

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“ENGAGEMENT LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
40479 - MIGUEL GRAU, DISTRITO DE ISLAY, PROVINCIA DE ISLAY,
REGIÓN AREQUIPA, 2017”**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Chávez Moscoso, María Ruth

Sosa Salas, Daniel Joseph

Para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración de Empresas

Asesor:

Magister Renzo Rivero Fernández

Licenciado Martín Quintanilla Rodríguez

AREQUIPA - PERÚ

2017

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Renzo Rivero Fernández y Mgter. Martin Quintanilla Rodriguez, en relación al Borrador de Tesis Titulado: **"ENGAGEMENT LABORAL EN LA IE 40479 MIGUEL GRAU DISTRITO DE ISLAY, PROVINCIA DE ISLAY, REGION AREQUIPA, 2017"** Presentado por los señores bachilleres: CHAVEZ MOSCOSO MARIA RUTH Y SOSA SALAS DANIEL JOSEPH.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por CHAVEZ MOSCOSO MARIA RUTH Y SOSA SALAS DANIEL JOSEPH, de acuerdo al informe del jurado Pre - dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 20 de noviembre de 2017


UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
Dr. ERNESTO LUIS VERA-BALLÓN
Director(a) de la Escuela Profesional
de Administración de Empresas

LVE/DCPAE
Rn.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económico y Administrativas de la Universidad Católica de Santa María, presentamos el trabajo de investigación denominado “ENGAGEMENT LABORAL EN LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” DISTRITO DE ISLAY, PROVINCIA DE ISLAY, REGIÓN AREQUIPA, 2017”

La presente Investigación se constituyó con la finalidad de determinar el nivel de Engagement Laboral presente en todos los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau”, compuesta por Personal Administrativo y Docente. Así mismo, conocer los niveles de Vigor, Dedicación y Absorción que componen los parámetros de medición del Engagement, a través de la Aplicación del Instrumento validado internacionalmente denominado UWES (Escala Utrecht de Engagement en el trabajo), con la finalidad de plantear recomendaciones que constituyan un precedente para lograr una mejora en el Comportamiento Organizacional de la Institución Educativa, materia de nuestra Investigación.

Señores miembros del Jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Los Autores.

DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada principalmente a Dios, por la vida misma, por los múltiples dones que ha sembrado en mí, por prestarme todos los medios necesarios para desarrollarlos y ser plenamente feliz; a mis padres –mi inspiración principal- fuente inagotable de valores, resiliencia y amor; a mi familia: por ser mi constante ejemplo para ser una mejor mujer, tanto a nivel personal como profesional; a mi novio por ser un valiente, el más fuerte apoyo en momentos difíciles, por consolarme y hasta renegar conmigo cuando las cosas no iban bien, pero siempre con amor, todo el amor que alguien puede pedir; por último a mi bebe, quien me entregó todo su amor en los pocos momentos que nos pudimos reunir en el desarrollo de esta investigación, aunque siempre estuvo en mi mente.

Se lo dedico a la vida que es una horda de sorpresas, que es una marea interminable, que nos eleva a la gloria o nos hunde en el fracaso, y que sólo la aprenden a navegar los valientes de corazón; he aquí mi primera herramienta para luchar vida mía, con este primer paso comienza un gran camino para mí, en el que espero encontrar un mundo listo para esta valiente.

María Ruth Chávez Moscoso.

A mi familia, mis grandes soportes; Jeaneth, Edwin y Nury. Y a Doris mi ejemplo, aquella mujer que a pesar del tiempo sigue inspirándome día a día.

Daniel Joseph Sosa Salas

“No es el número de escuelas, ni la cantidad de escritores la que valoriza a un pueblo, sino la calidad de sus hombres, la naturaleza de su cultura y la sabiduría del corazón...”

Jorge Basadre Grohman

“El maestro mediocre cuenta. El buen maestro explica. El maestro notable demuestra. El gran maestro inspira.”

