejorar la calidad educativa.

#### **1.3.4. Valor teórico**

El proyecto de investigación propone abarcar un campo relativamente nuevo en nuestra ciudad en el área de la educación relacionado con la psicología organizacional. Así mismo propiciar la apertura de investigaciones en el área de la psicología organizacional, con la búsqueda de mayores alternativas de solución para el problema actual del reclutamiento de personal. Se podrá conocer en mayor medida los procesos de reclutamiento de personal y su eficacia en los centros de educación inicial, así mismo esta propuesta de investigación, servirá como antecedente para futuras investigaciones, no solo limitadas al área de Psicología sino también para otras escuelas profesionales.

#### **1.3.5. Utilidad Metodológica**

La investigación parte del análisis de puestos y generará una propuesta para el análisis y descripción de puestos para el personal docente y directivo y otros procesos de gestión de recursos humanos por competencias, considerando esta variable como un modelo para la optimización de los procesos de captación del talento humano en nuestra ciudad. Aportando



además alcances para el desarrollo de investigaciones y enfoque que permitan profundizar el entendimiento organizacional en el área Educativa.

Así mismo la presente investigación servirá para identificar y describir los puestos por competencias en una mayor escala, descripción que ayudará a identificar las competencias reales de los docentes y directores del país, facilitando así la organización de las instituciones educativas, reduciendo la sobrecarga de las funciones directivas y docentes, mejorando los procesos de reclutamiento docente. Todo lo mencionada conllevaría a que las instituciones brinden un servicio de calidad.

## **1.4. Objetivos de la investigación:**

### **1.4.1. Objetivo general Mixto:**

- Diseñar el perfil de puesto para el personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018
- Diseñar el perfil de puesto para el personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018

### **1.4.2. Objetivos específicos cuantitativos:**

- Identificar y describir las competencias del personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018
- Identificar y describir los dominios del personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018
- Identificar y describir las competencias del personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018



- Identificar y describir los dominios del personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018

#### **1.4.3. Objetivos Específicos Cualitativos:**

- Conocer los desempeños para el personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018
- Conocer los desempeños para el personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018
- Identificar los desempeños propios de las competencias del personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018
- Identificar los desempeños propios de las competencias del personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco, 2018

### **1.5 Viabilidad**

Para la presente investigación se realizaron solicitudes y permisos para poder acceder a los centros de educación inicial, donde se encuentran los directores y docentes de nuestra muestra.

### **1.6 Delimitación del estudio:**

#### **1.6.1. Delimitación espacial**

Los resultados de la presente investigación se limitan al distrito de Cusco, con los docentes y directores de los centros de educación inicial particular del distrito de Cusco, es por esto que los resultados solo se pueden aplicar a los espacios nombrados.





### **1.6.2. Delimitación temporal**

La primera etapa de recolección de datos corresponde a la parte cuantitativa que se realizará en marzo del 2019 con los docentes y directores, de las instituciones Educativas de nivel Inicial del distrito de Cusco, por lo que los resultados solo podrán ser generalizados en el espacio de tiempo mencionado.

La parte cualitativa de la investigación, se enfocará a la opinión de los directores y docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Cusco, siendo los resultados aplicables a dicho espacio de tiempo.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes:

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales:

Chinchín (2013), bachiller en psicología industrial de la Universidad Central de Ecuador, para optar el título de Psicóloga Industrial, realizó la tesis titulada: “Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal”, su población fue el 100% de un total de 87 personas, se trabajó con una muestra de 49% (43 individuos) quienes eran auxiliares de farmacia. Utilizó los siguientes instrumentos: Entrevista de Incidentes Críticos, Pruebas Psicológicas, fórmula de rotación de personal y entrevista de salida. La investigación demostró que la selección de personal basada en competencias es adaptable y tiene un efecto efectivo en la rotación de personal, los cargos más conflictivos disminuyeron, tales como, la deserción en todos los cargos de Pharmacy’s disminuyó por efectos de la correcta aplicación del método de selección de personal por competencias. Por lo tanto, la hipótesis es verdadera.

Flores (2014), estudiante de posgrado de la universidad Autónoma de Nuevo León de México, optando para el grado de maestra en psicología organizacional y Laboral, con la tesis titulada: “Diseño de una herramienta para la selección del personal docente universitario con un enfoque basado en competencias” se juntaron un grupo de 15 especialistas, externos o internos a la organización, estos son conocedores y expertos sobre competencias docentes. La



información, a la variable competencias, es de forma regular, lo cual concederá a corroborar el modelo. La encuesta se sujeta por el denominado Alfa de Combrach con respecto al coeficiente de confiabilidad para evaluar la congruencia interna indicada de la herramienta, las actividades de simulacro de tareas se sujetan a pruebas de confiabilidad y validez, por ende, se usó el desempeño laboral vigente y el cotejo entre observadores como indicador apropiado para pronosticar el desempeño futuro del participante, correspondientemente. Considerando práctica la herramienta de tareas de simulación basada en competencias ya que deja reconocer o distinguir, valorar y codificar las requeridas competencias y dominadas por el personal docente con el objetivo de formular operaciones de mejora., en este entender se propone promocionar programas de capacitación en relación a las competencias en el cual el personal docente consiguieron puntajes bajos en el área de impacto e influencia y pericia profesional, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, orientación hacia el logro, búsqueda de información, desarrollo de los demás, y compromiso organizacional, Asertividad y uso del poder posicional, establecimiento de relaciones, flexibilidad, autoconfianza, comprensión de las necesidades de los demás.

Mendoza y Gómez (2013), bachilleres en administración de la Universidad de Cartagena – Colombia de la Facultad De Ciencias Económicas, realizaron la tesis titulada: “Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”, con una población de seis sujetos, también, el diseño se proyectó a una organización de mediano plazo, en la mayor parte de la estructura metódica, teórica, de contenido y en el desarrollo de investigación hasta lograr los efectos deseados al comenzar la investigación, la presente investigación utilizó principios de información esenciales ya que la información se recolectó de forma directa del personal de la empresa, se aplicaron formatos del modelo de gestión por competencias, se ejecutó un análisis y descripción de puestos por competencias para el sector administrativo de



la empresa, también la confección de un sistema de reclutamiento y selección a los candidatos a puestos administrativos, y una propuesta de evaluación de desempeño para cada cargo.

Orellana & Ávila (2012), bachilleres en ingeniería comercial, de la Universidad de Cuenca- Ecuador, realizaron la tesis titulada: “Gestión por competencias para el Talento Humano en el proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A.”; se diseñaron instrumentos para la etapa de selección y evaluación del desempeño por competencias, así como también el método para el establecimiento de hendidura de competencias, aplicada en los trabajadores de la Exploración minera IAMGOLD, dio a saber el significado de un modelo de gestión con base en competencias y el ofrecimiento de este a una exploración minera a través de, la descripción de todas fases:, análisis de los diferentes puestos de trabajo, definir competencias propiamente institucionales; así mismo, la selección, el reclutamiento e incorporación, inducción, la evaluación del desempeño y elaboración de competencias para cada uno de los perfiles.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Concepto de Puesto:**

Alles (2005), “lugar que un individuo desempeña en una organización. Involucrando realizar responsabilidades y tareas notoriamente establecidas”.

### **Cargo, puesto u oficio:**

Aponte (2006), “es un compuesto de tareas y responsabilidades con una finalidad establecida, que demanda el ejercer a tiempo completo de un trabajador”. (pág. 91).

### **Descripción de puestos:**

Una descripción de puesto en un modo escrito que manifiesta, las condiciones, los deberes de trabajo y otras características relevantes de un puesto específico. El conjunto total, de las formas para la descripción de puestos deben poseer una estructura pareja en la organización; hasta si se trata de puestos de diferente nivel pueden apreciarse características



relevantes, es preciso que se siga la misma estructura general para garantizar la comparabilidad de los datos.

**Datos básicos:**

La descripción de puestos puede contener información como el código que se haya determinado al puesto en el tema de grandes organizaciones, por ejemplo, el número de sujetos que desempeñan dicho puesto, si el puesto está sindicalizado o entre otros.

**Fecha:** este es un dato esencial para precisar si la descripción está renovada o no.

**Datos de la persona que describió el puesto:** esta información es esencialmente ventajosa para que el departamento de personal, así mismo, facilita el feedback.

**Localización:** describe el departamento, división, turno, en que se coloca el puesto.

**Jerarquía:** Explica los enigmas que pudieran mostrarse cuando sea preciso implantar niveles de compensación.

**Características especiales.** Es primordial conocer si un puesto está sumiso al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden solicitar cambio de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

**Resumen del puesto:** Posteriormente de la sección de identificación, suele continuarse con una síntesis de las actividades que deben desempeñar. Es correcto que el resumen conste de pocas frases precisas y objetivas.

**Condiciones de trabajo:** No solo las circunstancias físicas del medio en que debe desempeñarse la labor, sino además las horas de trabajo, los riesgos profesionales y otras características.

**Especificaciones al puesto:** La diferencia entre una descripción del puesto y una especificación del puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La especificación describe que tipo de demanda se hacen al empleado y a las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.



**Niveles de desempeño:** El análisis del puesto deja asimismo establecer los niveles de desempeño del puesto, que adicionan dos propósitos: brindar a los empleados modelos objetivos que deban pretender lograr y consentir a los supervisores un instrumento neutral de medición de resultados.

### **Análisis de puesto:**

#### ***Descripción:***

Alles (2006), en su libro gestión estratégica de recursos humanos, conceptualiza el análisis de puestos, como el procedimiento sistemático de recabar y analizar información de: las demandas específicas, las implicaciones de un determinado puesto, el escenario en que las tareas son llevadas a cabo, y que prototipo de individuos son idóneos para ocupar ese puesto.

Para Dessler. (1991), es el recurso para establecer las correspondientes obligaciones a estos y las características que se contrataran para ocuparlos. El análisis genera información con relación a los requerimientos para el puesto; tal información se usa para desarrollar las descripciones de los puestos que es una lista de las tareas del puesto y las especificaciones del puesto que es una lista de los requerimientos humanos para el puesto o el ideal de personas que se habrán de contratar para el propio. (p.84).

(Pereda, 1993), entre las diversas definiciones de análisis del trabajo, se logró diferenciar la siguiente; “el desarrollo mediante el cual se logra toda la información notable a un trabajo determinado que pueda ser útil para un excelente desempeño del mismo, tanto en lo que se alude a la obtención de los objetivos y metas de la empresa, como a la comodidad de los operarios, seguridad y satisfacción y” (p, 75).

Según Werther, Jr & Colls (1999), La manera en que las organizaciones poseen la información deseada, es en principio a tres puntos fundamentales:

#### ***Tabla N°1***

*Cuadro de puntos fundamentales según Werther, Jr & Colls (1999)*



<b>a. Identificación del puesto:</b>	Esta tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña, mientras que para una organización grande es posible que el analista deba recurrir a los documentos la nómina, a los organigramas vigentes-en caso de haberlos- o a una investigación directa de los empleados, supervisores y gerentes. Aunque este atrasado, un análisis de puesto anterior resulta de mucha utilidad.	
<b>b. Desarrollo del cuestionario:</b>	Los cuestionarios para el análisis de puesto tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de	<b>- Identificación del puesto</b>  (se incluye fecha en que elabora la descripción de puesto)



	desempeño necesarios en un puesto específico. Es esencial que los datos obtenidos sean uniformes para que puedan ser válidos para los procedimientos estadísticos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Deberes</b> y <b>responsabilidades</b> (proporciona una rápida descripción de las labores)</li><li>- <b>Requerimientos humanos y entorno laboral</b> (describe los conocimientos, habilidades requisitos académicos, experiencia y otros factores)</li><li>- <b>Niveles de desempeño</b> (suele fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento.)</li></ul>
<b>c. Recolección de datos:</b>	Resulta imposible observar invariablemente la misma técnica de recolección de datos, dada la gran variedad de entornos en que podría operar un analista. He aquí las más frecuentes.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrevistas</li><li>- Comité de evaluadores.</li><li>- Observación directa.</li><li>- Método ideal</li></ul>

**Competencias:****Descripción:**

Para Martha Alles (2009), en su diccionario de competencias sobre competencias refiere que: son características de la personalidad que se pueden traducir en comportamientos, y estos provocan un desempeño favorable en un determinado cargo.



La capacidad de emplear en circunstancias operativas de acuerdo al nivel necesitado, las habilidades, conocimiento, actitudes conseguidas en la constitución de la práctica laboral, al ejecutar las tareas de un trabajo, además de las nuevas posibles situaciones que puedan brotar en el espacio profesional y ocupaciones relacionadas (Guerrero, C. 2005).

Por su parte (Mertens, 2000), refiere que la persona posee un conjunto de atributos que se encuentran enumerados, estos atributos no se limitan al conocimiento, más al contrario se agregan, la personalidad, habilidades, comunicación y actitudes, o sea, concluye que la formación es un constructo integral. Comprendiendo así el acto de trabajar como una formación integral que tiene diferentes dimensiones y no solo se reduce particularmente al intelecto en sí. Estas cualidades poseen un vínculo con los resultados o desempeños necesarios.

Woodruffe (1993), percibe a la competencia como una proporción de conductas abiertas y evidentes que le dejan al sujeto producir eficazmente, mientras que para Cao (1996), es la destreza o cualidad personal de la conducta de un individuo que se define como la característica de su comportamiento encaminado a la labor se puede clasificar de manera fiable y lógica.

Es significativo indicar que la competencia es la composición de actitudes, destrezas y conocimientos. (Jonnaert, 2000); entre ellos, hallamos integrantes emocionales y sociales como valores de una persona, la cooperación y la motivación, que podrán mediar en una capacidad para proceder.

### **Componentes de las competencias:**

Las características que generan desempeños principales del individuo en su puesto de trabajo, Spencer & Spencer (1993), exponen la similitud del iceberg, esto explica que las habilidades y los conocimientos se ubican en el fragmento alto de la superficie; y en la zona inferior del iceberg se halla la percepción de sí mismos, los rasgos, los motivos y el rol social. Según Spencer & Spencer (1993), las competencias tienen diferentes dimensiones, ya que mezclan lo cognoscitivo dentro de estas, las habilidades, conocimientos y lo afectivo, lo



psicomotriz o conductual y lo psicofísico o psicofisiológico. Las competencias son explícitamente situadas, de tal modo que para observarlas, se necesita que el individuo se encuentre en el ambiente del acto de un trabajo específico, partiendo de esta mirada, la conducta está en correlación con lo intelectual y afectivo, o se el individuo piensa y siente, a lo que se denominan características subyacentes, haciendo referencia a la sección interna de la personalidad que tiene la capacidad de pronosticar el comportamiento en circunstancias desafiantes del trabajo. Las competencias observables se pueden estimular o desarrollar fácilmente a través de la capacitación y la enseñanza. A diferencia de las características subyacentes, ya que a pesar de que no son observables, en el trabajo pueden ser observadas y pueden ser evaluadas y medidas, cuantitativa y cualitativamente los procesos de las variaciones de la conducta, por consiguiente, la composición de una competencia se forma por un grupo de destrezas, habilidades y acciones que el individuo tiene que ejecutar y ser hábil en aplicarlas en diferentes circunstancias de trabajo. En este entender la persona no simplemente está capacitada para efectuar actividades reiterativas y rutinarias. En ese entender, el individuo no simplemente tiene la capacidad de efectuar labores que se repiten y son rutinarias, acatando sucesiones pre establecidas, más bien tiene la capacidad para analizar, reconocer y resolver problemas inesperados, así también saber y desarrollar diversas tareas en los quehaceres de producción (Argüelles, 2005). Entonces, conoce cómo actuar frente a una dificultad y prevenir una situación determinada, hace uso de los recursos que posee cuando hay una dificultad, controla la incertidumbre y analiza el problema. A partir de esta perspectiva las competencias se definen como: “Conductas y comportamientos que generan logros y resultados particulares en circunstancias donde se necesita de una habilidad o destreza clara para conseguir los mencionados logros. Las competencias se sujeta a condiciones donde se precisa problemas a resolver o resultados por elaborar” (Ribes, 1990, cita de Tejada, 2007). La competencia laboral involucra la capacidad de desplazar un conjunto de cualidades para llevar a cabo el trabajo de

forma exitosa en diversos ambientes y bajo circunstancias ascendentes. Los saberes se juntan con las habilidades y la percepción ética de los frutos de la labor en el contexto, con la habilidad de comprender y comunicarse para concertar e intercambiar información.

### **Dimensiones de las competencias.**

Para (Boyatzis, 1982), hace referencia a la idea del conocimiento, como los frutos de procesos perceptivos y conceptuales (Repetto, 2007), Informaciones, datos, hechos, conceptos (Spencer & Spencer, 1993) y experiencias organizadas, de valores y de información contextual que accede a transformar la manera de hacer del receptor.

La **dimensión conocimiento**, no es suficiente poseer los conceptos de la teoría de área específica, es fundamental la utilización de estos para solucionar diferentes problemáticas funcionales para el desempeño laboral, y los comportamientos habituales que posibilitan un desempeño en relación con la cultura organizacional y los valores (Pereda, 2001).

**Dimensión saber hacer.** Son los actos en los que aplicamos y desarrollamos las destrezas, habilidades, el saber y las técnicas (Spencer & Spencer). El trabajo plantea problemas concretos distintos, y estar capacitado para administrar la sabiduría que se tienen para la resolución de estos. Que domine la aplicación de los conocimientos en cada circunstancia particular o concreta. El proceso psicomotriz tiene como resultado la capacidad para que el individuo de una respuesta manifiesta y así mostrar una conducta tangible, que se pueda observar y apreciar por otro individuo. (Repetto, 2007).

**Dimensión saber ser o estar.** “Son los valores, intereses, actitudes, que guían hacia el logro de los principios y la toma de cargo (Spencer & Spencer, 1993).

**Dimensión sentir.** En esta se incluyen las emociones, los afectos, y sentimientos, “Es fundamental dar un concepto sobre aspectos afectivos y emocionales involucradas en el potencial ya que por ende estos procesos pueden definir el dominio o el poco manejo de emociones de una persona y así hacer frente a la edificación de las competencias del individuo,



por ejemplo, el afrontamiento ante situaciones de ansiedad, la regulación de sus emociones, entre otros”, (Tejada, 2006)

**Dimensión preferir.** Abarca a los motivos, la capacidad de organizar y estructurar del individuo, poner en orden las prioridades, valorar, escoger y tomar decisiones a partiendo de estas. Todas las dimensiones dependen y son causales entre sí.

### *Capital intelectual*

Como parte de sus recursos las empresas en la actualidad están tomando en consideración un elemento primordial. Según Franklin (2004) El capital intelectual es un recurso u operante inmaterial, que contiene las habilidades, los conocimientos, actitudes y valores, material intelectual, información, experiencia e ideas de los integrantes que pertenecen a la organización o son parte de esta. Estos materiales y destrezas organizacionales se podrían interpretar beneficios de competencias cuando se percibe a la sabiduría como una fuente que permite generar valor actual y también tiene el potencial de producir valor al porvenir.

El recurso intelectual posee tres elementos: 1) recurso humano, es el dominio de conocimientos de los miembros en una organización, y también la destreza de reproducirlo, o sea, son las competencias de los individuos para dotar de resoluciones a los problemas; 2) recurso de estructura, está comprendida por el conocimiento que la organización, evidencia, sistematiza e internaliza (Normas, cultura y valores) y ; 3) capital relacional, Son las relaciones y el conocimiento que vienen del exterior y el valor que tienen estas para la organización Esta mezcla de operantes inmateriales desarrollan distintas capacidades y competencias esenciales a largo plazo y que le permiten desempeñar a la organización.

A partir de este punto, los capitales intelectuales en las organizaciones dentro del aspecto educativo vienen a ser: las aptitudes, las habilidades, los valores, experiencia, los conocimientos e inteligencia emocional y demás competencias que posee el docente investigador, le agregan



peso al sistema de enseñanza-aprendizaje, así como también al desempeño del profesor, existe la posibilidad potencial para desarrollarlo a largo plazo. Flores, I. (2011), refiere que en la actualidad las organizaciones de todos los ámbitos vuelcan sus inversiones en el conocimiento tanto así como en investigación, desarrollo, educación, entrenamiento y proposiciones novedosas para la organización los cuales son fundamentales para su crecimiento, es lo que la transforma en una organización intelectual, las instituciones educativas son fundamentales para una sociedad de conocimiento, los centros de educación inicial ya que son los pilares de formación de la primera infancia, y la construcción de los individuos de la futura sociedad, el personal que desempeña esta importante labor tiene en sus manos la gran responsabilidad de llevar a cabo esta tarea efectivamente, sin embargo en nuestra sociedad no están considerados los centros de educación inicial como un organización prioritaria, existe una carencia de percibir personal idóneo, por ende existe una carencia en brindar una adecuada calidad educativa, para concluir, carecen de la capacidad de gobernarse a sí mismas.

**Enfoque de competencias:**

Las investigaciones realizadas por (Spencer & Spencer, 1993). Saber que individuos del personal tienen un desempeño efectivo, competente y fiable de los cargos laborales vendría a ser la meta del área de gestión de recursos humano, por consiguiente, tener un sistema mediante el cual se pueda hacer de manera precisa. Esta falta de disponer de un sistema conllevó a empresas a instaurar una visión por competencias, entre los años sesenta y setenta.