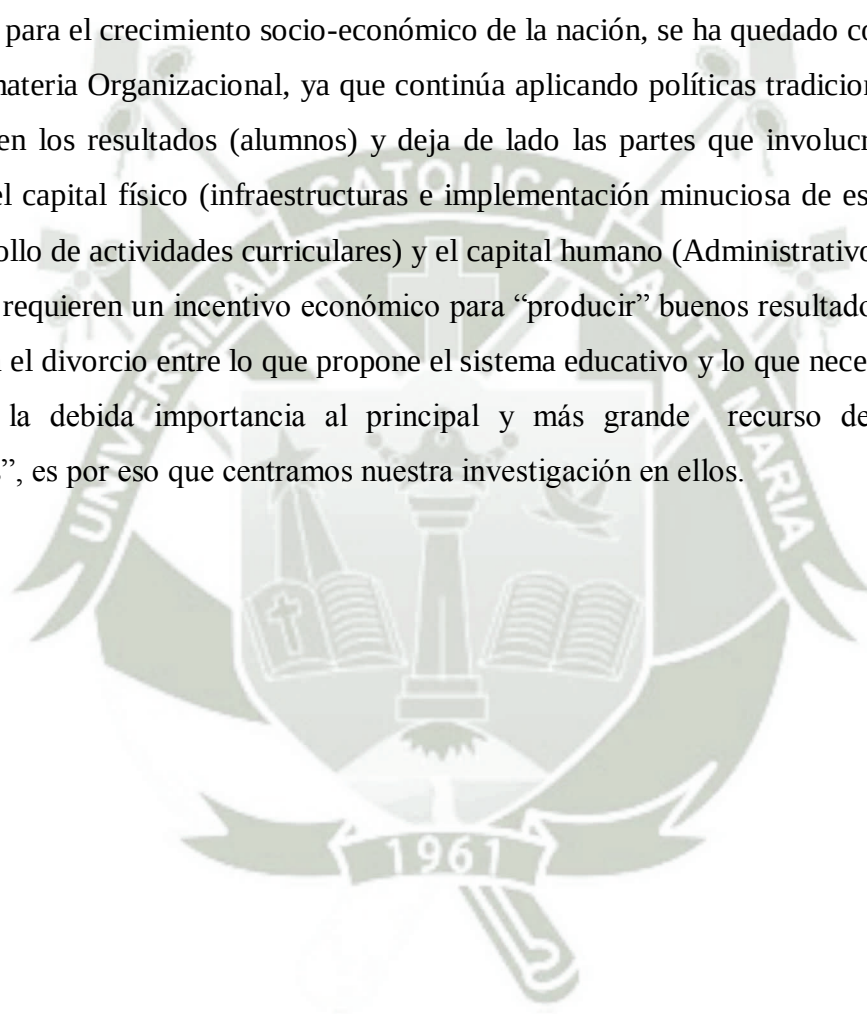
William Arthur Ward.



INTRODUCCIÓN

El Mundo Organizacional nos muestra una serie de conceptos nuevos, uno de ellos es “Engagement Laboral” que se desarrolla dentro del Comportamiento Organizacional, pretendiendo desde la perspectiva positiva evaluar el comportamiento de los trabajadores frente a sus puestos de trabajo.

Por otro lado, el Sector de Educación Pública es una mega organización que a pesar de su importancia para el crecimiento socio-económico de la nación, se ha quedado congelado en el tiempo en materia Organizacional, ya que continúa aplicando políticas tradicionales que sólo se enfocan en los resultados (alumnos) y deja de lado las partes que involucran el proceso educativo: el capital físico (infraestructuras e implementación minuciosa de escuelas para el buen desarrollo de actividades curriculares) y el capital humano (Administrativos y Docentes, que no sólo requieren un incentivo económico para “producir” buenos resultados). Por lo que se evidencia el divorcio entre lo que propone el sistema educativo y lo que necesita el sistema actual: dar la debida importancia al principal y más grande recurso del sector “sus trabajadores”, es por eso que centramos nuestra investigación en ellos.



RESUMEN

Este proyecto de investigación corresponde al área de Recursos Humanos, específicamente al Comportamiento Organizacional, con el objetivo de identificar los niveles de Engagement Laboral y sus respectivos indicadores en todo el personal que labora en la I.E. 40479 “Miguel Grau” – del Distrito de Islay – Provincia de Islay, Región Arequipa, siendo 41 las personas encuestadas.

Se realizó una revisión bibliográfica referente a las organizaciones, cultura organizacional, la psicología positiva y el Engagement, para identificar cada una de las dimensiones que lo caracterizan como un estado afectivo - positivo, relativamente constante que proporciona un mejor y más alto nivel de desempeño organizacional; pudiendo establecer un marco teórico que sustenta la investigación.

La investigación es de tipo descriptiva y para lograr los objetivos planteados se utilizó el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Scale – Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo), que consta de 17 ítems con una escala tipo likert, la cual mide los indicadores de vigor, dedicación y absorción.