Actualmente la visión por competencias a suplido al enfoque habitual, fundado en tipologías de personalidad. Los comportamientos que se pueden observar de las personas que realizan su trabajo, se estudian en este enfoque y se precisan los cargos en representación de estos. El sistema de competencias está dirigido particularmente a las conductas observables sin embargo no se centra en tipologías fijas (rasgos de personalidad) del individuo, simplifica la aplicación de constructos sustanciales y funcionales dentro de la empresa. (2) Considera los



recursos del individuo como los del ambiente, (3) Hace fácil la instauración de las especificaciones de un perfil que demanda un cargo y el establecimiento y la puntualización específica de los comportamientos requeridos que se pueden observar, (4) El pronóstico en este enfoque por competencias se torna más seguro, válido y confiable, porque compara el perfil solicitado de un puesto y el perfil de competencia del individuo. (5) Posibilita aplicar diversos modos de recabar información, como la simulación y entrevistas, que tienen relación con las tareas del puesto y por ende un gran poder de predecir el logro en el propio (Repetto, 2007).

Asumiendo las cualidades de las competencias, Alles (2005) sustenta sobre las competencias, una aprobación favorable porque: (1) a partir de las comportamientos y conductas requeridas se podrá hacer una selección satisfactoria, (2) Para el diseño de planes de sucesión y carrera, se evalúa el potencial. (3) Según el puesto se entrenan y desarrollan conductas y comportamientos, (4) Se evalúa el puesto de acuerdo no solo a los resultados sino también de cómo se consiguen, (5) Según los perfiles se calculará la retribución partiendo de competencias logradas.

### **Competencias laborales:**

Un desempeño satisfactorio de las funciones, quehaceres de un cargo laboral o función productiva, están involucradas con las competencias laborales, estas competencias están fundamentalmente formadas por tres capacidades personales evidentes. (CONOCER, 1996): (1) Habilidad de transmitir, habilidades e información o conocimientos, o destrezas, (2) Habilidad de Resolución de problemas relacionados con la tarea de producción, (3) Capacidad para conseguir logros de calidad. La labor docente se estima como una labor complicada y por ello varios autores se dedicaron al propósito de hallar principios y elementos que especifiquen su modo de ser. Generalmente, hay un compromiso frecuente en contemplar la labor profesional semejante a una labor polifacética que contiene, principios éticos y morales, asimismo de

destrezas conceptuales y didácticas. Entonces nos referimos a una labor, democrática, ecológica y dialógica (Marcelo, 1995). Ortega y Velasco (1991: 202) Proponen una categorización de las funciones del profesor contemplando el desempeño del personal académico en cuestiones de educación, cuestiones gerenciales, cuestiones administrativas y los encargados de dar prestigio a la imagen pública, así surge que el logro de la cuantificación de otras dimensiones de las funciones y competencias que el desempeño de los docentes tienen que abarcar y así mismo en estas se encuentran las competencias totales que se pretende tengan los profesores en las aulas, con el objetivo de examinar acciones transformadoras que persuadan a la asimilación de los escolares y su buen porvenir académico profesional. Dentro del Diccionario de competencias de McBer, (Spencer & Spencer, 1993) se encuentran 20 competencias, organizadas por conglomerados, y a continuación se describen y enumeran de acuerdo al autor.

*Tabla 2: Competencias genéricas, según Hay McBer:*

CONGLOMERADO O DOMINIOS	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación hacia el logro. 2. Preocupación por el orden, la calidad y la exactitud. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información.
II. Apoyo y servicio humano	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al servicio al cliente
III. Impacto e influencia	7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Establecimiento de relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de otros. 11. Asertividad y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo de equipo.
V. Cognitivo	14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento conceptual 16. Pericia
VI. Eficacia personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso organizacional.

**Competencias Cardinales:**

Diccionario de Martha Alles, 2005; A una organización le interesa que el total de su personal tenga y desarrolle las competencias cardinales, ya que son factores de suma importancia.

*Tabla 3: Diccionario por Competencias:*

	Competencia Cardinales
Martha Alles diccionario por competencias , 2005	1. Adaptabilidad a los cambios del entorno 2. Compromiso 3. Compromiso con la calidad de trabajo 4. Compromiso con la rentabilidad 5. Conciencia organizacional 6. Ética 7. Ética y sencillez 8. Flexibilidad y adaptación 9. Fortaleza 10. Iniciativa 11. Innovación y creatividad 12. Integridad 13. Justicia 14. Perseverancia en la consecución de objetivos 15. Prudencia 16. Respeto 17. Responsabilidad personal 18. Responsabilidad social 19. Sencillez 20. Temple

**Técnicas para determinar el perfil de competencias:**

Se encuentran las siguientes técnicas:

**El panel de expertos:** El objetivo principal de esta técnica es la de modificar las estrategias y retos a las que encara la organización, Considerando aspectos sociales, políticos, del mercado, tecnológicos, además de otros, a manera de conductas demandadas para conseguir





un favorable desempeño en el personal. La participación de esta técnica involucra un conjunto de especialistas los cuales deben tener experticia y ser buenos conocedores de las actividades y funciones que generalmente se debe realizar no solamente en un puesto definido sino además de aquellas tareas que se desarrollan en una empresa donde esta puntualizado el mencionado puesto, asimismo considerar la estrategia empresarial, la misión y la visión. Los conjuntos de expertos cumplen la labor de definir, considerando estos aspectos, las cuales serán las competencias que verdaderamente predisponen un desempeño óptimo a los individuos, Escobar, (2005). Su intervención puede generar un acuerdo referente a las competencias gracias a su absoluta autonomía en relación al objetivo del estudio, pueden exponer un entendimiento libre de algún objetivo de provecho característico Comisión Europea (2005)

**La entrevista:** Se ejecuta a través de cuestionamientos concretados sobre los cimientos de incidencias críticas del ejemplar representativo y posesionado en el cargo, con el objetivo de conseguir mediante una técnica inductiva, información diferenciada en base a las competencias que ciertamente son usadas en el mencionado cargo, el personal seleccionado esta está obligado a ser incluida por un conjunto de personas con un desempeño elevado y también un conjunto minoritario con un desempeño medio. Asimismo, tienen que ser extremadamente seleccionada ya que en base a las características de los individuos que la conforman, se hará una definición de un conjunto de cualidades y elementos por los cuales podrán ser elegidos los participantes que se presenten y se presentaran.

**La entrevista focalizada:** Fue tratada y producida por los siguientes autores McClelland y Dayley en el año de 1972, y (Spencer & Spencer, 1993) La técnica radica en averiguar el grado de evolución de las competencias del individuo a través de preguntas estructuras como estrategia.

Se basa en conseguir la más óptima predicción con respecto a si el postulante tiene o no tiene las competencias necesitadas para el cargo, al conseguir información evidencial de las



conductas que revelan que el sujeto utilizó dichas competencias en el pasado. En un plano general nos proporciona valiosa información referente a las competencias de las personas y tienen que ser realizadas por especialistas entrenados en estas entrevistas o por especialistas externos.

## **El Marco de buen desempeño Directivo y Docente:**

### **El Marco del Buen Desempeño Directivo:**

#### **Descripción y propósito:**

(MINEDU 2012) Surge para la transformación de la institución educativa, siendo esta una herramienta estratégica que se encuadra internamente en las políticas de progreso educativo preponderadas por el área educativa.

PESEM por sus siglas Plan Estratégico Sectorial Multianual, 2012, plantea para el área gestión: “Que la transformación de los procesos pedagógicos sean la responsabilidad de gestión, que asuman las instituciones educativas, centrando a la organización en los aprendizajes” MINEDU (2012); en dicho terreno, el primer efecto de la transformación de la institución educativa, hace referencia a la carencia de directivos seleccionados, formados y organizados. Esta herramienta estratégica forma parte de la implementación de una propuesta política de desarrollo integral directivo. Es elemental precisar que los alcances de los dominios y el desarrollo y progreso de las competencias sugeridas se llevarán a cabo de forma escalonada ya que los directores necesitan de un determinado lapso de tiempo para lograr nuevos conocimientos, ampliar capacidades y estimular motivaciones nuevas. Así, como implemento de política, propone materiales para la prueba de ingreso, la revalidación y poner en funcionamiento programas de desarrollo mediante desempeños y competencias que muestra.



**El alcance de estos documentos está determinado por estos propósitos:**

1. Crear un enfoque compartido del liderazgo pedagógico ajustado a la adquisición de conocimientos, que consideren y revaloren el significado del rol directivo en la institución educativa.
2. Determinar las labores de un director con eficacia, dirigido al avance del rol profesional directivo.
3. Dirigir los procedimientos de elección, análisis del desempeño, constitución y desarrollo profesional del directivo.

La composición, del Marco de Buen Desempeño del Directivo precisa los dominios, competencias y desempeños con sus respectivas descripciones, quienes resaltan una dirección escolar segura que fortalece el liderazgo de los directivos de educación básica de la nación. (MINEDU, 2014, pg. 14)

**Proceso de composición:**

Siguió un rumbo de elaboración esencialmente participativa que ha estimado diferentes etapas, entre las cuales están: el estudio de antecedentes experienciales internacionales y nacionales, la exploración de las investigaciones, sus pruebas y el permanente feed-back de los propósitos iniciales de los debates y conversatorios con diversos integrantes del área educativa. El trabajo “*Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*” MINEDU, 2012; es una de las primeras bases de referencia, este documento reconoce a los centros educativos del estado que llevan o llevaron a cabo, vivencias ejemplares y desempeños favorables de gestión escolar; aparte de colaborar y verificar los criterios reconocidos con estudios internacionales y nacionales que muestran pruebas referentes al contenido.

**El marco del buen desempeño del directivo y su estructura:****Dominios:**

(MINEDU 2014, pg. 34) Los dominios precisados descifran en un compuesto de seis competencias que conforman una determinada área del proceder del director; haciendo correspondencia a los desempeños fundamentales y así efectuar el proceso de reestructuración para la Institución educativa. Una conexión entre los dominios es dinámica, lo que significa, o sea pertenecen a un total contenedor de las tareas del director; también, son inherentes al comprender que independientemente cada uno incide en el proceso del otro conformado, así como un todo interrelacionado.

**Competencias:**

(MINEDU, 2014 pg. 34) estas competencias que componen los dominios se comprenden como “aplicar un saber bien hecho en el ambiente, que involucra deberes, predisposición a efectuar actividades eficazmente con razonamiento, conducción de los principios conceptuales y el entendimiento de los principios morales y los efectos sociales de sus decisiones” MINEDU; 2012. Dicha descripción podría favorecer a mejorar el entendimiento del proceder del director. Primeramente, deja ver su particularidad; puesto que ciertas decisiones de un directivo podrían aportar la optimización del sistema y los aprendizajes en una institución en particular, mas no necesariamente son convenientes para otras instituciones. En ese sentido el actuar directivo es contextual, cada institución educativa posee un clima, una cultura y suficiencia habilidad de cambio única que se fue llevando a cabo gracias a una historia establecida, y que es preciso entender. Tal explicación se encarga de un saber hacer en un ambiente específico. Seguidamente, la competencia es un “saber hacer” con eficacia, utilizando medios armados y ordenados; sustentando la autoevaluación y la reflexión persistente. Ser líder es edificar invocando en el transcurso de la vivencia de la experiencia, al



aprendizaje logrado y por aquella sensación de formar parte de un grupo para la creación de la transformación en la institución educativo. Y así tenemos por último que la competencia posee un punto moral, integro, correcto, justo y ético ya que la modificación en la educación significa que tiene presente constantemente la promesa y la responsabilidad de la enseñanza, son los objetivos que las competencias del directivo deben difundir.

### **Desempeños:**

Son las acciones evidenciables (observables) que llevan a cabo los directores y que revelan el dominio de la competencia. En este concepto se identifican las siguientes condiciones: 1) conducta que se observa. 2) en relación a una responsabilidad y 3) alcance de resultados definidos (MINEDU, 2012).

### **Marco de Buen Despeño Docente:**

#### **Definición y Propósitos:**

(MINEDU, 2014, p 24) Este marco puntualiza los dominios, competencias y sus desempeños que definen un óptimo ejercer docente y que son demandadas al total de profesores de las instituciones educativas básica de nuestro país. Establece un pacto técnico-social que se da entre los docentes, la sociedad y el estado en relación a las competencias que se desean los docentes del país dominen, en etapas consecutivas del desarrollo profesional, con la intención de conseguir el aprendizaje significativo del total de estudiantes.

#### **El marco de buen desempeño docente y sus propósitos:**

MINEDU p.24, (2012) a) Instaurar un lenguaje y comunicación simple entre los docente y ciudadanos para tratar los diferentes métodos de enseñanza. b) Difundir la reflexión docente a cerca de su ejercer, se empoderen de los desempeños característicos de la profesión y edifiquen, en ambientes de práctica, un enfoque compartida de la enseñanza, c) Promocionar la importancia del valor social y profesional del docente, para mejorar su perfil como individuos



competentes que se desarrollan, perfeccionan y aprenden el ejercer de la enseñanza. d) Encaminar y proporcionar sentido al plan y la puesta en práctica de políticas de evaluación, formación y distinción profesional y la optimización de las condiciones de la labor del profesor.

## **El marco y sus dominios**

(MINEDU, 2012) El dominio se entiende por un ámbito o labor docente, que reúne un grupo de desempeños laborales que influyen positivamente el aprendizaje de los educandos. Cada dominio posee una naturaleza ética de la enseñanza, que se enfoca en el préstamo de servicios públicos así mismo en el desarrollo total de los educandos. En ese sentido, se reconocen cuatro dominios: el primer dominio se asocia con la organización para la enseñanza, el siguiente dominio desarrolla el proceso de enseñanza dentro de los salones y la institución, el tercer dominio hace referencia a la estructura de la gestión escolar con las familias y la comunidad, el ultimo dominio abarca la composición de la identidad del profesor y el desarrollo de su labor profesional.

## **Las nueve competencias docentes**

(MINEDU p. 16, 2012) Se comprende por competencia a la cualidad para solucionar las dificultades y alcanzar objetivos, no simplemente como la habilidad para poner en praxis un saber. La resolución de problemas también tiene la capacidad para interpretar la realidad y las alternativas propias con las que cuenta para operar en ella. Si entendemos la competencia como la destreza de solucionar conflictos y alcanzar objetivos, la competencia deduce un ejercer reflexivo que al mismo tiempo involucra el desplazamiento de recursos internos y externos, con el propósito de crear reacciones oportunas en circunstancias de conflicto y las decisiones adecuadas desde un plano ético. Se puede decir que la competencia es más que un saber r hacer en un determinado ámbito, ya que involucra responsabilidades, disponibilidad de realizar actividades con calidad, inteligencia, control o manejo de conceptos fundamentales y entendimiento de la esencia moral y los resultados morales sociales de su ejercer.

## 2.3 Operacionalización de la variable:

Variable	Definición	Dominio	Competencias	Instrumento de Medición	Niveles y Rangos	Expresión final.
Análisis de puesto por competencias	La persona posee un conjunto de atributos que se encuentran enumerados, estos atributos no se limitan al conocimiento, más al contrario se agregan, la personalidad, habilidades, comunicación y actitudes, o sea, concluye que la formación es un constructo integral. Comprendiendo así el	Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	<b>Competencia 1</b> Conduce la planificación institucional	Cuestionario del Marco del Buen desempeño Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy desarrollado.</li> <li>• Desarrollado</li> <li>• Promedio</li> <li>• Poco desarrollado</li> <li>• Insuficiente</li> </ul>	Se entiende por análisis de puesto al conjunto de dominios, competencias y desempeños, siendo una construcción integral de diferentes dimensiones no limitándose al conocimiento, teniendo relación con los desempeños que componen dichas competencias.
			<b>Competencia 2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución			
			<b>Competencia 3</b> Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad			
			<b>Competencia 4</b> Lidera procesos de evaluación de la			



	Comprendiendo así el acto de trabajar como una formación integral que tiene diferentes dimensiones y no solo se limita particularmente al conocimiento en sí. Estos atributos tienen una relación con el resultado o desempeño propuesto. (Mertens, 2000)		evaluación de la Institución Educativa			
--	---	--	--	--	--	--





			<b>Competencia 5</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa. <b>Competencia 6</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa.		
<b>Dominio 2</b> Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes					
<b>Dominio 1:</b> Preparación para el aprendizaje de los estudiantes			<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes. <b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la	<b>Cuestionario del Marco del Buen Desempeño Docente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muy desarrollado.</li><li>• Desarrollado</li><li>• Promedio</li><li>• Poco desarrollado</li><li>• Insuficiente</li></ul>



**DERECHOS DE AUTOR RESERVADOS**

DERECHOS DE AUTOR RESERVADOS



## 2.4 Descripción de términos básicos:

**Puesto:** Es el sitio que un determinado individuo abarca dentro de una organización. Involucra asumir tareas específicamente precisas y también asumir responsabilidades. Alles (2005)

**Análisis de puesto:** Es la organización enumerada de un compuesto de características o atributos de un individuo, no solo se reduce al saber, más bien incorporan la personalidad, actitudes, habilidades y comunicación, en ese sentido, precisa a la formación de manera integral, evidenciando la multidimensionalidad que define la acción de laborar y sin ser reducida al saber o conocimiento exclusivamente. Dichas características poseen vinculación con el desempeño deseado o el efecto. Mertens (2000)

**Dominio:** Está compuesto de competencias que componen una zona en específico del actuar profesional. Los dominios son recíprocos, ya que cada uno de ellos hace efecto en el crecimiento del otro como pieza de un conglomerado. (MINEDU, 2014)

**Competencias:** La competencia profesional es comprendida a la condición de emplear en situaciones funcionales y de acuerdo al grado deseado los saberes, actitudes y destrezas conseguidas por la constitución de la práctica profesional, al efectuar los quehaceres de un oficio, incorporando los probables nuevos eventos que podrían brotar en el ámbito profesional y oficios relacionados Guerrero (2005).

**Competencias Laborales:** Son los quehaceres, y cargos de un espacio laboral o cargo productivo, están atribuidas el desempeño adecuado de las competencias laborales. La competencia laboral de esta forma se compone fundamentalmente por capacidades visibles o perceptibles por el desempeño de un humano (Conocer, 1996)



**Desempeños:** Se define desempeños a la conducta observable de un individuo que pueden ser detalladas y medibles; que determinan su competencia. Y tiene relación con la obtención de aprendizajes deseados y efectuar los quehaceres asignados. Se da por hecho que el modo de realizar los mencionados quehaceres devela la competencia de origen del individuo. (MINEDU, 2014)



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque

Hernández, Fernández y Baptista (2014), pág. 532, explican que uno de los objetivos de la investigación mixta es no pretender remplazar a las investigaciones de corte cuantitativo o de corte cualitativo, mas bien por el contrario el objetivo es usar los puntos fuertes de estos dos tipos de investigación, mezclándolas e intentando disminuir sus puntos débiles potenciales. Se considera primordial aplicar distintas técnicas de recogida de datos, lo que nos condujo invariablemente hacia el combinado de corte cuantitativo y cualitativo de indagación. La integración de ambas aproximaciones es la estrategia más adecuada para responder del modo más enriquecedor viable a las preguntas que guían el estudio, con el propósito de elaborar un perfil por competencias para el personal docente y directivo de los centros de Educación Inicial Particular del distrito del Cusco 2018.