Con los datos obtenidos en la aplicación del instrumento, se procedió a realizar la respectiva tabulación de los resultados. Se utilizaron gráficos de columna agrupada y gráficos circulares para presentar los resultados.

Por medio de la investigación se concluyó que el 51% del personal presenta un alto nivel de Engagement, siendo trabajadores enérgicos, dedicados, con sentido de pertenencia en la Institución. Debido a que el 49% del personal no presentó un alto nivel de Engagement, se recomendó a la Institución implementar un plan de trabajo que incluya una serie de actividades positivas de tipo recreativas, conductuales, psicológicas y motivacionales que contribuirán con el fortalecimiento del Engagement en el trabajo, para el mejor desarrollo de actividades.

Palabras clave: Organización - Motivación – Cultura Organizacional – Clima Institucional
- Síndrome de Burnout – Engagement.

ABSTRACT

This research project corresponds to the Human Resources area, specifically to Organizational Behavior, with the objective of identifying the levels of Labor Engagement and their respective indicators in all personnel working in the I.E. 40479 "Miguel Grau" - of the District of Islay - Province of Islay, Arequipa Region, 41 people being surveyed.

A bibliographic review was made regarding organizations, organizational culture, positive psychology and Engagement to identify each of the dimensions that characterize it as a relatively constant affective - positive state that provides a better and higher level of organizational performance; being able to establish a theoretical framework that supports the investigation.

The research is descriptive and in order to achieve the objectives, we used the UWES test (Utrecht Work Engagement Scale), which consists of 17 items with a likert scale, which measures the indicators of vigor, dedication and absorption.

With the data obtained in the application of the instrument, the respective tabulation of the results was carried out. Clustered column charts and pie charts were used to present the results.

Through the investigation it was concluded that 51% of the staff presents a high level of Engagement, being energetic, dedicated workers, with a sense of belonging in the Institution. Because 49% of the staff did not present a high level of Engagement, the Institution was recommended to implement a work plan that includes a series of positive recreational, behavioral, psychological and motivational activities that will contribute to the strengthening of Engagement in the work, for the best development of activities.

Key words: Organization - Motivation - Organizational Culture - Institutional Climate - Burnout Syndrome - Engagement.

INDICE GENERAL

PRESENTACIÓN

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

ABSTRACT

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. MATRIZ DE CONSISTENCIA	4
1.2.1. ÁREA DEL CONOCIMIENTO	5
1.2.2. ANÁLISIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	5
1.2.3. INTERROGANTES BÁSICAS.....	8
1.3. TIPO DE PROBLEMA	9
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	9
2. OBJETIVOS	13
2.1. General:.....	13
2.2. Específicos:	14
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1. MARCO CONCEPTUAL	15
1. ORGANIZACIÓN	15
2. ADMINISTRACIÓN:	17
3. MOTIVACIÓN	18
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	26
5. CLIMA INSTITUCIONAL	31
6. SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO.....	36
7. TALENTO HUMANO.....	37

8.	EDUCACIÓN EN EL PERÚ Y MEDICIÓN DEL COMPROMISO	38
9.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR	51
10.	ORIGEN DE ENGAGEMENT: SÍNDROME DEL BURN OUT	57
11.	ENGAGEMENT.....	60
3.2.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	69
4.	HIPÓTESIS.....	71
	FUNDAMENTO	71
	RESPUESTA.....	71
II.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	72
1.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	72
1.1.	TÉCNICAS	72
1.2.	INSTRUMENTOS	72
2.	CAMPO DE VERIFICACIÓN	75
2.1.	UBICACIÓN ESPACIAL	75
2.2.	UBICACIÓN TEMPORAL	75
2.3.	UNIDADES DE ESTUDIO.....	75
3.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	76
3.1.	INSTRUMENTO EN LA PREPARACIÓN	76
3.2.	INSTRUMENTOS EN LA EJECUCIÓN	76
3.3.	INSTRUMENTOS EN LA EVALUACIÓN.....	76
3.4.	RECURSOS NECESARIOS	77
3.4.1.	HUMANOS	77
3.4.2.	MATERIALES	77
3.4.3.	ECONÓMICOS- FINANCIEROS	77
3.5.	ORGANIZACIÓN - CRONOGRAMA	78
III.	RESULTADOS	79

1. DATOS GENERALES DE LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA	79
2. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA PARA MEDIR LA PRESENCIA DE ENGAGEMENT LABORAL (COMPROMISO) EN LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” – ISLAY – ISLAY – AREQUIPA	82
2.1. RESULTADO GLOBAL DE ENGAGEMENT DE LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA	82
2.2. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE ENGAGEMENT EN LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA: VIGOR, DEDICACIÓN Y ABSORCIÓN.	84
2.3. RESULTADOS POR PREGUNTA DE ENCUESTA APLICADA EN LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA.....	90
IV. CONCLUSIONES.....	124
V. RECOMENDACIONES.....	125
VI. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	127
VII. ANEXOS	129
ANEXO N° 1: DOCUMENTO PARA AUTORIZACIÓN DE ESTUDIO EN I.E. 40479 “MIGUEL GRAU –ISLAY	129
ANEXO N° 2: FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA.....	130
ANEXO N°3: ENCUESTA APLICADA.....	131
ANEXO N°4: RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 627-2016-MINEDU.....	132

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo como premisa que el buen funcionamiento de una organización parte del grado de compromiso e inmersión que tienen sus trabajadores para con ella, surge el Engagement Laboral como una herramienta para medir el nivel de compromiso de los trabajadores a todo nivel organizacional, permitiendo conocer y mejorar el compromiso de los trabajadores mediante el fortalecimiento del vigor, dedicación y absorción, posiblemente débiles o ausentes en los trabajadores tanto del sector público como del sector privado. Debido a la coyuntura de problemas sociales relacionados con el sector educación, es que nos preguntarnos si en el sector de la educación pública se ha venido dando la debida importancia a fortalecer el grado de compromiso del personal docente y administrativo a través del fortalecimiento de los indicadores que mide el Engagement Laboral (vigor, dedicación y absorción) o mediante la aplicación de otros mecanismos, con la finalidad de lograr un óptimo desempeño laboral.

Como lo manifiesta Maslach y Jackson, (1986), Maslach, Schaufeli y Leiter, (2001), al referirse a uno de los factores que generan la falta de compromiso de los trabajadores en el sector educación, sería la presencia de estrés laboral crónico, integrado por Cansancio Emocional (CE) donde el profesional se siente emocionalmente exhausto, vacío, agotado en su intento de afrontar una realidad que le desborda; Despersonalización (DP) producto de la insensibilidad ante los destinatarios del servicio o labor que se desarrolla, es decir, se les trata o habla de forma cínica y deshumanizada; y baja Realización Personal (RP) referidos a sentimientos de incompetencia y fracaso, debido a diversos factores como los cambios en el rol de la educación, los nuevos modelos educativos que plantean mayores demandas y exigencias a los trabajadores del sector (docentes y administrativos), la escasez de recursos que no permiten complementar la educación y la baja capacidad resolutive del personal docente y administrativo para interactuar con los estudiantes - frecuentemente reflejada por indisciplina o violencia en el aula.

Sin embargo mediante la observación de la realidad en la que se encuentra la educación peruana, creemos que existen otros factores complementarios que explicarían la aparente falta de compromiso:

- Los educandos presentan diversos problemas que impiden su normal aprendizaje: i) Salud Mental, como por ejemplo: problemas emocionales, autoestima, violencia familiar, etc.; y ii) Salud física como por ejemplo: desnutrición, violencia familiar, etc.
- El gobierno no brinda la debida importancia al sector, por lo que establece: i) Políticas educativas que no se ajustan a la realidad del alumnado; ii) Políticas económicas que no satisfacen las expectativas de los docentes; y iii) Otras que no cubren las necesidades de los niños y adolescentes en etapa escolar.
- Los trabajadores del sector – entendiéndose a estos al personal administrativo y docente- no se desempeñan eficientemente, debido a diferentes factores como :i) Bajas remuneraciones, ii) Capacitaciones deficientes para desarrollar y aplicar metodologías de acuerdo a la realidad de los agentes educativos, iii) Falta de herramientas tecnológicas, iv) Exceso de carga laboral conllevando a problemas de salud físico-mental (estrés), v) Descontento frente a las políticas educacionales vigentes, vi) Entre otros.

De lo expuesto, este proyecto pretende analizar el nivel de compromiso (Engagement) de los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” - Islay, que se tomará como ámbito para el desarrollo de la presente investigación, con la finalidad de proponer alternativas de solución para elevar el buen desempeño de los trabajadores públicos, mediante la utilización de la herramienta UWES (Utrecht WorkEngagementScale – Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo) que mide el “Engagement Laboral”.

1.1.ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el nivel de “Engagement” en los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” –Islay.