#### 3.2. Alcance del estudio:

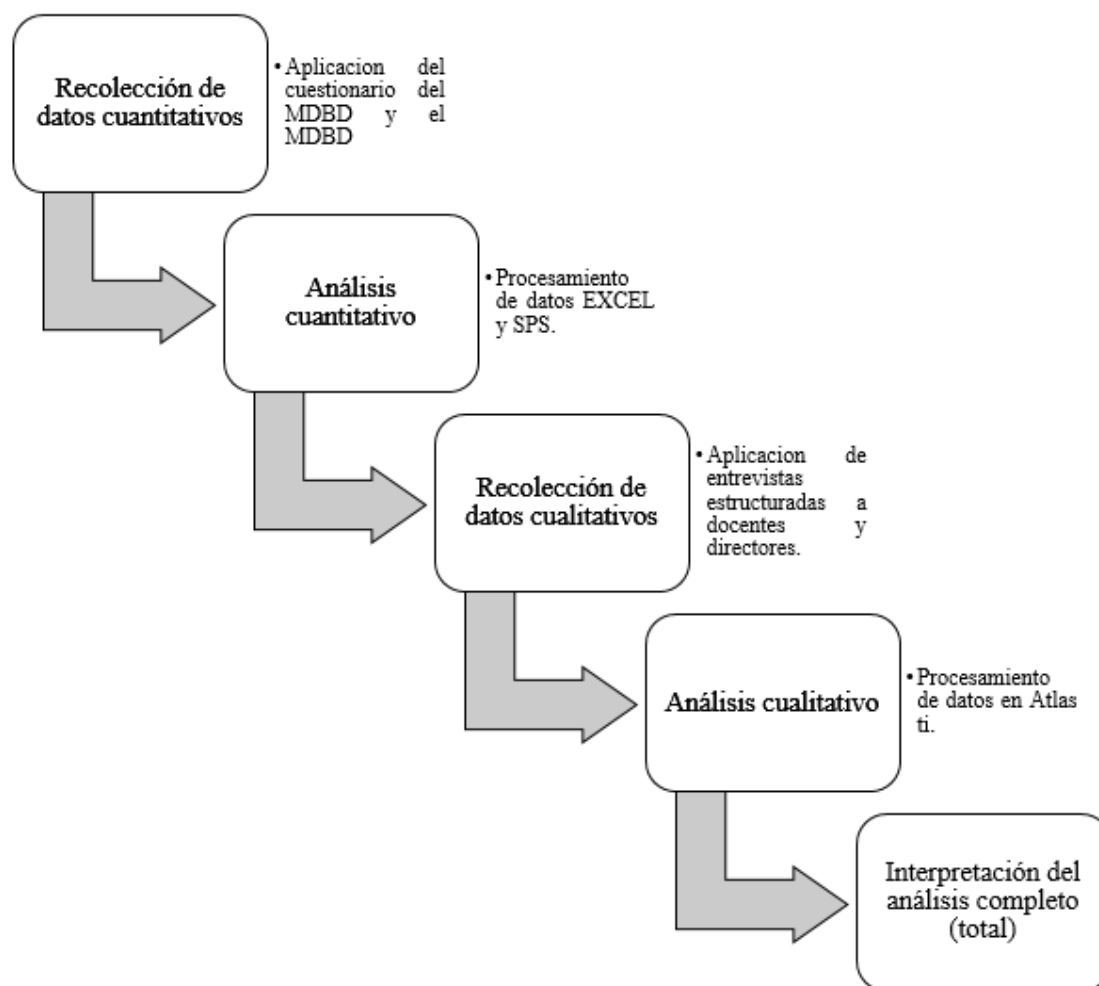
.....Hernández, Fernández y Baptista (2014), pág. 92. Explican que los estudios descriptivos buscan detallar el perfil de los individuos, agrupaciones, grupos sociales, las cualidades, las particularidades, objetos u otro evento que se sujete a la exploración. O sea, solamente quieren cuantificar o recolectar información de forma autosuficiente o de manera contigua en relación con las definiciones o los factores a los que hacen referencia, este vendría a ser su, indicar como se relacionan estas no es su objetivo. En la fase cuantitativa de la investigación, el alcance es

“Descriptivo”, ya que solo se tiene como objetivo elaborar un perfil de puestos por competencia para el personal directivo y docente de los centros de educación inicial particular del distrito de Cusco, 2018, en la etapa cualitativa donde se pretende conocer los desempeños no se puede hablar de alcance puesto que el enfoque cualitativo no contempla alcances.

### 3.3. Diseño de investigación

La tesis al ser de enfoque mixto, hace uso del; Hernández, Fernández y Baptista (2014), Diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). Este diseño se identifica, por una fase primera en la cual se recaban y los datos cuantitativos son analizados, posteriormente en una segunda fase en la que se recaban los datos cualitativos para ser valuados, la combinación sucede en el momento que los resultados iniciales cuantitativos indican a la recolección de los datos cualitativos; es importante precisar que la segunda fase se edifica en base a los resultados de la primera fase. Para finalizar, los hallazgos de las dos fases se conforman en la explicación y la realización de un reporte de estudio. Es posible proporcionar preferencia a lo cuantitativo o cualitativo, o también darles la misma relevancia, es más frecuente la fase primera (cuantitativa). Una pretensión constante del modelo DEXPLIS es hacer uso de los hallazgos cualitativos, para respaldar en la definición y el análisis de los hallazgos iniciales cuantitativos.





### 3.4. Población y Escenarios de Estudio

#### 3.4.1. Población y muestra – Etapa cuantitativa:

**Población.** El estudio tiene una población constituida por todo el personal docente y directivo de los centros de Educación Inicial Particular del distrito de Cusco, habiendo un total de 51 Instituciones registradas en el Portal de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación del Perú, Estadística de la Calidad Educativa, haciendo un total de 225 sujetos entre directores y docentes.



**Tabla 5:** Población de los Centros de Educación de Inicial Del Distrito de Cusco

Centros Educación de Inicial total	<i>f</i>	%
<b>Directores</b>	51	22.6%
<b>Docentes</b>	174	77.3%
<b>Total</b>	225	100%

*Elaboración propia del Portal de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación del Perú, Estadística de la Calidad Educativa 2018*

### 3.4.2. Sujetos de estudio – Etapa cuantitativa:

Hernández, Fernández y Baptista (2014), explican que las muestras no probabilísticas, o denominadas muestras dirigidas, implica un proceder de selección dirigido por las características del estudio, más que por un criterio estadístico de generalización. En la parte cuantitativa se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que permitirá conocer los desempeños, las competencias y los dominios, de los docentes y directores de las Instituciones Educativas de nivel inicial particular del distrito de Cusco quienes completaron el instrumento, siguiendo criterios de inclusión y exclusión que son los siguientes:

#### *Criterios de inclusión*

- Directivos de las instituciones Educativas de nivel Inicial particular del distrito de Cusco.
- Docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco.
- Directores que quieran participar después de dar a conocer el objetivo de la investigación.

*Criterios de exclusión:*

- a) Directivos de las instituciones Educativas de nivel Inicial particular pertenecientes a otro distrito de Cusco.
- b) Docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular pertenecientes a otro distrito de Cusco.
- c) Docentes auxiliares de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco.
- d) Personal administrativo y de contabilidad de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco.
- e) Directores que no mantengan la dirección original en el reporte censal.

Teniendo en cuenta los criterios considerados anteriormente, los sujetos de investigación son los siguientes:

**Muestra:**

- 76 profesores de las instituciones educativas de Nivel Inicial del distrito de Cusco, 2018
- 23 directores de las instituciones educativas de Nivel Inicial del distrito de Cusco, 2018

**3.4.3 Sujetos de estudio – Etapa cualitativa:**

Baptista, Fernández y Hernández,(2014), explican que las muestras no probabilísticas, o denominadas muestras dirigidas, implican un proceder de selección orientado por las características del estudio, más que por un criterio estadístico de generalización. Para la parte cualitativa se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que permitirá conocer las competencias y desempeños de los profesores y directores de las Instituciones Educativas de nivel inicial particular del distrito de Cusco quienes fueron entrevistados, siguiendo los criterios de inclusión y exclusión siguientes:

*Criterios de inclusión*



- a) Directivos de las instituciones Educativas de nivel Inicial particular del distrito de Cusco.
- b) Docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco.
- c) Directores que quieran participar después de dar a conocer el objetivo de la investigación.
- d) Directores de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco que lleven el cargo de director por una gestión mínima de 3 años consecutivos.
- e) Docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco, que tengan a cargo el aula de 3, 4 y 5 años.
- f) Docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco que ejecuten sus labores por un periodo de 2 años como mínimo, puesto que las competencias desempeños que se quieren identificar necesitan un tiempo para ser ejecutados.

*Criterios de exclusión:*

- a) Directivos de las instituciones Educativas de nivel Inicial particular que pertenecen a otro distrito de Cusco.
- b) Docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular que pertenecen a otro distrito de Cusco.
- c) Docentes auxiliares de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco.
- d) Personal administrativo y de contabilidad de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Particular del distrito de Cusco.
- e) Directores que no mantengan la dirección original en el reporte censal.



Teniendo en cuenta los criterios considerados anteriormente, los sujetos de investigación son los siguientes directores de las Instituciones Educativas Iniciales Particulares:

Directores:

- a) “Mi segunda casita” (1)
- b) “Malabares” (1)
- c) “Virgen de Fátima” (1)
- d) “Portikos” (1)
- e) “San Nicolás” (1)
- f) “Q’ori Chaska” (1)

Docentes de las Instituciones Educativas Iniciales Particulares:

- a) 2 profesoras “Mi segunda casita”
- b) 2 profesoras “Malabares”
- c) 3 profesoras “Q’ori Chaska”
- d) 3 profesoras “San Nicolás”

### **3.4.4 Escenarios de Estudio**

Las Instituciones de Educación Inicial del Distrito de Cusco, provincia de Cusco, de acuerdo a lo establecido en Portal de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación del Perú, Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE).

### **3.4.5 Unidades de Estudio.**

Se evaluará al personal docente y directivo de los Centros Educativos de Nivel Inicial Particular del Distrito de Cusco, teniendo en cuenta la naturaleza del estudio



### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para esta investigación, se realizó un cuestionario y así mismo una entrevista basada en el Marco del Buen desempeño del directivo y docente

#### 3.4.1. Ficha técnica del instrumento:

##### FICHA TÉCNICA DE MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES:

<b>Nombre del instrumento:</b>	Cuestionario del marco del buen desempeño docente.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Cuestionario.
<b>Autor:</b>	Giulian Giuliano delgado Aguirre Areli Roman Calla. En base a los documentos del Ministerio de Educación del Perú.
<b>Procedencia:</b>	Ministerio de educación del Perú – Lima. 2014
<b>Año de publicación:</b>	2014
<b>Objetivo:</b>	Identificar, conocer el nivel de los dominios, competencias que poseen los directores del área de educación básica.
<b>Administración:</b>	Especificar si es individual o colectiva.
<b>Duración:</b>	No tiene tiempo de culminación, sin embargo, esta estimado para un lapso de 30 minutos aproximadamente.
<b>Población:</b>	Al personal docente y directivo de los centros de Educación Inicial Particular del Distrito del Cusco, habiendo 51 Instituciones Educativas de nivel inicial Particular en el distrito de Cusco de la provincia del Cusco
<b>Área de aplicación:</b>	Investigación en el área de gestión educativa.
<b>Áreas de evaluación:</b>	El cuestionario del marco del buen desempeño del directivo, determina en un proceso gradual el nivel de competencia que todo directivo debe alcanzar, es la descripción de puestos de trabajo definiendo roles y responsabilidades, en la conducción eficiente de la



institución educativa inicial. El cuestionario contiene 21 ítems con opciones múltiples que evalúan seis competencias y dos dominios (1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.). Se puede aplicar de dos formas, uno donde el evaluador lee el ítem y el director o directora escoge una alternativa de las cinco planteadas en el instrumento y la otra es de llenado directo como un informe de auto-evaluación.

#### FICHA TÉCNICA DE MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES:

<b>Nombre de la prueba:</b>	Cuestionario del marco del buen desempeño docente.
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Cuestionario.
<b>Autor:</b>	Giulian Giuliano delgado Aguirre Areli Roman Calla. En base a los documentos del Ministerio de Educación del Perú.
<b>Procedencia:</b>	Ministerio de educación del Perú – Lima. 2014
<b>Año de publicación:</b>	2014
<b>Objetivo:</b>	Identificar, conocer el nivel de los dominios, competencias que poseen los docentes del área de educación básica de forma cuantitativa.
<b>Administración:</b>	Especificar si es individual o colectiva.
<b>Duración:</b>	No tiene tiempo de culminación, sin embargo, esta estimado para un lapso de 30 minutos aproximadamente.
<b>Población:</b>	Al personal docente y directivo de los centros de Educación Inicial Particular del Distrito del Cusco, habiendo 51 Instituciones Educativas de nivel inicial Particular en el distrito del Cusco de la provincia del Cusco



<b>Área de aplicación:</b>	Investigación en el área de gestión educativa.
<b>Áreas que evalúa:</b>	<p>El cuestionario del marco del buen desempeño docente, mide en un proceso gradual en relación a las competencias que se estime todo docente domine, con el objetivo de alcanzar el aprendizaje de todos los niños y niñas, es la descripción de puestos de trabajo definiendo habilidades, conocimientos, actitudes y valores las cuales se consideran esenciales para hablar de un buen desempeño docente. El cuestionario está organizado en 4 dominios o ámbitos de acción docente (1.Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, 2.Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, 3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y 4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente), en las cuales se definen, 9 competencias y 40 desempeños Se puede aplicar de dos formas, uno donde el evaluador lee el ítem y el o la docente escoge una alternativa de las cinco planteadas en el instrumento y la otra es de llenado directo como un informe de auto-evaluación.</p>

## **Técnicas:**

### ENTREVISTA DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

<b>Significación:</b>	Identificar, conocer las competencias, dominios, que poseen los directivos del área de educación básica de forma cualitativa.
<b>Población:</b>	A los directores de los centros de Educación Inicial Particular del Distrito del Cusco, habiendo 51 Instituciones Educativas de nivel inicial Particular en el distrito de Cusco de la provincia del Cusco
<b>Duración:</b>	Se estima 40 minutos.



**Descripción:** La entrevista del marco del buen desempeño del directivo, determina en un proceso gradual el nivel de competencia que todo directivo debe alcanzar, es la descripción de puestos de trabajo definiendo roles y responsabilidades, en la conducción eficiente de la institución educativa inicial. El cuestionario contiene 21 ítems con alternativas múltiples que evalúan seis competencias y dos dominios (1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.). Se entrevista personalmente al directivo de la institución educativa inicial, se llevan a cabo las preguntas de manera verbal de acuerdo a la ficha de preguntas que maneja el evaluador.

#### ENTREVISTA DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

**Significación:** Identificar, conocer las competencias, los dominios, que poseen los directivos del área de educación básica de forma cualitativa.

**Población:** Al personal docente de los centros de Educación Inicial Particular del Distrito del Cusco, habiendo 51 Instituciones Educativas de nivel inicial Particular en el distrito del Cusco de la provincia del Cusco

**Duración:** Se estima 40 minutos

**Descripción:** La entrevista del marco del buen desempeño docente, mide en un proceso gradual en relación a las competencias que pretende que todo docente domine, con el fin de alcanzar el aprendizaje de los niños y niñas es la descripción de puestos de trabajo definiendo habilidades, conocimientos, actitudes y valores las cuales se califican fundamentales para referirnos a un buen desempeño docente. La entrevista está organizada en 4 dominios o ámbitos de acción docente (1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, 3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la



comunidad y 4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente), en los cuales se definen, 9 competencias y 40 desempeños. Se entrevista personalmente a los docentes de la institución educativa inicial, se llevan a cabo las preguntas de manera verbal de acuerdo a la ficha de preguntas que maneja el evaluador.

### **3.5. Validación y confiabilidad de instrumentos.**

#### **3.5.1. Validez - Cuantitativo**

Hernández y cols (2010) La validez de una prueba hace referencia al grado en que el instrumento mide exactamente aquello que pretende medir para el uso correcto a que desee aplicarse. En este entender la validación, es el proceso de recopilación y valoración de la evidencia de validez

#### **3.5.2. Confiabilidad – Cuantitativo**

La confiabilidad del instrumento cuantitativo se llevó a cabo mediante del Alpha de Cronbach's. Los coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach's en los dos factores fueron los siguientes: en la escala de docentes 0.933, siendo muy confiable y para la escala de directores con un 0.760, siendo confiable.

#### **3.5.3. Validez de contenido por juicio de Expertos – cuantitativo**

Hernández (2014) La validez, hace referencia al nivel en el que un determinado instrumento mide favorablemente la variable que pretende medir.

- Docente de educación inicial Nohemí Estrada Pérez



- Ps, Miranda Fluker, Jackeline
- Ps, Alfaro Vásquez, Rosa María

#### **3.5.4. Confiabilidad - cualitativo**

Hernández y cols (2014), refieren siempre que el tiempo y los recursos lo posibiliten, es ventajoso poseer diferentes fuentes de información y métodos para obtener los datos. En la investigación cualitativa se tiene mejor amplitud profundidad y riqueza de datos si proceden de diferentes actores del proceso, de diversas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección.

#### **3.5.5. Validez de contenido por juicio de Expertos – cualitativo**

Hernández (2014) La validez, hace referencia al nivel en el que un determinado instrumento mide favorablemente la variable que se desea medir.

- Docente de educación inicial Nohemí Estrada Pérez
- Ps, Miranda Fluker, Jackeline
- Ps, Alfaro Vásquez, Rosa María

### **3.6. Plan de análisis de datos**

Después de ser administrados los instrumentos, se llevó a cabo su organización en tablas de distribución de frecuencias y en gráficos barras para luego pasar al análisis de las competencias y dominios.

#### **3.6.1 Técnicas de procesamiento**

En la parte cuantitativa se usó el programa SPSS.



Y para la parte cualitativa se llevó a cabo el uso del software Atlas ti, que deja al investigador vincular etiquetas o códigos con fragmentos de texto, puede buscar códigos de patrones y clasificarlos, los cuales no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (Lewis, 2004; Hwang, 2008)

### **3.6.2 Técnicas de análisis de datos**

En la parte cuantitativa se realizó interpretación de datos para llevar a cabo comparación de niveles.

En la parte cualitativa se realizó un árbol con la codificación selectiva que permitió llevar a cabo una codificación estructurada en relación a las competencias y desempeños

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Este apartado expone los hallazgos de la investigación, abordándose en primer lugar los vinculados al análisis cuantitativo de datos, tanto para el perfil de directores como para el de docentes. Posteriormente se aborda el análisis de datos cualitativos, los mismos que se fundamentan en los resultados anteriormente procesados permiten un panorama profundo de evaluación respecto a dominios, competencias y desempeños presentes en el perfil evaluado.

#### 4.1. Resultado respecto a los objetivos específicos cuantitativos

A fin de identificar criterios de evaluación objetivos referidos al perfil directivo analizados, se siguió la estructura propuesta por el sector público en relación al marco del buen desempeño directivo. Presentándose a continuación resultados respecto a dos dominios y seis competencias.

**Tabla 7**

*Competencia 1. Conducción y planificación institucional*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	11	52,4
Nivel IV	9	42,9
Nivel III	1	4,7
Total	21	100

Como se muestra en la **Tabla 7** los directores de educación inicial evaluados consideran necesaria la presencia de la competencia conducción participativa en la planeación institucional, en un nivel de desarrollo significativo, al encontrarse mayor agrupación de opiniones en el nivel V de la competencia, con un 52,4% de evaluados, seguido del nivel IV, con 42,9% de evaluados, encontrándose por último el nivel III, con apenas 4,5% de evaluados. Dichos resultados nos permiten identificar la importancia de la planificación en el ámbito directivo de la educación privada, siendo este un proceso que debería ser desarrollado de manera participativa y con adecuado concomimiento de elementos pedagógicos, entornos escolares y entornos externos vinculados al estudiante.

**Tabla 8***Competencia 2. Participación democrática*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	10	47,6
Nivel IV	11	52,4
Total	21	100

En referencia a la competencia participación democrática, encontramos que un grupo mayoritario de evaluados considera que dicha competencia debería presentar un desarrollo importante dentro del perfil del director de educación inicial, encontrándose en la **Tabla 8** una mayor agrupación de devaluados opinando sobre el desarrollo de la competencia en un nivel IV, con 52,4% de evaluados, seguidos muy de cerca por la agrupación en el nivel V, con 47,6% de evaluados. Es importante mencionar que la ubicación de la competencia en los niveles positivos antes descritos, nos permite comprender la relevancia de la diversidad de ser partícipes en el proceso educativo, la misma que debe ser estimulada por la dirección, al igual que el desarrollo de conductas respetuosas y colaborativas entre actores de proceso enseñanza-aprendizaje.

**Tabla 9***Competencia 3. Condiciones operativas*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	17	81,0
Nivel IV	4	19,0
Total	21	100

En referencia a la competencia condiciones operativas, tal como se muestra en la tabla 9 veremos que en opinión de los directores evaluados dicha competencia debería ser muy desarrollada, al encontrarse en un nivel V, con opinión de un 81,0% de evaluados, seguido de un nivel IV, con 19,0% de evaluados. En este entender veremos que los directores evaluados consideran de primordial importancia el desarrollo de la competencia vinculada a garantizar condiciones operativas las mismas que asegurarían un aprendizaje de calidad, mediante la adecuada gestión de recurso humanos, materiales, financieros y hasta en gestión de tiempos.

**Tabla 10***Competencia 4. “Evaluación de la gestión”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	13	61,9
Nivel IV	6	28,6
Nivel III	2	9,5
Total	21	100

La competencia evaluación de la gestión, se considera también como importante dentro del perfil del directivo de educación inicial, esto al encontrarse que la mayoría de evaluados la considero en un nivel V, con 61,9% de directores con esta opinión, seguido de 28,6% de

evaluados quienes consideran un desarrollo en nivel IV, encontrándose tan solo un 9.5% de evaluados que consideran un desarrollo en nivel III de la misma. Dichos resultados dan a entender la importancia de los procesos de retroalimentación educativa y operativa liderados por la dirección, sin embargo, es importante considerar que dicha competencia y aquella vinculada a liderar una comunidad de aprendizaje son las que muestran mayor agrupación de evaluados con percepciones moderadas respecto al desarrollo de la competencia, aunque en ninguno de los casos llegan a ser por frecuencia superiores a los niveles positivos.