1.2.MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores
Problema General • Cuál es el nivel de “Engagement” en los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay”	General: • Determinar y analizar el nivel de Engagement en la I.E. 40479 “Miguel Grau”	General • Dado que el nivel de motivación del personal de las instituciones públicas es bajo, es probable que el nivel de Engagement Laboral de los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, también sea bajo.	Variable Independiente: Comportamiento de los trabajadores de la I.E. Miguel Grau, distrito de Islay, Arequipa 2017.
Problemas Específicos • ¿Qué componente del Engagement Laboral necesita mayor fortalecimiento? • ¿Los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, muestran vigor? • ¿Los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau”– Islay, muestran dedicación? • ¿Los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau”– Islay, muestran absorción?	Específicos: • Conocer y analizar el nivel de energía , persistencia y deseo de esforzarse en el trabajo (vigor) que presentan los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” • Conocer y analizar el significado de trabajo, entusiasmo, inspiración, orgullo y retos relacionados con el trabajo (dedicación) que presentan los trabajadores de la i.e. Miguel Grau. • Conocer y analizar la concentración y felicidad (absorción) que muestran los trabajadores públicos del I.E. Miguel Grau al realizar su trabajo. • Aplicar el instrumento UWES, para determinar el nivel de engagement laboral existente en la I.E. Miguel Grau, así como los parámetros que la determinan. • Plantear alternativas de solución para fortalecer, de ser necesario, el nivel de engagement laboral en la I.E. Miguel Grau.		Variable dependiente: • Engagement Laboral Indicadores: • Vigor • Dedicación • Absorción

1.2.1. ÁREA DEL CONOCIMIENTO

CAMPO: Ciencias Sociales y del comportamiento

ÁREA: Económico y Empresarial

SUB- ÁREA: Recursos Humanos/ Administración de Personal

LÍNEA: Comportamiento organizacional

1.2.2. ANÁLISIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A) VARIABLES

Tipo de variable	Variables	Indicadores	Sub indicadores	Instrumento
Variable Dependiente	Engagement Laboral	Vigor	Energía. Fuerza, vigor. Ganas de trabajar. Trabaja por largos periodos. Persistencia. Trabaja así las cosas no estén bien.	P. 1 P. 4 P. 8 P. 12 P. 15 P. 17
		Dedicación	Significado Entusiasmo Inspiración Orgullo Trabajo retador	P. 2 P. 5 P. 7 P. 10 P. 13

		Absorción	“El tiempo vuela” Olvida el entorno Felicidad Inmersión “Se dejar llevar” “Difícil de desconectarse”	P. 3 P. 6 P. 9 P. 11 P. 14 P. 16
Variable Independiente	Comportamiento de los trabajadores I.E. 40479 “Miguel Grau” Islay	Edad	Rangos de edad	Datos de control en instrumento a ser aplicado.
		Sexo	Femenino/Masculino	
		Área de trabajo	Administrativos Doc. Primaria Doc. Secundaria	

B) OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Hipótesis	Variables: X; Y	Indicador
Si el nivel de vigor, dedicación y absorción es bajo o ausente en los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau”, entonces el Engagement Laboral (compromiso) actualdeberá ser fortalecido.	X: Variable Independiente. I.E. 40479 Miguel Grau - Islay	Nivel de aplicación: UWES (Utrecht WorkEngagementScale), con lo que se determinará su nivel.
	Y: Variable Dependiente. Engagement laboral	

Hipótesis	Variables: X; Y	Indicador
Si el nivel de vigor es bajo o ausente, se reflejará en un bajo nivel de Engagement Laboral en los trabajadores públicos de la I.E. “Miguel Grau”.	X: Variable Independiente. I.E. 40479 Miguel Grau - Islay	Preguntas de UWES (Utrecht WorkEngagementScale) relacionados al vigor, con lo que se determinará su nivel.
	Y: Variable Dependiente Engagement laboral: Vigor	

Hipótesis	Variables: X; Y	Indicador
Si el nivel de dedicación es bajo o ausente se reflejará en un bajo nivel de Engagement Laboral en los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau”.	X: Variable Independiente. I.E. 40479 Miguel Grau - Islay	Preguntas de UWES (Utrecht WorkEngagementScale) relacionados a la dedicación, con lo que se determinará su nivel.
	Y: Variable Dependiente Engagement laboral: Dedicación	

Hipótesis	Variables: X; Y	Indicador
Si el nivel de absorción es bajo o ausente se reflejará en un bajo nivel de Engagement laboral en los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau”.	X: Variable Independiente. I.E. 40479 Miguel Grau - Islay	Preguntas de UWES (Utrecht WorkEngagementScale) relacionados a la absorción, con lo que se determinará su nivel.
	Y: Variable Dependiente Engagement laboral: Absorción	

1.2.3. INTERROGANTES BÁSICAS

¿Cuál es el nivel de Engagement Laboral de los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay?