**Tabla 11**

*Competencia 5. “Mejora la comunidad de aprendizaje”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	9	42,9
Nivel IV	10	47,6
Nivel III	2	9,5
Total	21	100

La competencia liderazgo en la comunidad de aprendizaje, tal como se muestra en la Tabla 11 muestra mayores respuestas de evaluados por un desarrollo en nivel IV, con 47,6%, seguido de un nivel V, con un 42,9%, encontrándose finalmente un nivel III, con 9,5%. Se puede entender que, si bien el mayor grupo de evaluados manifiesta una evaluación positiva respecto al desarrollo de la competencia, esta tampoco debería ubicarse en un nivel extremo positivo, existiendo incluso aquellos que llegarían a considerar un desarrollo promedio para dicha competencia. Por lo mencionado veremos que se considera importante la promoción de equipos de trabajo o comunidades de aprendizaje, sustentados en la colaboración mutua y propiciada por la dirección.

**Tabla 12***Competencia 6. “Gestión de los procesos pedagógicos”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	11	52,4
Nivel IV	9	42,9
Nivel III	1	4,7
Total	21	100

En relación a la competencia Gestión de los procesos pedagógicos, tal como se muestra en la Tabla 12 encontramos una mayor opinión de evaluados por un desarrollo en nivel V, con 52,4%, seguido de un nivel IV, con un 42,9%, encontrándose finalmente un nivel III, con 4,7%. En este entender podemos comprender que el mayor grupo de evaluados manifiesta una evaluación positiva extrema respecto al desarrollo de la competencia, evidenciándose la importancia de un acompañamiento sistemático a los docentes a los directores, como elemento generador de calidad.

**Tabla 13***Dominio 1. Gestión de condiciones de aprendizaje*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	12	57,1
Nivel IV	9	42,9
Total	21	100

En relación a los dominios, se pudo encontrar una opinión favorable de los evaluados respecto al desarrollo del dominio gestión de condiciones de aprendizaje, en un nivel V, con



opiniones de 57,1% de evaluados, seguido de un nivel IV, con 42,9% de evaluados, situación que permite identificar la importancia de la gestión de condiciones para el desarrollo de los aprendizajes, dentro del perfil evaluado, es importante considerar también que para el presente dominio no se presentan opiniones en niveles bajos o promedio respecto a la importancia del dominio en el perfil del docente de educación inicial, situación que se pudo observar en la mayoría de competencias evaluadas, siendo clara la vinculación al entenderse el dominio como la suma de determinadas competencias.

**Tabla 14**

*Dominio 2. Orientación de procesos pedagógicos*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	12	57,1
Nivel IV	9	42,9
Total	21	100

Por último, al evaluar el dominio orientación de procesos pedagógicos, en referencia a su desarrollo veremos que un mayor número de directores evaluados lo colocan en un nivel V, con opiniones de 57,1% de evaluados, seguido de un nivel IV, con 42,9% de evaluados, situación que, al igual que en el dominio anterior, muestra la importancia de una orientación en procesos pedagógicos a fin de lograr una mejora en los aprendizajes, veremos además que este dominio no presenta opiniones en niveles bajos o promedio respecto a la importancia del mismo en el perfil del docente de educación inicial.

De igual manera se procedió a ejecutar el análisis respecto al perfil de los docentes en educación inicial, tomando en consideración sus competencias y dominios, así como los niveles de desarrollo de cada uno de los mismos, utilizando el modelo propuesto por el marco de buen desempeño docente difundido por el Estado Peruano.

**Tabla 15***Competencia 1. “Conoce y comprende las características”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	30	40,0
Nivel IV	40	53,3
Nivel III	5	6,7
Total	75	100

En relación a la competencia conoce y comprende las características, se encontró que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel IV, con 53,3%, seguida de un nivel V, con 40,0%, para encontrarse por último el nivel III, con 6,7%, cabe señalar que ningún evaluado ubicó la competencia en un nivel negativo, entendiéndose la importancia de conocer a los estudiantes y su contexto, así como contenidos disciplinares de enseñanza, enfoques y procesos pedagógicos presentes.

**Tabla 16***Competencia 2. “Planifica la enseñanza”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	37	49,3
Nivel IV	36	48,0
Nivel III	2	2,7
Total	75	100

La tabla 16 muestra la competencia Planifica la enseñanza, evidenciando que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel V, con

49,3%, seguida de un nivel IV, con 48,0%, para encontrarse por último el nivel III, con 2,7, no existiendo ningún evaluado que ubique la competencia en un nivel negativo, identificándose la importancia de planificar de manera colegiada, garantizando el alineamiento entre aprendizajes, procesos pedagógicos, recursos disponibles y la evaluación.

**Tabla 17**

Competencia 3. “Clima propicio: convivencia y democracia”

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	49	65,3
Nivel IV	17	22,7
Nivel III	9	12,0
Total	75	100

La tabla 17 muestra la competencia clima propicio: convivencia y democracia, encontrándose que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel V, con 65,3%, seguida de un nivel IV, con 22,7%, para encontrarse por último el nivel III, con 12,0, no existiendo ningún evaluado que ubique la competencia en un nivel negativo, mostrándose de esta manera la importancia de incentivar un ambiente académico ventajoso para el aprendizaje, la convivencia democrática y el respeto a la diversidad.

**Tabla 18**

Competencia 4. “Conduce procesos de enseñanza”

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	34	45,3
Nivel IV	34	45,3
Nivel III	7	9,4

Total	75	100
-------	----	-----

La tabla 18 presenta la competencia conduce procesos de enseñanza, encontrándose que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel positivo y distribuyéndose las opiniones paralelamente entre un nivel de desarrollo V y IV, con 45,3% de evaluados, seguidas de un nivel III, con 9,4% de evaluados, al igual que anteriores competencias analizadas no existe ningún evaluado con opiniones negativas respecto al desarrollo de la competencia. En este entender veremos que se considera importante que un docente muestre dominio sobre contenidos disciplinares y uso de estrategias adecuadas que permitan un aprendizaje reflexivo y crítico.

**Tabla 19**

*Competencia 5. “Evalúa permanentemente el aprendizaje”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	29	38,7
Nivel IV	32	42,6
Nivel III	14	18,7
Total	75	100

En relación a la competencia evalúa permanentemente el aprendizaje, se encontró que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel IV, con 42,6%, seguida de un nivel V, con 38,7%, para encontrarse por último el nivel III, con 18,7%, cabe señalar que ningún docente evaluado ubicó la competencia en un nivel negativo. Los resultados presentes nos permiten comprender la importancia de la evolución continua de aprendizajes que permita la detección del cumplimiento de objetivos previstos y la toma de decisiones.

**Tabla 20****Competencia 6. “Participación democrática”**

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	46	61,3
Nivel IV	18	24,0
Nivel III	11	14,7
Total	75	100

La tabla 20 muestra la competencia participación democrática, encontrándose que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel V, con 61,3%, seguida de un nivel IV, con 24,0%, para encontrarse por último el nivel III, con 14,7, no existiendo ningún evaluado que ubique la competencia en un nivel negativo. Dicho resultado demuestra la importancia de la participación activa del docente en la gestión educativa, la misma que permitirá la construcción continua del Proyecto Educativo Institucional.

**Tabla 21****Competencia 7. “Relaciones con respeto”**

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	38	50,7
Nivel IV	21	28,0
Nivel III	16	21,3
Total	75	100

La tabla 20 muestra la competencia relaciones con respeto, encontrándose que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel V, con 50,7%, seguida de un nivel IV, con 28,3%, para encontrarse por último el nivel III, con 21,3,

no existiendo ningún evaluado que ubique la competencia en un nivel negativo. De esta manera se evidencia la importancia de las relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad, articulando a la familia, la escuela y la sociedad.

**Tabla 22**

*Competencia 8. Reflexión sobre la práctica*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	20	26,7
Nivel IV	25	33,3
Nivel III	30	40,0
Total	75	100

Dentro de la evolución de la competencia reflexión sobre la práctica, se encontró que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel III, con 40,0%, seguida de un nivel IV, con 33,3%, para encontrarse por último el nivel V, con 26,7%, cabe señalar, que si bien, ningún docente evaluado ubicó la competencia en un nivel negativo, esta competencia es mayormente indicada como en desarrollo promedio. Los resultados presentes nos permiten entender una valoración parcial al momento de reflexionar sobre el ejercer y experiencia institucional en el afianzamiento de la identidad profesional.

**Tabla 23**

*Competencia 9. “Ejercicio ético”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	46	61,3
Nivel IV	21	28,0
Nivel III	8	10,7
Total	75	100

Por último, la tabla 23 muestra la competencia ejercicio ético, encontrándose que la mayoría de docentes evaluados considera que dicha competencia debería ubicarse en un nivel V, con 61,3%, seguida de un nivel IV, con 28,0%, para encontrarse por último el nivel III, con 10,7, no existiendo ningún evaluado que ubique la competencia en un nivel negativo. De esta manera se evidencia la relevancia de la ética en el ejercer de la profesión docente, vinculada al respeto a derechos fundamentales, justicia, honestidad y compromiso con su labor social.

Una vez analizadas las competencias se procederá con el abordaje de los dominios, los mismos que tal como se estableció anteriormente son resultado de la agrupación de competencias.

**Tabla 24**

*Dominio I. "Preparación para el aprendizaje"*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	37	49,3
Nivel IV	36	48,0
Nivel III	2	2,7
Total	75	100

En relación a los dominios de los docentes de educación inicial, se pudo encontrar una opinión positiva de los evaluados respecto al desarrollo del dominio preparación para el aprendizaje, en un nivel V, con opiniones de 49,3% de evaluados, seguido de un nivel IV, con 48,0% de evaluados, para ubicarse por ultimo un nivel III, con 2,7% de evaluados, es importante considerar que para el presente dominio no se presentan opiniones que ubiquen el mismo en niveles negativos. En este entender veremos que los evaluados consideran importante la preparación del docente y su conocimiento del contexto vinculado al estudiante para ejecutar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Tabla 25***Dominio 2. “Enseñanza para el aprendizaje”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	31	41,3
Nivel IV	40	53,3
Nivel III	4	5,4
Total	75	100

En la tabla 25 se pudo encontrar una opinión positiva de los evaluados respecto al desarrollo del dominio enseñanza para el aprendizaje, en un nivel IV, con opiniones de 53,3% de evaluados, seguido de un nivel V, con 41,3% de evaluados, para ubicarse por ultimo un nivel III, con 5,4% de evaluados, es importante considerar que para el presente dominio no se presentan opiniones que ubiquen el mismo en niveles negativos. De esta manera veremos que los docentes consideran importante el manejo del ambiente educativo, el conocimiento de contenidos disciplinares y las estrategias de evaluación dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**Tabla 26***Dominio 3. “Participación articulada”*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	31	41,3
Nivel IV	34	45,3
Nivel III	10	13,4
Total	75	100



En la tabla 26 se pudo encontrar una opinión mayormente positiva de los evaluados respecto al desarrollo del dominio participación articulada, en un nivel IV, con opiniones de 54,3% de evaluados, seguido de un nivel V, con 41,3% de evaluados, para ubicarse por ultimo un nivel III, con 13,4% de evaluados, además se debe tomar en cuenta que para el presente dominio no se presentan opiniones que ubiquen el mismo en niveles negativos. Por lo analizado veremos que los docentes evaluados consideran la participación articulada del docente con la comunidad educativa y la sociedad en general como trascendente dentro de las actividades vinculadas al perfil del mismo, exigiendo un desarrollo importante del dominio.

**Tabla 27**

*Dominio 4. "Participación articulada"*

Nivel requerido	<i>f</i>	%
Nivel V	25	33,3
Nivel IV	34	45,3
Nivel III	16	21,4
Total	75	100

Dentro de la tabla 27 se pudo encontrar una opinión positiva de los evaluados respecto al desarrollo del dominio participación articulada, en un nivel IV, con opiniones de 45,3% de evaluados, seguido de un nivel V, con 33,3% de evaluados, para ubicarse por ultimo un nivel III, con 21,4% de evaluados, es importante considerar también que para el presente dominio no se presentan opiniones que ubiquen el mismo en niveles negativos. En este entender veremos que los evaluados consideran relevante la participación del docente en la dirección de la institución educativa, articulada a la comunidad, así como la identidad del docente respecto a su comunidad.

#### 4.2. Resultado respecto a los objetivos específicos cualitativos:

La presente investigación utiliza como sustento el modelo de competencias establecidas por el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBD), generándose una contrastación empírica e identificando el desarrollo del mismo, para lo cual se establecieron procedimientos cuantitativos de análisis que valieron de base para el desarrollo de entrevistas a directores y docentes de Instituciones de Educación Inicial Particular del distrito de Cusco.

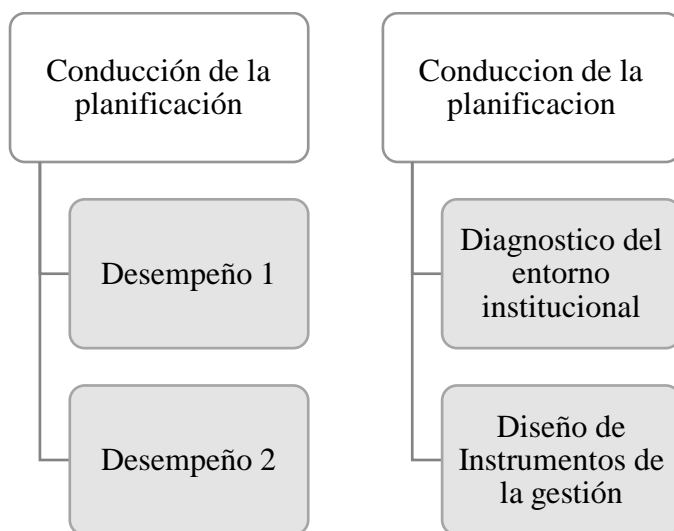
El (MBD), evidencia dominios y estos se establecen en razón a competencias, las mismas que a su vez se reflejan en desempeños. A continuación, enuncian los dominios, competencias y se presenta el análisis de los desempeños que permitiría la evaluación del desarrollo del modelo establecido y la configuración del perfil directivo.

Evaluación del marco del buen desempeño directivo (MBD) – Directivos

Dominio 1

Competencia 1

Análisis de desempeños



**Figura 1.** Competencia 1: Conducción de la planificación

La gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes referente a la conducción de la planificación en relación al Diagnóstico del entorno institucional, las directoras



entrevistadas, mencionan que identifican las características de su institución educativa a través de: *“Reuniones 1 vez al mes, cada semana técnico pedagógico y monitoreo diario con docentes”* directora 3, así mismo las características de todos los estudiantes y su entorno a través de : *“La recolección de datos a través del juego, fichas de desarrollo con las familias y docentes, reuniones (Asesoría y consejería para padres)”* Directora 2; *“Entrevista personal, entrevista con niños/ observación, departamento psicológico, lista de cotejos.”* Directora 6, valorando lo importante de esta información como recurso para la planificación de la escuela. para establecer indicadores objetivos y metas, en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.

La gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes con respecto a la conducción de la planificación en relación al diseño de instrumentos de la gestión escolar está dirigida por: *“Promotoría, Apoyo de dirección y el departamento de psicología”* , convocando así a los actores educativos para llevar a cabo la planificación de la gestión escolar; así mismo la directora 3 menciona que la conducción de la planificación se lleva a cabo en coordinación con la *“Capacitadora de la UGEL y dirección”*, la directora 6 convoca a *“La dirección y coordinación por niveles , docentes y docentes de talleres”* para plantear y organizar de forma grupal convocando así a los actores educativos para llevar a cabo la planificación de la gestión.

La planificación del clima escolar se da: *“1° a nivel documental (Gestión, plan anual, cronogramas), 2° (Planificación incluyendo padres docentes)”* directora 4. Diseñando así de forma cooperativa instrumentos de gestión escolar considerando las características del entorno social familiar e institucional, determinando metas de aprendizaje.

Una vez concluido el análisis de desempeños, se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

**Competencia 1:** “Conducción de la planificación”

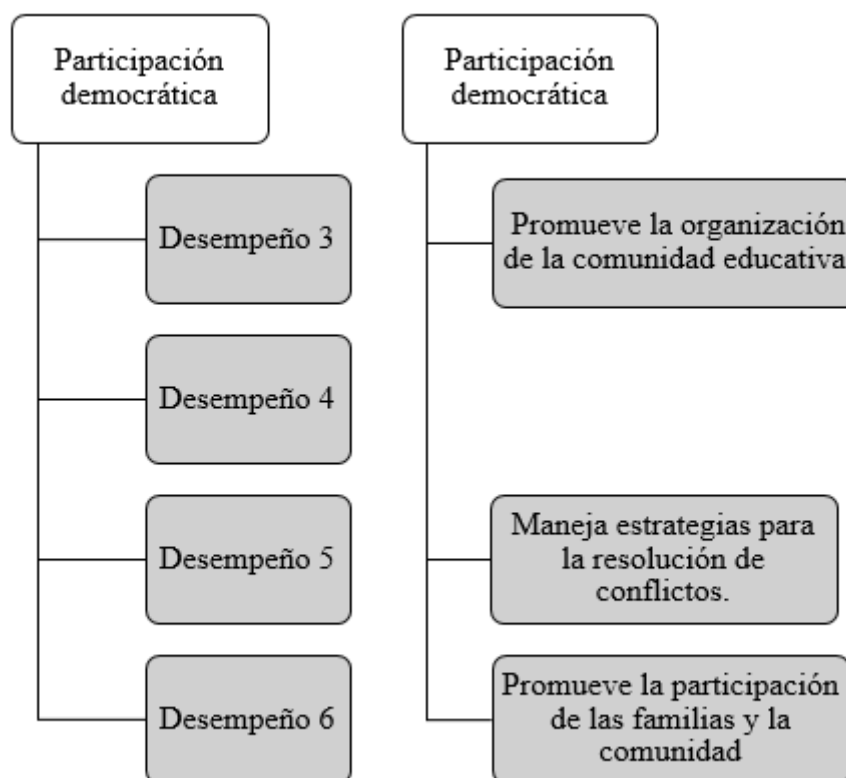
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a dos desempeños descritos, a través, de las entrevistas que vendrían a ser: Diagnóstico del entorno institucional y Diseño de Instrumentos de la gestión.

#### Evaluación del marco del buen desempeño directivo (MBD) – Directivos

Dominio 1

Competencia 2

Análisis de desempeños



**Figura 2.** Competencia 2 “Promueve la participación democrática”

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con respecto a la participación democrática sobre la promoción y la organización de la comunidad educativa se realiza mediante actividades: directora 5: “*Las docentes rotan en cargo como ser jefes responsables. Incluyendo auxiliares.*”, promoviendo áreas y mecanismos de participación y



organización de la institución educativa en la toma de decisiones y el desarrollo de acciones previstas para la realización de las metas de aprendizaje.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con respecto a la participación democrática sobre generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad no ha sido manifestado ni considerado en ninguna de las entrevistas.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con respecto a la participación democrática sobre las estrategias, para la resolución de conflictos, se lleva a cabo mediante: director 1 *“Círculos restaurativos (Los Círculos Restaurativos vienen a ser adaptaciones de prácticas indígenas de todo el mundo, que destacan la reparación y el aprendizaje mediante un procedimiento grupal diferente al castigo, así mismo revaloran creencias aborígenes, referidas a la necesidad de que las personas tengan buena relación con su ambiente).”* esta respuesta está basada en el enfoque educativo que maneja el director entrevistado, partiendo de la identificación de su capital cultural, manejando estrategias para prevenir y resolver pacíficamente los conflictos a través del diálogo, el consenso y la negociación.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con respecto a la participación democrática sobre la promoción y la participación de las familias y la comunidad se lleva a cabo: director 1: *“Convocando a talleres y reuniones”* directora 2: *“Se les invita a participar a los padres de familia en las actividades”* Directora 3 *“Escucha para la mejora de la institución”*, Conociendo la situación actual de las familias de sus estudiantes y estableciendo relaciones democráticas con padres de familia, reconociendo su rol como impulsores educativos de sus hijos y en la gestión de la escuela, y la colaboración de la comunidad, se realiza mediante directora 5: *“actividades de promoción del cuidado y concientización del medio ambiente”* reconociendo aliados potenciales en el contexto local para el progreso de la escuela y el logro



de aprendizajes. Estableciendo convenios y alianzas con autoridades y actores de su comunidad para mejorar los aprendizajes.

La investigación revela respecto a esta competencia que el global de directores entrevistados refieren que si promueven las condiciones operativas para el desarrollo de aprendizajes de calidad y que estas se vinculan básicamente a dos desempeños descritos a través de las entrevistas que vendrían a ser: Gestiona el uso de manera óptima del material educativo, gestiona los recursos financieros a favor de las metas de aprendizaje, conduce el equipo administrativo, orientado hacia el alcance de objetivos institucionales, gestiona el uso de recursos humanos beneficiando las metas de aprendizaje

Una vez concluido el análisis de desempeños, se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

## Competencia 2: “Promueve participación democrática”

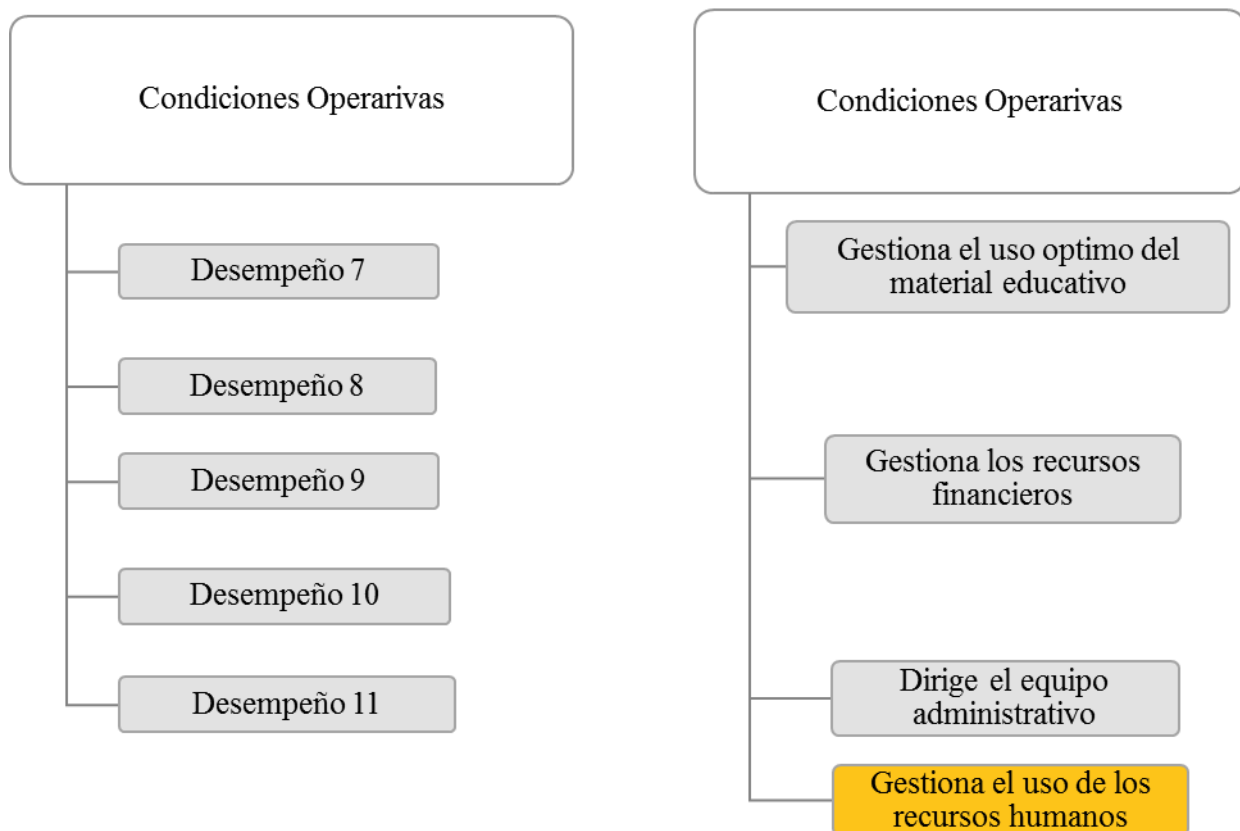
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente tres desempeños descritos a través de las entrevistas que vendrían a ser: Promueve la participación de las familias y la comunidad, promueve la organización de la comunidad educativa, maneja estrategias para la resolución de conflictos.

## Evaluación del marco del buen desempeño directivo (MBD) – Directivos

Dominio 1

Competencia 3

Análisis de desempeños



**Figura 3.** Competencia 3: “Favorece las condiciones operativas”

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con respecto a la condiciones operativas, sobre la gestión del uso óptimo del material educativo, dirección las realiza en coordinación con el personal docente y estos lo realizan a través de: Directora 5: *“Ficha de requerimientos, se pide materiales naturales de recolección a los padres.”*, Directora 6: *“A iniciar el año se solicita material a los padres de familia, dirección provee de materiales didácticos y de acuerdo a las necesidades cubre dirección.”*, gestionando así el uso y material educativo disponible a favor de un enseñanza de calidad y alcanzar las metas de aprendizaje de los estudiantes.



La gestión de las condiciones, para la mejora de los aprendizajes, con respecto a las condiciones operativas sobre gestionar los recursos financieros a favor de las metas de aprendizaje, el global de los directores entrevistados refieren que, si promueven las condiciones operativas, gestionando así el uso ideal de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con respecto a las condiciones operativas sobre dirigir el equipo administrativo, se llevan a cabo por: *“Contador, Promotor, Dirección”* Director 1 *“Lo maneja netamente un administrador y contador Lo maneja netamente un administrador y contador”*, Directora 3. Dirigiendo así el equipo administrativo y/o de apoyo de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el alcance de los objetivos institucionales

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con respecto a las condiciones operativas sobre gestionar el uso ideal de recursos humanos, Dirección: *“Busca la creatividad en los docentes. Busca Docentes de acuerdo a la especialidad del curso.”* Director 1, implementa a *“Profesoras de talleres, professoras de aula, que se involucren en su trabajo, carisma con los niños”* Directora 2 y *“Recluta a través de una entrevista, solicita examen psicológico, sesión de clase.”* directora 4, gestionando el recurso humano a favor de las metas de aprendizaje.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con respecto a las condiciones operativas sobre la gestión del uso ideal del tiempo en la institución a favor de los aprendizajes y sobre la gestión del desarrollo de estrategias de prevención que aseguran la integridad de los miembros de la comunidad educativa no ha sido manifestado ni considerado en ninguna de las entrevistas.



Una vez concluido el análisis de desempeños, se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

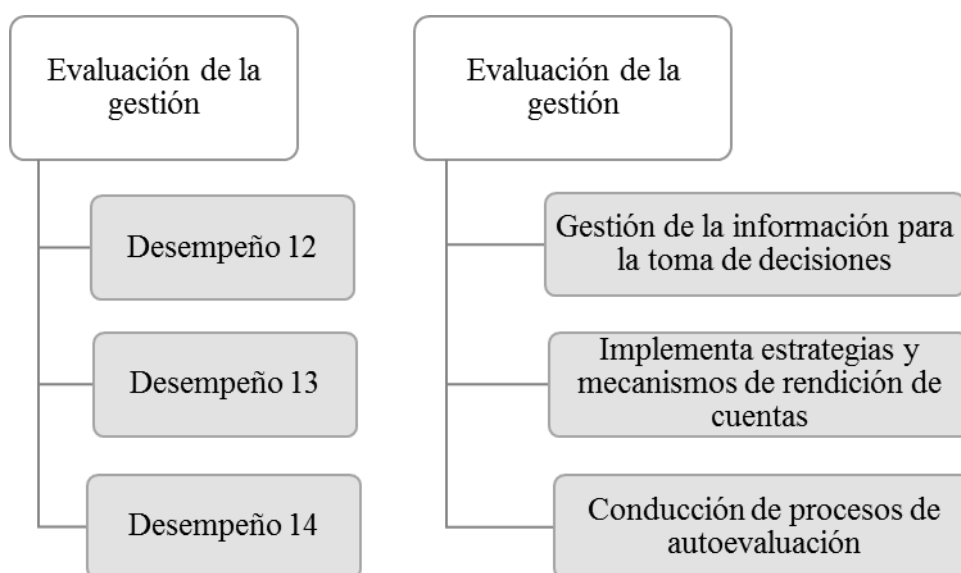
Competencia 3: “Favorece las condiciones operativas”

Evaluación del marco del buen desempeño directivo (MBD) – Directivos

Dominio 1

Competencia 4

Análisis de desempeños



**Figura 4.** Competencia 4 “Lidera los procesos de Evaluación de la gestión:”

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con respecto a la evaluación de la gestión sobre la gestión de la información para la toma de decisiones, lo realiza la dirección en colaboración con una: “*Capacitadora de la UGEL*” Directora 3, y también se lleva a cabo mediante: “Dirección y coordinación general” Directora 6, gestionando la investigación que produce la institución educativa y la utiliza como materia para la toma de decisiones institucionales, en beneficio de la mejora de los aprendizajes.

La investigación sobre la gestión de las condiciones, para la mejora de aprendizajes con respecto a la evaluación de la gestión referido a la acondicionamiento de estrategias y



mecanismos de rendición de cuentas revela que El 100% de las instituciones entrevistadas brinda rendición de cuentas a los integrantes de la comunidad educativa, y la totalidad de los entrevistados lo realiza a través de la gestión directiva que asume estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas generando reuniones con la participación de (promotores, socios, contadores.), implementando estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con respecto a la evaluación de la gestión sobre la conducción de los procesos de autoevaluación se lleva a cabo considerando la asesoría de una *“capacitadora de la Ugel”* Directora 3, y también llevando a cabo *“Reuniones donde se comenta el trabajo realizado”*. Directora 5, *“Hay reuniones trimestrales de acuerdo a las evaluaciones de los niños”* Directora 6, y *“Dirección supervisa de acuerdo a un protocolo”* Directora 6, reconociendo que para la mejora de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes, para la institución educativa es necesario reflexionar las metas que se plantean lograr, identificando y priorizando los retos que pretenden vencer para alcanzarlas e implantar mecanismos institucionales que le dejen ejecutar sus acciones a la mejora estable del proceso pedagógico.

Una vez concluido el análisis de desempeños, se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 4 “Lidera los procesos de Evaluación de la gestión.”

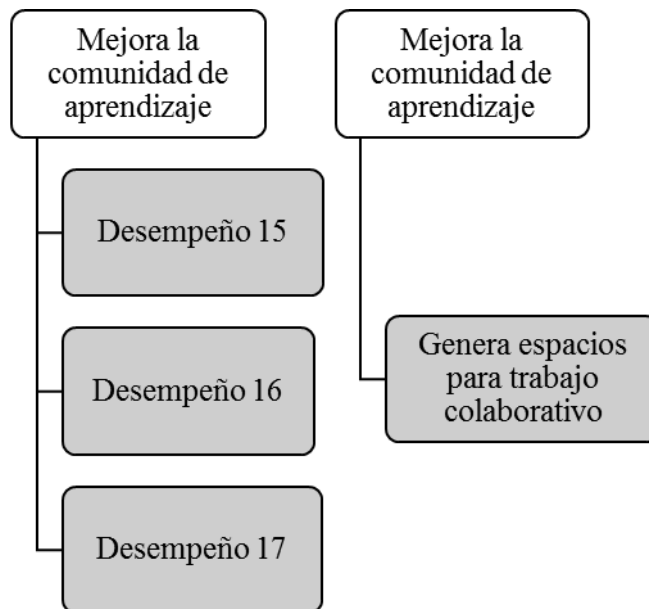
La investigación revela respecto a esta competencia, que se vincula básicamente a tres desempeños descritos, a través de, las entrevistas que vendrían a ser: gestión de la información, para la toma de decisiones, implementa estrategias y mecanismos de rendición de cuentas y conducción de procesos de autoevaluación.

## Evaluación del marco del buen desempeño directivo (MBD) – Directivos

Dominio 2

Competencia 5

Análisis de desempeños

**Figura 5.** Competencia 5 “Promueve la mejora de la comunidad de aprendizaje”

La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, con respecto a la mejora de la comunidad de aprendizaje, sobre generar espacios para trabajo colaborativo, se lleva a cabo por dirección, tomando en cuenta la participación de las docentes: Director 1: *“Durante las reuniones se comentan temas concernientes a la institución y las aulas.”* reconociendo la relevancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando áreas para la integración de capacidades, intercambio de experiencias y la reflexión en base a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes.

La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con respecto, a la mejora de la comunidad de aprendizaje, sobre gestiona la formación del profesor para mejorar su desempeño y estimula iniciativas de innovación e investigación pedagógica, no ha sido manifestado, ni considerado en ninguna de las entrevistas.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 5: “Promueve la mejora de la comunidad de aprendizaje”

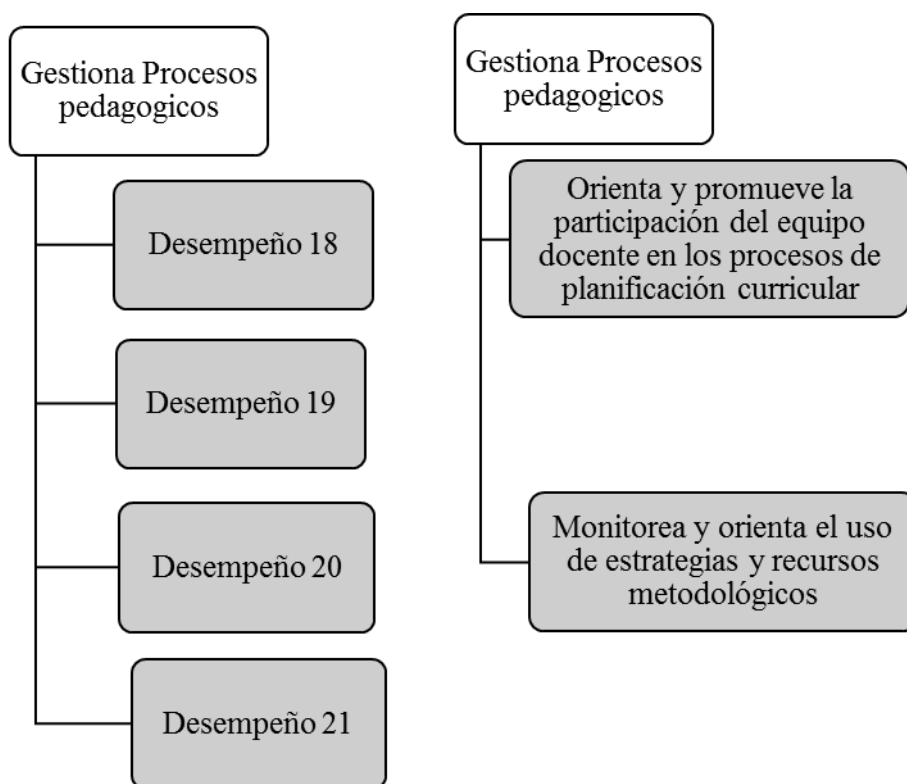
La investigación revela respecto a esta competencia, que se vincula básicamente a un desempeño descrito, a través de las entrevistas que vendrían a ser: Genera espacios para trabajo colaborativo

Evaluación del marco del buen desempeño del directivo (MBD) – Directivos

Dominio 2

Competencia 6

Análisis de desempeños



**Figura 6.** Competencia 6: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos:”

La orientación de los procesos pedagógicos con respecto a la gestión de los procesos pedagógicos, sobre el monitoreo y orientación de la utilización de estrategias y recursos



metodológicos, se lleva a cabo a través de la: Director 1: *“Observación y la aplicación de sus unidades, “ficha de desempeños, observaciones de clase”* directora 4. Involucrándose en el desarrollo de la actividad”. Monitoreando y orientando a las y los profesores en el empleo de estrategias y recursos metodológicos adecuados a su práctica pedagógica diaria, teniendo en cuenta los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al concluir cada nivel.

La orientación de los procesos pedagógicos con respecto a la gestión de los procesos pedagógicos, sobre la orientación y promoción de la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular Directora 3 *“Inicio de año se da con la: Capacitadora, directora, docentes”* orientando y promoviendo la planificación docente en los procesos de planificación curricular partiendo de los lineamientos del sistema curricular nacional enlazado con la propuesta curricular regional.

La orientación de los procesos pedagógicos con respecto a la gestión de los procesos pedagógicos, sobre propiciar un ejercer docente basado en el aprendizaje colaborativo y el conocimiento de la diversidad del salón y sobre el monitoreo de procesos de evaluación en base a criterios no ha sido manifestado ni considerado en ninguna de las entrevistas.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de estas.

Competencia 6: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos:”

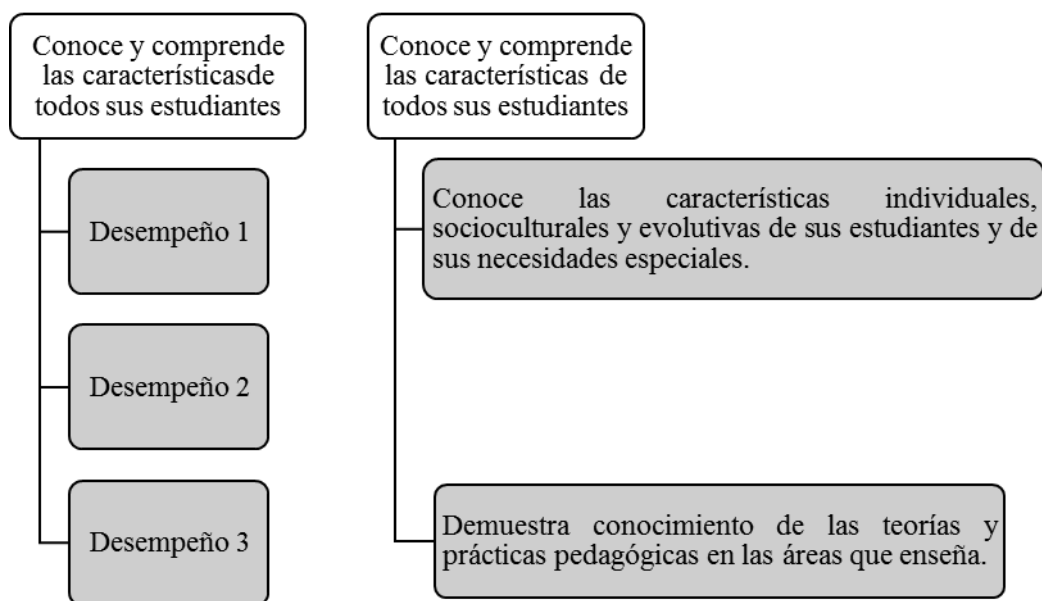
La investigación revela que las respuestas de los directores, referidas a esta competencia resaltan dos desempeños, que son: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos y Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular

Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

## Dominio 1

## Competencia 1

## Análisis de desempeños



**Figura 7.** Competencia 1 “Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes”

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes con respecto al conocimiento y comprensión de las características de todos los estudiantes con relación al conocimiento de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales, las fuentes para recabar características individuales se llevan a cabo mediante: docente 1, “*Observación, anecdotarios, individualizado*” y docente 2, “*A través del juego*” docente 8, “*Ficha integral, mediante entrevista con padres.*”, demostrando conocimiento de las fuentes para recabar información de las características de sus estudiantes y desarrollo evolutivo. Para las docentes es importante recabar los datos mediante el juego porque así se involucra con el niño, permitiéndose conocer a más detalle al niño. Las fuentes para recabar características socioculturales se desarrollan: Docente 2: “*Durante sesiones pedagógicas.*” Y la Docente 8: “*Observación, entrevista con padres.*” demostrando conocimiento de las fuentes para recabar información de las características socioculturales de sus estudiantes y desarrollo



evolutivo, con relación a las fuentes para recabar características de Necesidades Especiales se aborda mediante un proceso estructurado: donde es un pre-requisito que el alumno incluido asista a un centro especializado para abordar sus dificultades y posteriormente en el proceso de matrícula Docente 4 *“Dirección recibe los documentos requeridos, se involucran con el centro de terapia al que acude el niño, para posteriormente realizar un plan de intervención en coordinación con los especialistas y la docente de aula”*, por otro lado surgen casos de detección de necesidades educativas especiales en el aula, mediante la docente 8.:*“Observación y posteriormente se lleva a cabo la derivación a psicología”*, demostrando conocimientos y comprensión de las necesidades educativas especiales de los estudiantes.

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes con respecto al conocimiento y comprensión de las características de todos los estudiantes, sobre la demostración de los conocimientos actualizados y los conceptos fundamentales de las áreas curriculares que enseña no ha sido manifestado ni considerado en ninguna de las entrevistas.

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes con respecto al conocimiento y comprensión de las características de todos los estudiantes, con relación a demostrar conocimientos sobre las áreas que enseña de teorías y prácticas pedagógicas, dentro de esta competencia la mayoría de docentes entrevistadas, actualizan sus contenidos pedagógicos por medio de capacitaciones, talleres, diplomados de acuerdo al área de interés en el que se desenvuelven, demostrando conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 1: “Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes”

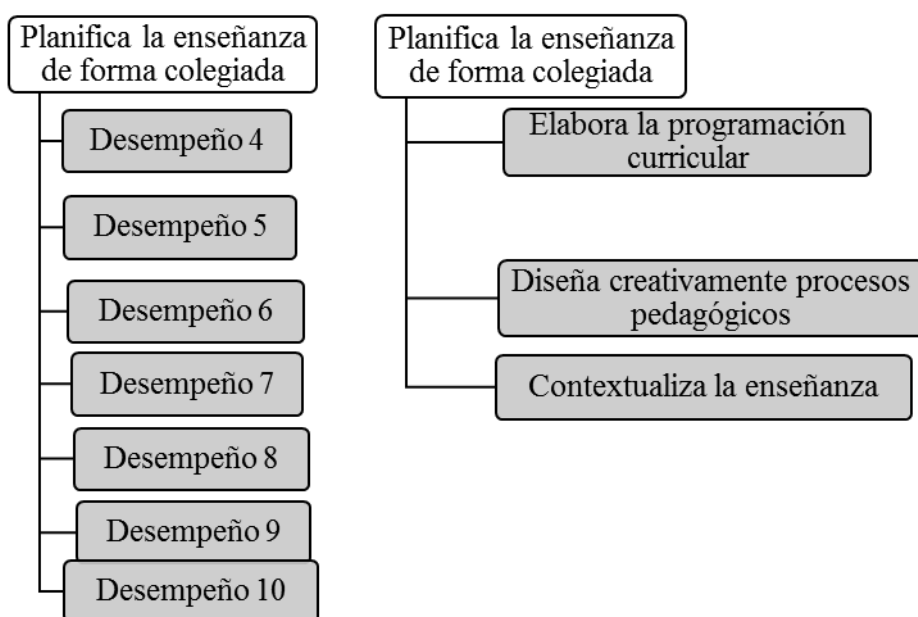
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a cuatro desempeños descritos a través de las entrevistas que vendrían a ser: Conoce las características socioculturales, individuales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales, manifiesta conocimiento de las teorías y prácticas pedagógicas en las áreas que enseña.

#### Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 1

Competencia 2

Análisis de desempeños



**Figura 8.** Competencia 2 “Planifica la enseñanza de forma colegiada”

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a la planificación de la enseñanza, con relación a la elaboración de la programación curricular, el global de docentes entrevistados participan en la planificación curricular, siguen a cabo el siguiente proceso: “1° evaluar fechas, 2° Adaptan según al nivel y la dificultad de acuerdo a la edad de los niños y acorde a las necesidades de los niños y niñas.” docente 1; “Nos reunimos en grupos, elaboramos proyectos, escogemos temas de interés.” Docente 8; “Con la coordinadora todos los lunes, basándonos en los desempeños.” Docente 10, Elaborando la programación curricular





analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a la planificación de la enseñanza con relación a la contextualización de la enseñanza, el global de docentes refieren que elaboran un programa curricular adaptando a las necesidades del aula, considerando las características, edad, individualidad de los niños y niñas. Contextualizando el diseño de la enseñanza basado en el reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a la planificación de la enseñanza con relación a diseñar creativamente procesos pedagógicos, “*Activo, innovador y lúdico*” docente 8, Diseñando creativamente los procesos pedagógicos con la capacidad de despertar curiosidad, compromiso e interés en los estudiantes, para el alcance de los aprendizajes planeados.

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a la planificación de la enseñanza con respecto a seleccionar los contenidos de enseñanza en función de los aprendizajes que busca desarrollar en los estudiantes, crear y seleccionar recursos para los estudiantes como apoyo para su aprendizaje, diseñar la evaluación de manera sistemática en correspondencia con los aprendizajes esperados y diseñar, estructurar sesiones de aprendizaje y distribuir adecuadamente el tiempo no han sido manifestado ni considerado en ninguna de las entrevistas.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 2: “Planifica la enseñanza de forma colegiada”

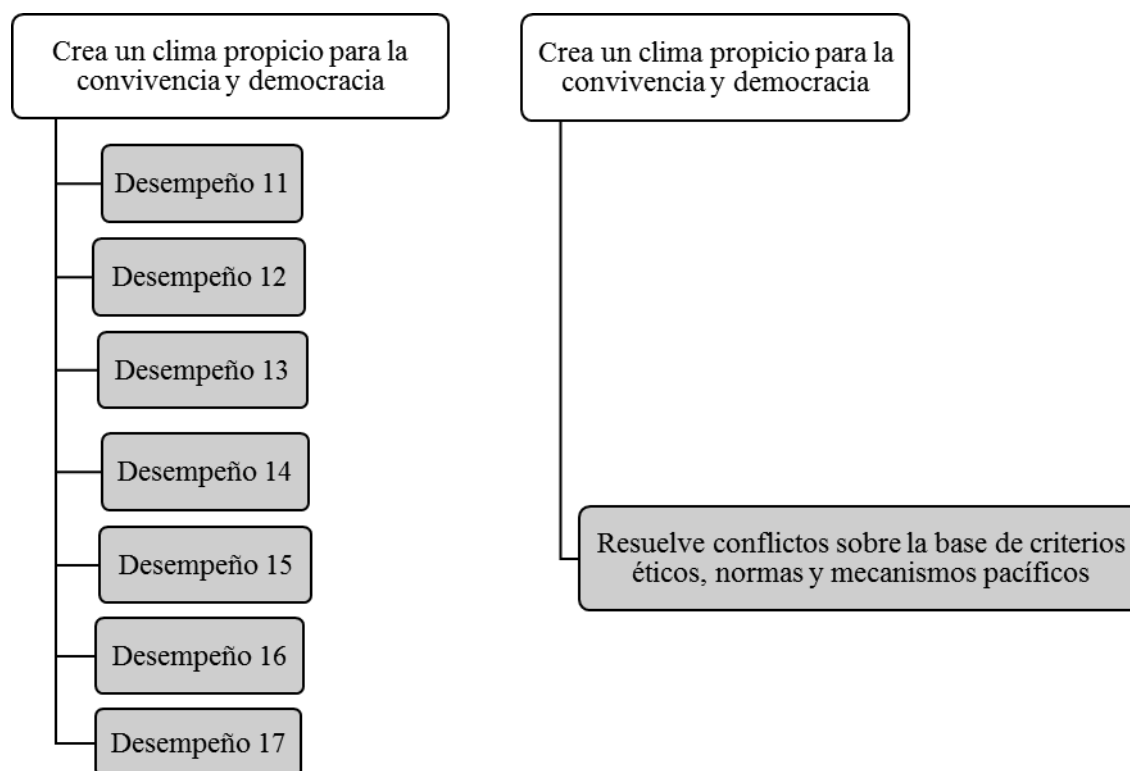
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a tres desempeños considerados por los docentes en las entrevistas que vendrían a ser: Elabora la programación curricular, contextualizar la enseñanza y Diseña creativamente procesos pedagógicos.

Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 2

Competencia 3

Análisis de desempeños



**Figura 9.** Competencia 3 “Crea un clima propicio para la convivencia y democracia”

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto al clima propicio en la convivencia democrática con relación a la resolución conflictos sobre la base de criterios éticos, normas y mecanismos pacíficos, el docente genera: “Espacios para el dialogo, reflexión y asumir la consecuencia de sus actos” docente 3 y plantea “Reglas y normas, usar lenguaje positivo, tiempo fuera, consecuencia de sus actos”. docente 8, así mismo, las docentes



promueven el uso de normas en las cuales: “Ellos elaboran sus compromisos a través de imágenes” docente 2 y estas mismas “Reforzando diariamente.” Docente 9., “Dialogo y departamento de psicología” Resolviendo así a través del diálogo los conflictos con los niños y niñas en base a las normas concertadas de convivencia, criterios éticos, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto al clima propicio en la convivencia democrática con relación a construir de manera asertiva relaciones interpersonales, orientando su práctica a alcanzar logros de todos estudiantes, promociona un ambiente acogedor de la diversidad, produce relaciones de respeto de los estudiantes con NEE, organiza el aula de forma segura y accesible atendiendo a la diversidad y reflexiona permanentemente con sus estudiantes sobre experiencias vividas y desarrolla habilidades para enfrentarlos no han sido manifestado ni considerado en ninguna de las entrevistas, siendo esta la competencia con mayor número de desempeños no considerados.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 3: “Crea un Clima propicio para la convivencia y democracia”

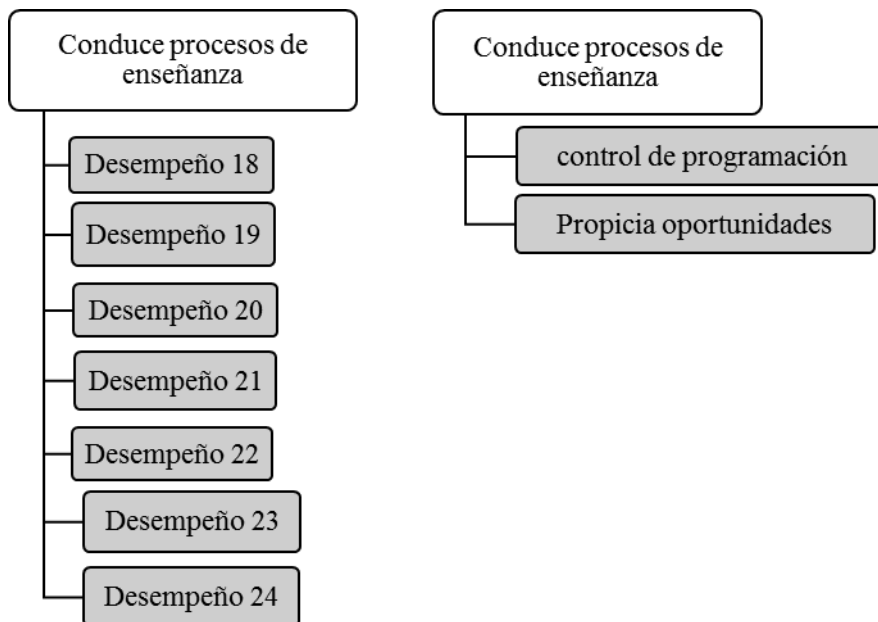
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a un desempeño considerado por los docentes en las entrevistas que vendrían a ser: Resuelve conflictos sobre la base de criterios éticos, normas y mecanismos pacíficos

Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 2

Competencia 4

Análisis de desempeños



**Figura 10.** Competencia 4 “Conduce procesos de enseñanza”

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a la conducción de los procesos de enseñanza con relación a controlar la ejecución de su programación. Se toman las siguientes acciones para estructurar los procesos pedagógicos: “Inicio, proceso, cierre; Motivación, comunicar y recordar” docente 4 “Proyectos de investigación niños, unidades de aprendizaje” docente 7, Controlando constantemente la realización de su programación observando el nivel de impacto en el interés de los estudiantes, así como también en sus aprendizajes, implantando cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adaptarse a situaciones inesperadas.

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a la conducción de los procesos de enseñanza con relación a propiciar oportunidades se lleva cabo mediante: “Se pregunta al niño a través del juego” Docente 7 y “Mediante los proyectos que realizan los niños.” Docente 9. Propiciando oportunidades para que los estudiantes usen los conocimientos en la resolución de problemas reales con una actitud crítica y reflexiva.



La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a la conducción de los procesos de enseñanza con relación a constatar que todos los estudiantes comprendan el propósito de la sesión de aprendizaje, desarrollar contenidos de manera actualizada y comprensible para los estudiantes, desarrollar estrategias pedagógicas y promover pensamiento reflexivo y crítico, utilizar tecnologías y recursos en función de la sesión de aprendizaje y manejar diversas estrategias pedagógicas individualizadas para estudiantes con NEE no han sido manifestados ni considerados en ninguna de las entrevistas.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

#### Competencia 4 “Conduce procesos de enseñanza”

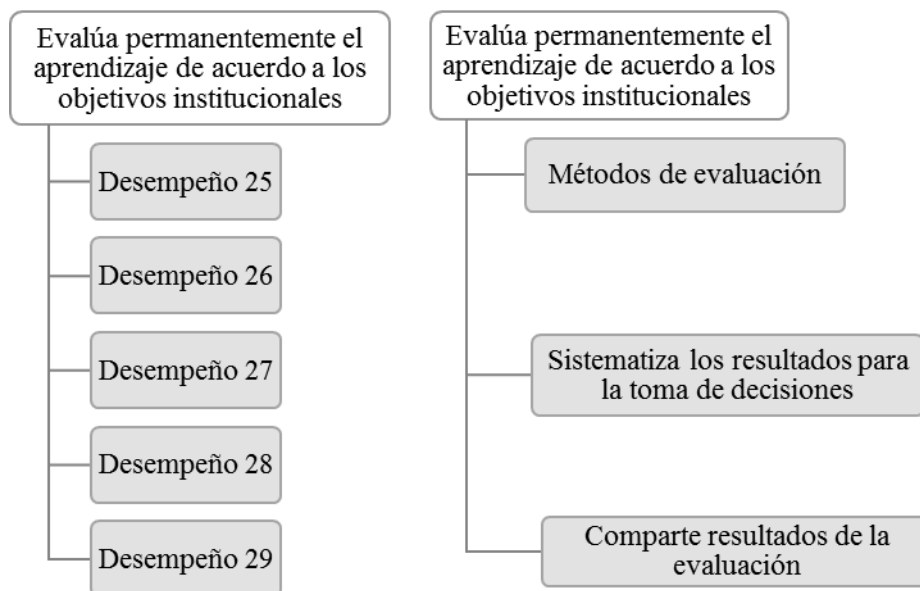
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a dos desempeños considerado por los docentes en las entrevistas que vendrían a ser: Propicia oportunidades para que los estudiantes usen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica: y controla la ejecución de su programación.

#### Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 2

Competencia 5

Análisis de desempeños



**Figura 11.** Competencia 5 “Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales”

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a evaluación permanente del aprendizaje en relación con los métodos de evaluación a nivel genera las docentes entrevistadas llevan a cabo la evaluación de todos sus estudiantes, utilizando diferentes técnicas y métodos que dejan evaluar en forma diferenciada los aprendizajes anhelados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a evaluación permanente del aprendizaje en relación a sistematizar los resultados para la toma de decisiones las docentes: *“Se enfocan en cada niño por debajo de los logros, se provee de herramientas para el niño, reforzar con los padres”* docente 2 Procesa y organiza periódicamente los resultados de la evaluación de sus estudiantes y se los comunica de forma pertinente. Retroalimenta a los estudiantes orientándolos sobre su nivel de logro, el nivel actual, que se espera de ellos y qué actividades les pertenece ejecutar para llegar a lo deseado.

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a evaluación permanente del aprendizaje en relación a compartir los resultados de la evaluación: *“papás,*



*dirección y al SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa)” Docente 1, “Coordinación, padres, libretas.” Docente 10, Compartiendo oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.*

La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes con respecto a evaluación permanente del aprendizaje en relación a elaborar instrumentos válidos para la evaluación del avance individual y grupal y evaluar los aprendizajes de los estudiantes superando prácticas de abusos de poder no han sido manifestados ni considerados en ninguna de las entrevistas.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 5 “Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales”

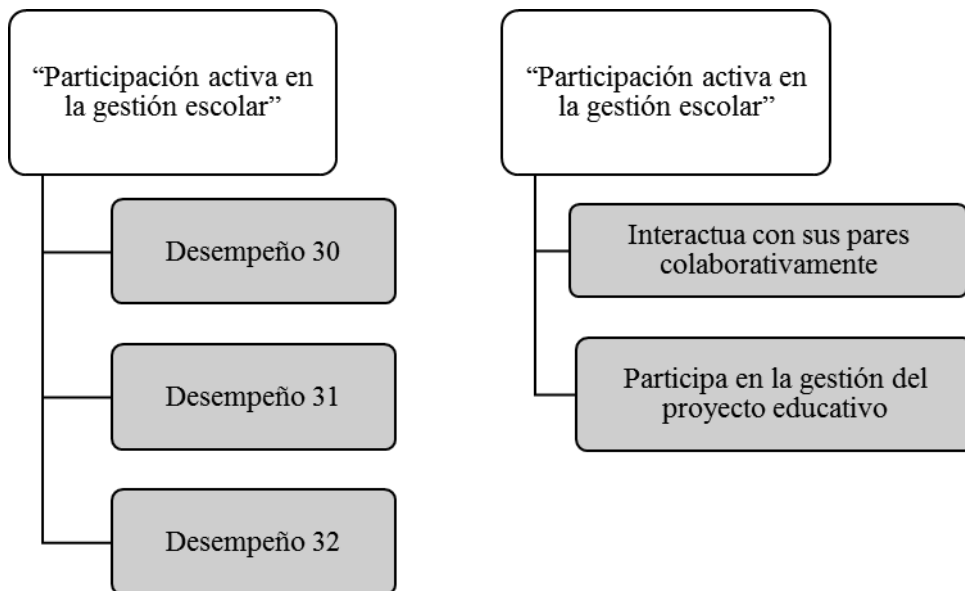
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a cuatro desempeños considerado por los docentes en las entrevistas que vendrían a ser: métodos de evaluación, Comparte resultados de la evaluación y sistematiza los resultados para la toma de decisiones

Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 3

Competencia 6

Análisis de desempeños



**Figura 12.** Competencia 6: “Participación activa en la gestión escolar”

La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad con respecto a la participación activa en la gestión escolar sobre la interacción colaborativa con sus pares, en general las *docentes entrevistadas interactúan colaborativamente para organizarse en el trabajo, organizar el trabajo pedagógico e intercambian sus prácticas de enseñanza dentro del ambiente escolar* así mismo las *docentes interactúan por iniciativa propia en la institución educativa*. Interactuando así con sus pares, colaborativamente y con predisposición, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de forma sostenible un clima democrático en la escuela.

La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad con respecto a la participación activa en la gestión escolar sobre su participación en la gestión del proyecto educativo, el total de las docentes entrevistadas mencionan *conocer los planes de mejora institucional, sin embargo, las docentes tienen una participación indirecta en estas actividades no involucrándose activamente, Evidenciando que la gestión del proyecto educativo por parte de las docentes es parcial*.



La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad con respecto a la participación activa en la gestión escolar sobre el desarrollo de proyectos de investigación por parte de las docentes no se está llevando a cabo ya que ninguna de las docentes desarrolla individual o colectivamente proyectos de investigación o propuestas de innovación pedagógica.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

### Competencia 6 “Participación activa en la gestión escolar”

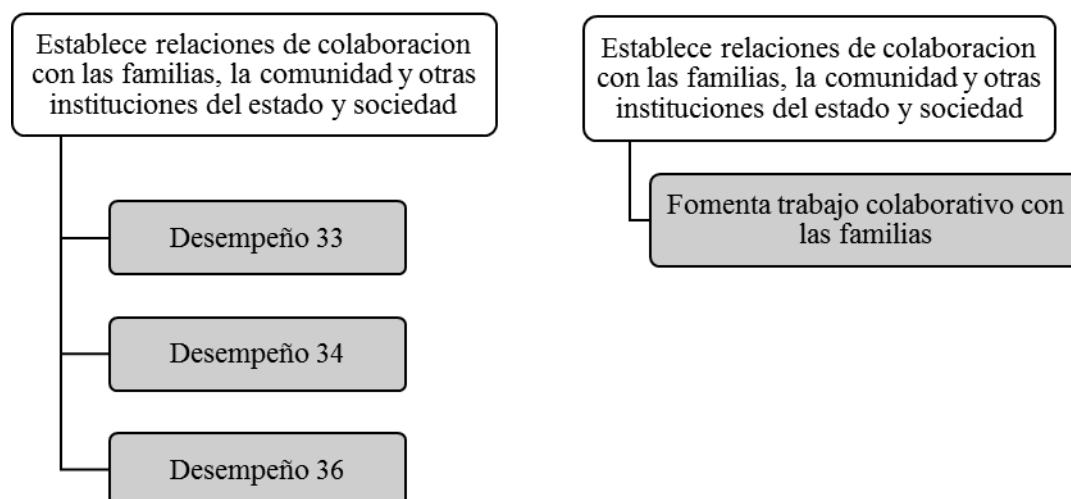
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a tres desempeños considerado por los docentes en las entrevistas que vendrían a ser: Interactúa con sus pares colaborativamente y participa en la gestión del proyecto educativo.

### Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 3

Competencia 7

Análisis de desempeños



**Figura 12.** Competencia 7: “Establece relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y sociedad”



La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad con respecto a establecer relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y sociedad sobre fomentar el trabajo colaborativo con las familias, se lleva a cabo mediante la *“realización de un plan de mejora personal llevado a cabo entre familias y docentes”* Docente 7. Trabajando colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y comunicación permanente con la finalidad de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje.

La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad con respecto a establecer relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y sociedad sobre integrar críticamente saberes culturales en sus prácticas de enseñanza y comparte con las familias, autoridades locales de la comunidad los retos del trabajo pedagógico, no han sido manifestados ni considerados en ninguna de las entrevistas.

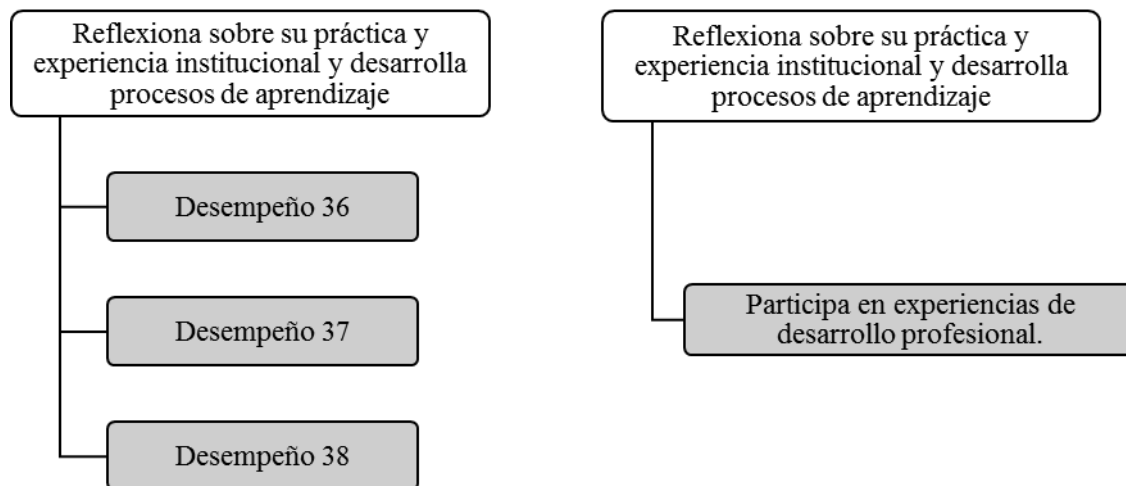
Competencia 7: “Establece relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y sociedad”

Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 4

Competencia 8

Análisis de desempeños



**Figura 13.** Competencia 8: “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje”

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente con respecto a la reflexión sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje en relación a participar en experiencias de desarrollo profesional, con las siguientes actividades: “*Capacitaciones durante el año, búsqueda de información*”. Docente 4, “*Capacitaciones, Dialogo con otras docentes*” Docente 7, Participa en eventos significativos de desarrollo profesional en correspondencia con sus necesidades, las de la escuela y las de los estudiantes.

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente con respecto a la reflexión de su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje en relación a reflexionar sobre su práctica pedagógica y el aprendizaje de sus estudiantes en comunidades de profesionales y participación en la generación de políticas educativas locales regionales y nacionales no han sido manifestados ni considerados en ninguna de las entrevistas.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 8 “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje”

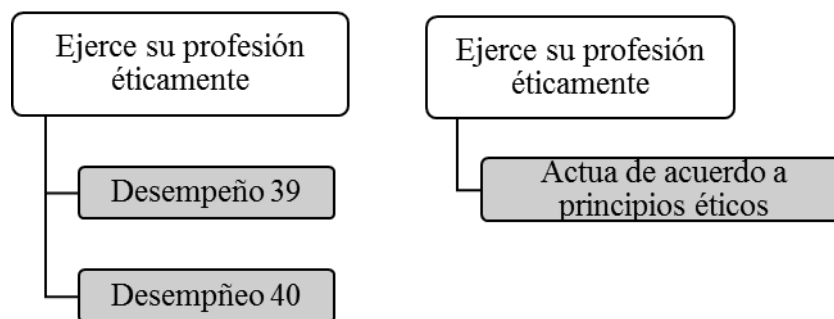
En la investigación respecto a esta competencia se pueden vincular básicamente a dos desempeños descritos a través de las entrevistas que vendrían a ser: participa en experiencias de desarrollo profesional.

Evaluación del marco del buen desempeño Docente (MBD) – Docentes

Dominio 4

Competencia 9

Análisis de desempeños



**Figura 14.** Competencia 9: “Ejerce su profesión éticamente”

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente con respecto a ejercer su profesión éticamente en relación a actuar de acuerdo a principios éticos el total de las docentes entrevistadas mencionan que los principios éticos que resaltan en ellas son: compromiso, respeto, actúan y toman decisiones respetando los derechos y el bienestar del niño y niña, actuando acorde a las bases éticas del profesional docente y resolviendo dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.



Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente con respecto a ejercer su profesión éticamente en relación a actuar y tomar decisiones respetando los derechos humanos, no ha sido manifestado ni considerado en ninguna de las entrevistas.

Una vez concluido el análisis de desempeños se puede conocer los desempeños que constituyen la competencia evaluada y las características de las mismas.

Competencia 9: “Ejerce su profesión éticamente”

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE CUSCO, 2018**

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS
Dominio 1	Competencia 1: “Conducción de la planificación”	Desempeño 1- Diagnóstico del entorno institucional Desempeño 2- Diseño de Instrumentos de la gestión
	Competencia 2: “Promueve la participación democrática”	Desempeño 3- Promueve la organización de la comunidad educativa Desempeño 5 - Maneja estrategias para la resolución de conflictos. Desempeño 6 -Promueve la participación de las familias y la comunidad
	Competencia 3: “Favorece las condiciones operativas”	Desempeño 7 -Gestiona el uso óptimo del material educativo Desempeño 9 - Gestiona los recursos financieros Desempeño 10 -Dirige el equipo administrativo Desempeño Manifiesto: Gestiona el uso de los recursos humanos

	Competencia 4 “Lidera los procesos de Evaluación de la gestión.”	Desempeño 12- Gestión de la información para la toma de decisiones Desempeño 13- Implementa estrategias y mecanismos de rendición de cuentas Desempeño 14- Conducción de procesos de autoevaluación
Dominio 2	Competencia 5: “Promueve la mejora de la comunidad de aprendizaje”	Desempeño 16 - Genera espacios para trabajo colaborativo
	Competencia 6: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos.”	Desempeño 18 -Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular Desempeño 20- Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos

**Tabla 28**

Perfil de puestos por competencias y desempeños propios del personal directivo de las Instituciones Educativas de nivel inicial del Distrito de Cusco, 2018

**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE CUSCO,  
2018**

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS
<b>Dominio 1</b>	Competencia 1: “Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes”	Desempeño 1 Conoce las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.  Desempeño 3- Demuestra conocimiento de las teorías y prácticas pedagógicas en las áreas que enseña.
	Competencia 2 “Planifica la enseñanza de forma colegiada”	Desempeño 4- Elabora la programación curricular  Desempeño 6- Diseña creativamente procesos pedagógicos  Desempeño 7- Contextualiza la enseñanza
<b>Dominio 2</b>	Competencia 3: “Crea un clima propicio para la convivencia y democracia”	Desempeño 15- Resuelve conflictos sobre la base de criterios éticos, normas y mecanismos pacíficos.
	Competencia 4 “Conduce procesos de enseñanza”	Desempeño 18- control de programación  Desempeño 19- Propicia oportunidades
	Competencia 5 “Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales”	Desempeño 25- Métodos de evaluación  Desempeño 27- Sistematiza los resultados para la toma de decisiones  Desempeño 29- Comparte resultados de la evaluación

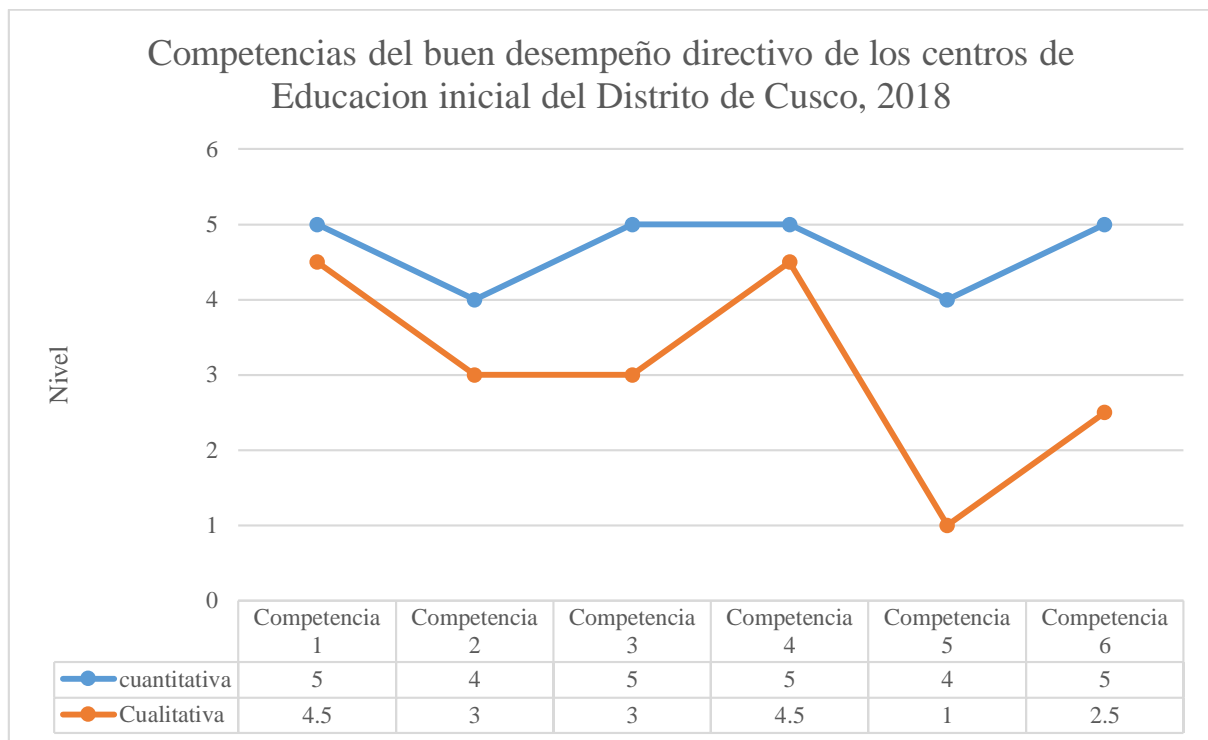
<b>Dominio 3</b>	Competencia 6 “Participación activa en la gestión escolar”	Desempeño 30- Interactúa con sus pares colaborativamente  Desempeño 31 Participa en la gestión del proyecto educativo
	Competencia 7 “Establece relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y sociedad”:	Desempeño 33- Fomenta trabajo colaborativo con las familias
<b>Dominio 4</b>	Competencia 8 “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje” <sup>8</sup>	Desempeño 37- Participa en experiencias de desarrollo profesional.
	Competencia 9: “Ejerce su profesión éticamente”	Desempeño 39- Actúa de acuerdo a principios éticos

**Tabla N°29**

Perfil de puestos por competencias y desempeños propios del personal docente de las Instituciones Educativas de nivel inicial del Distrito de Cusco, 2018

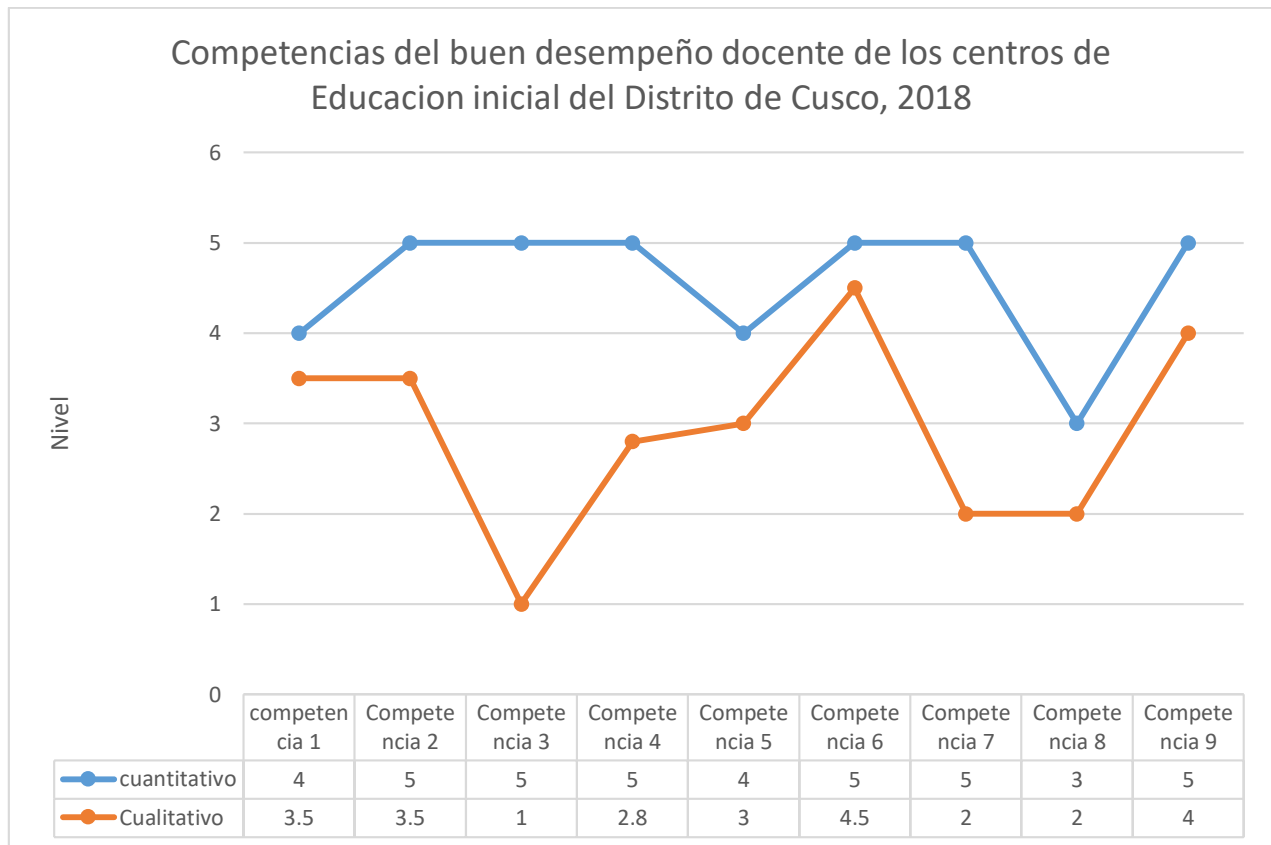


### Comparación grafica de los resultados cuantitativos y cualitativos:



**Figura 15.** Comparación cuantitativa y cualitativa de las competencias del buen desempeño del directivo del distrito de Cusco, 2018

En la figura 15, se puede ver la tendencia de los resultados cuantitativos y cualitativos, en donde a partir de estos se pudo comparar la relación del nivel de frecuencia de las respuestas manifestadas por las directoras, en ambos resultados; donde se puede interpretar que: a mayor desviación, menor coincidencia.



**Figura 16** Comparación cuantitativa y cualitativa de las competencias del buen desempeño del docente del distrito de Cusco, 2018

En la figura 16, se puede ver la tendencia de los resultados cuantitativos y cualitativos, en donde a partir de estos se pudo comparar la relación del nivel de frecuencia de las respuestas manifestadas por el personal docente, en ambos resultados; donde se puede interpretar que: a mayor desviación, menor coincidencia.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Comparación crítica de resultados de la literatura existente

Chinchín en su tesis titulada “Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal”, demostró que la selección de personal basada en competencias, es aplicable y posee un resultado positivo en la correcta identificación de las competencias laborales, permitiendo el reclutamiento idóneo del personal para cargos específicos; mientras que los resultados de esta investigación se logró describir un perfil por competencias que podrá ser útil para el reclutamiento idóneo del personal específicamente de los puestos de docentes y directivos de los centros de Educación Inicial. En los resultados cuantitativos de la investigación, se identificaron mayormente competencias en niveles altos, sin embargo, en los resultados cualitativos los directivos no consideraron varios desempeños como importantes o algunos no fueron considerados siendo estos datos no congruentes con lo expuesto por Flores (2014), en su tesis titulada “Diseño de una herramienta para la selección del personal docente universitario con un enfoque basado en competencias” donde concluye que uno de los propósitos era conocer las fortalezas de sus competencias para el desarrollo de habilidades y actitudes que son importantes para la descripción de puestos de trabajo p.135. Se puede entender que la evaluación de una herramienta de análisis por competencias, determina con claridad los niveles de desarrollo de competencias y desempeños y estos al ser identificados pueden ser considerados para que la institución educativa pueda organizar, gestionar y potenciar el talento humano con el que cuenta, mientras que, para Mendoza, Gómez (2013), en su tesis titulada



“modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S” evidenciaron que al precisar o puntualizar las competencias, da paso al establecimiento concreto de orientación dirigida al desarrollo, la cual facilita una perspectiva más favorable, respecto al desarrollo del talento humano y de la organización p.63; generar un perfil de puestos por competencias para el personal docente y directivo, nos permite definir, establecer las competencias y estas a su vez permitirán desarrollar una perspectiva dirigida al desarrollo del talento docente y directivo, en las instituciones educativas, por sus parte Orellana & Ávila (2012) en su tesis titulada “Gestión por competencias para el talento humano en el proyecto de exploración minera IAMGOLD, Ecuador S.A” concluyó que, la falta de una herramienta de funciones por competencias genera desorganización y momentos de incertidumbre en el capital humano en cualquier empresa u organización, a partir de esto la gestión por competencias da una pauta para poder diseñar de una manera correcta los cargos que se requieren de una organización, además de, reclutar y seleccionar de una manera eficaz p. 111; desarrollar un perfil de puestos por competencias para el personal docente y directivo del nivel inicial, permitirá gestionar eficazmente los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del capital humano, además de, definir de forma favorable los cargos académicos que requieren las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de cusco.

MINEDU (2014) refiere que el marco de buen desempeño del directivo reconociendo la complejidad del actuar directivo y la importancia de su rol, se constituye en el referente de aquellas competencias que en un proceso gradual todo directivo debe alcanzar, ya que los directivos demandan de un periodo establecido para obtener nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y estimular nuevas motivaciones, es la descripción de su puesto de trabajado definiendo sus roles y responsabilidades en la conducción eficiente de la institución educativa, las competencias del marco del buen desempeño son definidas como competencias de excelencia desafiantes pero alcanzables. En base a nuestro objetivo general que es elaborar un



perfil para el personal directivo identificamos que los directivos se encuentran en una fase de proceso para la consolidación del perfil ideal planteado por el Ministerio de Educación del Perú.

El modelo que presenta el marco del buen desempeño docente y directivo tiene una estructura en desempeños, competencias y dominios, la investigación reveló niveles por competencias que se puede comparar al modelo de Martha Alles (2011), que plantea un modelo de gestión por competencias estructurado en competencias y comportamientos (desempeños) y estos son medibles en frecuencia e intensidad, a diferencia del modelo del marco del buen desempeño no cuenta con intensidad ni frecuencia.

## **5.2. Discusión y contrastación teórica de los hallazgos:**

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un perfil por competencias para el personal docente y directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018, se expone la discusión de los hallazgos cualitativos y cuantitativos de los docentes y docentes del nivel inicial del distrito de Cusco, 2018. En primer término, se exponen la discusión de las competencias y desempeños de puestos directivos y posteriormente de puestos docentes, para esto se empezará abordando los resultados que muestran las tendencias generales cuantitativas en el análisis, después se presenta el análisis cualitativo y posteriormente se realiza la discusión de ambos resultados por competencia.

### **5.2.1 Discusión y contrastación de hallazgos competencias de Docentes:**

Los resultados cuantitativos de la **competencia 1**, se encuentra en el nivel IV que indica a esta competencia como desarrollada, con un nivel de respuesta del 53,3% del total de docentes evaluados siendo congruente con los resultados cualitativos ya que las docentes describieron 2 de 3 desempeños, con relación a las fuentes para recabar características individuales, socioculturales y de Necesidades Especiales demostrando conocimientos y comprensión de los



estudiantes y actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña. Interpretando que esta competencia se encuentra en proceso.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 2**, se encuentra en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta de 49,3% del total de docentes evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que las docentes consideran importante 3 de 7 desempeños, elaborando el programa curricular analizando con sus colegas el plan más oportuno a la situación actual de su aula, articulando de forma congruente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados, contextualizando el diseño de la enseñanza en relación a la base del nivel de desarrollo, reconocimiento de los intereses, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes y diseñando creativamente los procesos pedagógicos competentes de estimular el compromiso, interés y curiosidad en los estudiantes, hacia el logro de los aprendizajes previstos. Interpretando así que la competencia 3 se encuentra en proceso.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 3**, se encuentra en el nivel V que indica a esta competencia como desarrollada, con un nivel de respuesta de 65,3% del total de docentes evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que las docentes describieron 1 de 7 desempeños resolviendo así conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de códigos culturales, normas concertadas de convivencia, mecanismos pacíficos y criterios éticos. Interpretando así que dicha competencia se encuentra en inicio.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 4** se encuentra en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta de 45,3% del total de docentes evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que las docentes consideraron 2 de 7 desempeños, propiciando oportunidades para que los estudiantes usen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud crítica y reflexiva; controlando



constantemente la realización de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes así como también en sus aprendizajes, introduciendo cambios pertinentes con flexibilidad y apertura para adaptarse a situaciones inesperadas. Interpretando así que esta competencia se encuentra en inicio.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 5**, se encuentra en el nivel IV que indica a esta competencia como desarrollada, con un nivel de respuesta de 42,6% del total de docentes evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que las docentes consideraron 3 de 5 desempeños, ya que las docentes describieron desempeños, compartiendo apropiadamente los resultados de la evaluación con las autoridades educativas estudiantes, comunales, las familias y los estudiantes, para producir compromisos hacia los logros de aprendizaje, procesa y organiza frecuentemente los resultados de la evaluación de sus estudiantes y se les comunica de forma oportuna. Reforzando a los estudiantes, orientándolos sobre el nivel de logro, su nivel actual, que se espera de ellos y qué actividades les corresponde realizar para obtener lo deseado. Interpretando así que esta competencia se encuentra en proceso.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 6**, se encuentra en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta de 61,3% del total de docentes evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que los docentes describieron 2 de 3 desempeños, Interactuando con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizando el trabajo pedagógico, mejorando la enseñanza y construyendo de manera sostenible un clima democrático en la escuela y participando en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua. Interpretando así que esta competencia se encuentra en proceso.



Los resultados cuantitativos de la **competencia 7**, se encuentra en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta de 50,7% de total de docentes evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que los docentes describieron 1 de 3 desempeños, fomentando respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes. Interpretando así que esta competencia se encuentra en inicio.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 8**, se encuentra en el nivel III que indica a esta competencia en un nivel promedio, con un nivel de respuesta de 40,0% siendo congruente con los resultados cualitativos ya que los docentes describieron 1 de 3 desempeños, participando en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. Interpretando así que esta competencia se encuentra en inicio.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 9**, se encuentra en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta de 61,3% siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que los docentes describieron 1 de 2 desempeños, actuando de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos. Interpretando así que esta competencia se encuentra en proceso.

### 5.2.2 Discusión y contrastación de hallazgos competencias de Directores:

Los resultados a nivel cuantitativo indican que en la **competencia 1**, la conducción de la planificación obtuvo la mayor agrupación de respuestas en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada con un nivel de respuesta de 52,4% del total de directores,





dichos resultados nos permiten identificar la importancia de la competencia, estos resultados guardan congruencia con los resultados cualitativos que describen los desempeños de esta competencia, considerando importante diagnosticar las características como materia para la planificación escolar para establecer objetivos, metas e indicadores en función del logro de aprendizaje, de los estudiantes, diseñando así de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje. Interpretando así que la competencia 1 sobre conducir la planificación se encuentra en un nivel óptimo.

Los resultados a nivel cuantitativo indican que en la **competencia 2**, sobre la participación democrática se obtuvo la mayor agrupación de respuestas en el nivel IV que indica a esta competencia como desarrollada con un nivel de respuesta 52,4% del total de directores dichos resultados nos permite identificar que esta competencia no alcanzo el nivel óptimo por los participantes y se puede señalar que está en proceso, estos resultados guardan congruencia con los resultados cualitativos ya que las directoras entrevistadas consideraron relevantes tres de cuatro desempeños, promoviendo áreas y mecanismos de intervención y organización de la institución educativa en la toma de decisiones y el desarrollo de acciones predichas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje, reconociendo aliados potenciales en el contexto local para el progreso de la escuela y el logro de aprendizajes y estableciendo convenios y alianzas con autoridades y actores de su comunidad para mejorar los aprendizajes partiendo del reconocimiento de su capital cultural, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación, teniendo en cuenta que el desempeño sobre generar un clima escolar fundamentado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente no fue considerado en las entrevistas a las directoras. Interpretando así que la competencia 2 sobre participación democrática se encuentra en proceso.



Los resultados cuantitativos de la **competencia 3**, se encuentran en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta del 81,0% del total de directores evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que los directores entrevistados consideraron importante tres de cinco desempeños gestionando así el uso y material educativo disponible a favor de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes., gestionando así el uso ideal de los recursos financieros a favor de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, dirigiendo así el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. En el proceso del análisis e interpretación de los datos cualitativos se identificó un nuevo desempeño, al cual se le nombró “Gestión de los recursos humanos en beneficio de las metas de aprendizaje” este desempeño no está considerado dentro de las responsabilidades y roles de la herramienta del MBDD gestionando los recursos humanos en beneficio de las metas de aprendizaje. De esta competencia se puede interpretar que se encuentra en proceso.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 4** evaluación de la gestión, se encuentran en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta del 61,9% del total de directores evaluados siendo congruente con los resultados cualitativos ya que los directores entrevistados consideran importante 3 de 3 desempeños, gestionando la información que produce la institución educativa y la emplea como materia en la toma de decisiones institucionales en beneficio de la mejora de los aprendizajes, implementando estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa y reconociendo que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que se plantean superar para alcanzar y efectuar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico. Interpretando



esta competencia como importante para los directores evaluados, así como también se encuentra en un nivel óptimo.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 5** mejora la comunidad de aprendizaje, se encuentran en el nivel IV que indica a esta competencia como desarrollada, con un nivel de respuesta del 47,6% del total de directores evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que los directores entrevistados describieron 1 de 3 desempeños, reconociendo la importancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes. Interpretando de esta competencia que se encuentra en proceso.

Los resultados cuantitativos de la **competencia 6**, se encuentran en el nivel V que indica a esta competencia como muy desarrollada, con un nivel de respuesta del 52,4%, del total de directores evaluados siendo no congruente con los resultados cualitativos ya que los directores describieron 2 de 4 desempeños, monitoreando y orientando a las y los profesores en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos oportunos a su práctica pedagógica diaria, tomando en cuenta los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al culminar cada nivel; orientando y promoviendo la planificación docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. Interpretando de esta competencia que se encuentra en proceso.



## CONCLUSIONES

### OBJETIVO GENERAL MIXTO

**PRIMERO.-** En el análisis cuantitativo y cualitativo las competencias más desarrolladas (considerando el grafico Nro. 16, a menor desviación mayor congruencia) para el perfil de puesto por competencias para el personal docente del distrito de Cusco. En conclusión, estos resultados demuestran la participación activa del docente en la gestión educativa, la misma que permitirá la construcción continua del proyecto educativo institucional, entendiéndose la importancia de conocer a los estudiantes y su contexto, así como contenidos disciplinares de enseñanza, enfoques y procesos pedagógicos presentes, así mismo se evidencia la importancia de la ética en el ejercicio de la profesión docente, vinculada al respeto a derechos fundamentales, justicia, compromiso y honestidad con su función social. Por otra parte, las competencias menos desarrolladas, permite dar una valoración parcial al momento de reflexionar sobre la práctica y experiencia institucional en el afianzamiento de la identidad profesional.

**SEGUNDO. -** En el análisis cuantitativo y cualitativo las competencias más desarrolladas (considerando el grafico Nro. 17, a menor desviación mayor congruencia) para el perfil de puesto por competencias para el personal directivo del distrito de Cusco, en conclusión a través de estos resultados se puede identificar la importancia de la planificación en el ámbito directivo de la educación privada, siendo este un proceso que debería ser desarrollado de manera participativa y con adecuado conocimiento de elementos pedagógicos, entornos escolares y entornos externos vinculados al estudiante, así mismo la importancia de los procesos de



retroalimentación educativa y operativa liderados por la dirección, sin embargo es importante considerar que dicha competencia y aquella vinculada a liderar una comunidad de aprendizaje. Por otra parte, la competencia menos desarrollada fue: competencia 5 y se puede concluir que, los directores evaluados no consideraron como importante la promoción de equipos de trabajo o comunidades de aprendizaje, sustentados en la colaboración mutua y propiciada por la dirección.

## **OBJETIVOS CUANTITATIVOS**

**TERCERO.** - Las competencias del desempeño docente de los centros de educación de nivel inicial particular del distrito de Cusco, 2018, se hallan en proceso de desarrollo. Las competencias 1 y 5, se encuentran en un nivel desarrollado, las competencias 2, 3, 4,7 y 9 se ubican en un nivel muy desarrollado, y la competencia 8 se ubica en un nivel promedio, cabe señalar, que esta competencia es mayormente indicada como en desarrollo promedio.

**CUARTO.-** Los dominios del personal docente de los centros de educación de nivel inicial particular del distrito de Cusco, 2018 se hallan en un proceso de desarrollo, donde el dominio 2,3y 4 se ubican en un nivel desarrollado. Cabe señalar, esta competencia es mayormente indicada como en desarrollo positivo.

**QUINTO.** - Los dominios del desempeño directivos de los centros de educación de nivel inicial particular del distrito de Cusco, 2018 se hallan en proceso de desarrollo, las competencias 2 y 5 se ubican en un nivel desarrollados y las competencias 1,3,4 y 6 se ubican en un nivel muy desarrollado. Cabe señalar, que si bien, ningún docente evaluado ubicó la competencia en un nivel negativo, esta competencia es mayormente indicada como en desarrollo promedio.

**SEXTO.** - Los dominios del personal directivo de los centros de educación de nivel inicial particular del distrito de Cusco, 2018 se hallan en proceso de desarrollo, el dominio 1 y 2 se



ubican en nivel muy desarrollado. Considerándose estos dominios en un nivel de desarrollo significativo.

## OBJETIVOS CUALITATIVOS

**SÉPTIMO.-** En el análisis de datos con respecto a los desempeños de las competencias docentes se identificaron desempeños que tienen coherencia con el marco del buen desempeño docente y otras que no fueron manifestadas por las y los docentes evaluados, para la **competencia 1** se identificaron los **Desempeños 1 y 3**, para la **competencia 2** se identificaron los **desempeños 4, 6 y 7** para la **competencia 3** se identificó el **desempeño 15**, para la **competencia 4** se identificaron los **desempeños 18 y 19** , para la **competencia 5** se identificaron los **desempeños 18 y 19**, para la **competencia 6** se identificaron los **desempeños 30 y 31**, para la **competencia 7** se identificó el **desempeño 33**, para la **competencia 8** se identificó el **desempeño 37**, para la **competencia 9** se identificó el **desempeño 39**.

**OCTAVO.-** En el análisis de datos con respecto a los desempeños de las competencias del directivo se identificaron desempeños que tienen coherencia con el marco del buen desempeño del directivo y otras que no fueron manifestadas por los directivos evaluados, para la **competencia 1** se identificaron los **Desempeños 1 y 2**, para la **competencia 2** se identificaron los **desempeños 3,5 y 6**, para la **competencia 3** se identificaron laos **desempeños 7,9 y 10**, para la **competencia 4** se identificaron los **desempeños 12,13 y 14**, para la **competencia 5** se identificó el **desempeño 16**, para la **competencia 6** se identificaron los **desempeños 18 y 20**.

**NOVENO. -** En el análisis de datos con respecto a la nomenclatura de los desempeños del marco del buen desempeño docente cambiaron a consecuencia del nivel de desarrollo en el que se encuentran los docentes evaluados, quiere decir que para los desempeños evaluados se puede



tener la misma cantidad que el marco propone sin embargo los desempeños propios vendrían a ser los siguientes. Para la competencia 1: desempeño 1: “Conoce las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales”. Y desempeño 3: “Demuestra conocimiento de las teorías y prácticas pedagógicas en las áreas que enseña”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 2. Para la competencia 2, Desempeño 4: “Elabora la programación curricular”, Desempeño 6: “Diseña creativamente procesos pedagógicos” y Desempeño 7: “Contextualiza la enseñanza”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 5, 8, 9 y 10. Para la competencia 3 desempeño 15: “Resuelve conflictos sobre la base de criterios éticos, normas y mecanismos pacíficos”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 11, 12, 13, 16 y 17. Para la competencia 4, desempeño 18: “control de programación” y desempeño 19: “Propicia oportunidades”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 20, 21, 22, 23 y 24. Para la competencia 5, Desempeño 25: “Métodos de evaluación”, desempeño 27: “Sistematiza los resultados para la toma de decisiones” y Desempeño 29: “Comparte resultados de la evaluación”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 26 y 28. Para la competencia 6, Desempeño 30: “Interactúa con sus pares colaborativamente” y desempeño 31: “Participa en la gestión del proyecto educativo”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 32. Para la competencia 7, Desempeño 33: “Fomenta trabajo colaborativo con las familias”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 34 y 35. Para la competencia 8: Desempeño 37: “Participa en experiencias de desarrollo profesional”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 36 y 38. Y para la competencia 9, Desempeño 39: “Actúa de acuerdo a principios éticos”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 40.



**DÉCIMO.** -En el análisis de datos con respecto a la nomenclatura de los desempeños del marco del buen desempeño directivo cambiaron a consecuencia del nivel de desarrollo en el que se encuentran los directivos evaluados, quiere decir que para los desempeños evaluados se puede tener la misma cantidad que el marco propone sin embargo los desempeños propios vendrían a ser los siguientes: Para la competencia 1, Desempeño 1: “Diagnóstico del entorno institucional”, Desempeño 2: “Diseño de Instrumentos de la gestión”. Para la competencia 2: desempeño 3: “Promueve la organización de la comunidad educativa”, desempeño 5: “Maneja estrategias para la resolución de conflictos” y desempeño 6: “Promueve la participación de las familias y la comunidad”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 4. Para la Competencia 3: desempeño 7: “Gestiona el uso óptimo del material educativo”, desempeño 9: “Gestiona los recursos financieros”, desempeño 10: “Dirige el equipo administrativo” y Desempeño Manifiesto: “Gestiona el uso de los recursos humanos”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 8 y 10. Para la competencia 4: desempeño 12: “Gestión de la información para la toma de decisiones”, desempeño 13: “Implementa estrategias y mecanismos de rendición de cuentas” y desempeño 14: “Conducción de procesos de autoevaluación”. Para la competencia 5: Desempeño 16: “Genera espacios para trabajo colaborativo”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 15 y 17. Para la competencia 6: desempeño 18: “Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular” y desempeño 20: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos”, en el análisis cualitativo los docentes evaluados no manifestaron el desempeño 19 y 21.





## SUGERENCIAS

**PRIMERO.** – Se sugiere considerar en la evaluación del modelo de gestión por competencias de las instituciones Educativas de Nivel Inicial del Distrito de Cusco evaluadas lo resultado identificados.

**SEGUNDO.** - Se sugiere que las Instituciones Educativas de Nivel Inicial del Distrito de Cusco fortalezcan la gestión de recursos humanos para el desarrollo y abordaje de planes de mejora y gestión institucional.

**TERCERO.** - Se sugiere a los directivos considerar los resultados de la investigación de los directivos para la aplicación de capacitaciones en la competencia con niveles bajos competencia 5: “Promueve la mejora de la comunidad de aprendizaje” y su desempeño: desempeño 16 Genera espacios para trabajo colaborativo.

**CUARTO.** - Se sugiere a los directivos de las instituciones de nivel inicial particular del distrito del Cusco considerar los resultados de la investigación de los docentes evaluados para la aplicación de capacitaciones en las siguientes competencias con niveles bajos: Competencia 3 “Crea un Clima propicio para la convivencia y democracia” y su desempeño: desempeño 15 resolución de conflictos sobre la base de criterios éticos, normas y mecanismos pacíficos. Competencia 8 “Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje” y su desempeño: desempeño 37 Participa en experiencias de desarrollo profesional.



**QUINTO.** - Promover el uso del marco del buen desempeño docente y directivo en las instituciones de nivel inicial del distrito del Cusco para manejar el mismo lenguaje respecto a la nomenclatura del MBDD y MBDD (dominio, competencias y desempeños).

**SEXTO.** - Se sugiere considerar el modelo de gestión por competencias en el área de psicología organizacional y desarrollar investigaciones con respecto a la gestión por competencias ya que no existen antecedentes locales sobre el tema.

**SEPTIMO.** - Se sugiere que el marco del buen desempeño docente y directivo especifique el nivel de desarrollo para cada competencia y desempeño en el que se deben encontrar los docentes y directivos.



**ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA EL  
PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN  
INICIAL PARTICULAR DEL DISTRITO DEL CUSCO 2018**

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	VARIABLES E INDICADORE S	METODOLOGÍA
<p><b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:</b></p> <p><b>Problema General Mixto:</b></p> <p>¿Cuál es el perfil de puesto por competencias para el personal docente de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?</p> <p>¿Cuál es el perfil de puesto por</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL MIXTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el perfil de puesto por competencias para el personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018</li> <li>• Diseñar el perfil de puesto por competencias para el</li> </ul>	<p>Se fundamenta en las siguientes bases teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesto.</li> <li>- Análisis de Puesto.</li> <li>- COMPETENCIA S.</li> <li>- Componentes de las competencias.</li> <li>- Dimensiones de las competencias.</li> <li>- Capital Intelectual</li> <li>- Enfoque de las competencias.</li> <li>• Enfoque anglosajón</li> </ul>	<p>Análisis de Puesto por competencias.</p> <p>Manual del buen desempeño docente</p> <p>Manual del buen desempeño directivo</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Método de Investigación</b></p> <p>Investigación descriptiva</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Diseño explicativo secuencial (DEXPLIS)</p> <p><b>Población teórica:</b></p> <p>Personal docente y directivo de los 51 Centros de</p>



competencias para el personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?	personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque francés</li> <li>Competencia en la selección de personal.</li> <li>Competencias Laborales.</li> <li>Técnicas para determinar el perfil por competencias.</li> </ul>		<p>Educación Inicial</p> <p>Particular del Distrito del Cusco 2018</p> <p><b>Diseño muestral:</b></p> <p>No probabilístico</p> <p><b>Muestra</b></p> <p><b>Cuantitativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>76 docentes de las instituciones educativas de Nivel Inicial del distrito de Cusco, 2018</li> <li>23 directores de las instituciones educativas de Nivel Inicial del distrito de Cusco, 2018</li> </ul> <p><b>Muestra</b></p> <p><b>Cualitativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>11 docentes de las instituciones educativas de Nivel Inicial del</li> </ul>
<b>Problema</b>	<b>OBJETIVOS</b>			
<b>Específicos</b>	<b>ESPECÍFICO</b>			
<b>Cuantitativos:</b>	<b>S:</b>			
¿Cuáles son las competencias para el personal docente de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?	<p><b>•Objetivo específico</b></p> <p><b>cuantitativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y describir las competencias del personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018</li> <li>Identificar y describir los dominios del personal</li> </ul>			
¿Cuáles son los dominios para el personal docente de los centros de educación inicial particular				



del distrito del Cusco 2018? ¿Cuáles son las competencias para el personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018? ¿Cuáles son los dominios para el personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018? <b>Problemas Específicos Cualitativos</b> ¿Cuáles son los desempeños para el personal docente de los	docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018 • Identificar y describir las competencias del personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018 • Identificar y describir los dominios del personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018			distrito de Cusco, 2018 • 6 directores de las instituciones educativas de Nivel Inicial del distrito de Cusco, 2018  <b>Técnicas</b> Cuestionario Entrevista  <b>Método de Análisis de datos:</b> EXCEL SPSS Atlas ti
---	--	--	--	---



centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018? ¿Cuáles son los desempeños propios de las competencias para personal docente de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018? ¿Cuáles son los desempeños para el personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018? ¿Cuáles son los desempeños del personal docente de los	<b>Objetivos</b>  <b>Específicos</b>  <b>Cualitativos:</b>  • Conocer los desempeños para el personal docente de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018  • Conocer los desempeños para el personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018  • Identificar los desempeños propios de las competencias del personal docente de los			
---	--	--	--	--



propios de las competencias para personal directivo de los centros de educación inicial particular del distrito del Cusco 2018?	centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018 • Identificar los desempeños propios de las competencias del personal directivo de los centros de educación inicial del distrito del Cusco 2018			
---	---	--	--	--



## Bibliografía

- Alles, M. (2010) *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Tomo I. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M (2009) *Diccionario de competencias*. Recuperado de [https://www.academia.edu/31490767/Martha\\_Alles\\_-\\_Diccionario\\_de\\_Competencias](https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competencias)
- Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Biblioteca de la Universidad de Alcalá. (2014). *Referencias bibliográficas Style APA 6th edition*. Recuperado de <http://www.uah.es/biblioteca/documentos/Ejemplos-APABUAH.Pdf>
- César G. & cools (2017) Estado de la educación en el Perú *Análisis y perspectivas de la educación básica*, Lima, Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- CONOCER. (1996). Reglas generales y específicas de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral. Consejo de Normalización y certificación de competencia laboral. México, D.F.
- D. Pantoja, De Ávila Turizo Jacqueline (2012)
- De León, L. (2013) “Rol del docente inicial en el desarrollo físico y social del niño de primera infancia”, (tesis de licenciatura), Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/09/De%20Leon-Leslie.pdf>
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. Naucalpan de Juárez, Estado de México. Pearson Educación de México.
- Elvir. P, Asensio. L (2006) *La atención y educación de la primera infancia en Centroamérica: Desafíos y perspectivas*; UNESCO. Recuperado de





- Flores. I. (2011) Universidad Autónoma De Nuevo León: “*Diseño de una herramienta para la selección del personal docente universitario con un enfoque basado en competencias*” (Maestría en psicología laboral y organizacional), Monterrey, México.
- Hernandez, R. Fernández, C. Batista, L. (2014) Metodología de la investigación, 6ta Edición, México. D.F
- López. J (2014) Universidad Rafael Landívar: “*Reclutamiento de personal como herramienta para mejorar la calidad docente en empresas educativas privadas de la cabecera departamental de Huehuetenango*” (tesis de licenciatura), Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Lopez-Jesica.pdf>
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea, S.A. De Ediciones.
- Mertens, L. (2000). Aproximación conceptual y surgimiento de la competencia laboral. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Recuperado el 17 de enero de 2011, de <http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/LaGestionPorCompetenciaLaboral.pdf>
- MINEDU (2012) “Reglamento de la Ley N° 28044 Ley General de Educación” <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-28044/ds-011-2012-24-11-2017.pdf>
- MINEDU (2012) “*Marco de buen Desempeño del Directivo*” Directivos construyendo Escuela, Perú.
- MINEDU (2012) “*Marco de buen Desempeño Docente*” Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes, Perú.



- MINEDU, (s.f) Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva. Perú.
- Muñiz, J., & Fernández, J. R. (2010). La opinión de los psicólogos españoles sobre el uso de los tests. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 108-121.
- Spencer, L. & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*. New York.
- MINEDU (2016) “Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE 2016 de la Región Cusco”  
<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Descargar-presentaci%C3%B3n-Cusco.pdf>
- “Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva” de  
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/RegInstEducPrivadas.php>
- Werther, Jr., & colls, (1999) “*Administración de personal y recursos humanos*”, cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Impreso en México.
- <http://eprints.uanl.mx/2402/1/1080049622.pdf>