¿Qué componente del Engagement Laboral necesita mayor fortalecimiento, el vigor, la dedicación o la absorción, para conseguir un nivel óptimo de Engagement (compromiso) en los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” - Islay?

¿Los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, muestran vigor?, es decir, ¿muestran persistencia y energía esforzándose en su trabajo, según la evaluación UWES?

¿Los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, muestran dedicación? es decir ¿están inspirados, orgullosos y tienen retos relacionados con su trabajo, según la evaluación UWES?

¿Los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, muestran absorción? es decir, ¿están plenamente concentrados y felices en su trabajo, según la evaluación UWES?

1.3.TIPO DE PROBLEMA

Teórico – práctico –comparativo: Con la finalidad de obtener información desconocida sobre el compromiso de los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” - Islay, aplicando una metodología existente para su medición (UWES - Utrecht Work Engagement Scale), así como utilizar información existente referida a los conceptos básicos (y contenido en general) de este proyecto, con la finalidad de cumplir los objetivos.

1.4.JUSTIFICACIÓN

Cuando se pretende comprender los problemas o dificultades en el proceso educativo, se emplea un enfoque tradicional, centrando la atención en la preparación académica y capacidades cognitivas (los conocimientos) de los docentes, pero no en su actitud frente a su trabajo; actualmente el enfoque de la psicología positiva pretende medir el bienestar de los trabajadores, su compromiso laboral y a partir de ello proponer alternativas para fortalecer su comportamiento, elevar su motivación y en consecuencia mejorar su rendimiento.

Esta investigación pretende analizar el nivel de Engagement Laboral (compromiso individual) existente en los trabajadores de I.E. 40479 “Miguel Grau” - Islay, pretendiendo que los resultados revelen el vigor, la dedicación y la absorción que tienen los trabajadores públicos de la mencionada Institución (administrativos, docentes de nivel primario y docentes de nivel secundario) frente a su trabajo, para comprobar nuestra hipótesis.

El sector educación a través del Ministerio de Educación y las oficinas descentralizadas, mide actualmente los resultados de los docentes de diferentes maneras, siendo una de las principales, las evaluaciones censales aplicadas a alumnos, para primaria a 2º y 4º año, y para secundaria a 2º año. Tomando como muestra el siguiente resultado para el Segundo de primaria – lectura:

Año	DRE	UGEL	Medida promedio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
2015	Arequipa	Islay	625	0.9%	33.8%	65.3%
2016	Arequipa	Islay	616	1.0%	33.4%	65.6%

Podemos notar que del año 2015 al 2016 no se presentan cambios significativos en los resultados de los alumnos, a pesar que el Ministerio de Educación aplica un sistema de Compromisos de Gestión que buscan finalmente resultados positivos en los alumnos. Estos Compromisos de Gestión son cinco: i) Progreso anual de aprendizaje de los estudiantes, ii) Retención anual de estudiantes, iii) Cumplimiento de calendarización y planificación de la I.E., iv) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E., v) Gestión de la convivencia escolar; y están regulados mediante la Resolución Ministerial N° 627-2016-MINEDU, concluyendo que a pesar de los compromisos que el estado a través del MINEDU hace extensivos a todos los docentes a nivel nacional, en la mencionada Resolución, no se percibe una evolución significativa en los resultados de los estudiantes de un año a otro; es por ello que la presente tesis busca evaluar el Engagement (compromiso) de una forma diferente a la que plantea el estado, buscando saber qué nivel de Engagement tiene cada docente frente a su trabajo, según los parámetros propios del Engagement (vigor, dedicación y absorción), para visualizar si este nivel de alguna forma guarda relación con dichos resultados.

Cabe mencionar, que no podemos asumir que el compromiso de los docentes es un determinante en los resultados de los alumnos, ya que como se menciona, por ejemplo, en el “Estudio sobre los factores que influyen en el rendimiento escolar” (Secretaría de Educación Distrital - Bogotá, 2010) existen factores endógenos: estudiantes, y factores exógenos: comunidad, familia y escuela; que influyen en el rendimiento escolar y podríamos afirmar que sólo el conjunto de estas variables determinarán el buen rendimiento o mal rendimiento de los alumnos.

Son tres los parámetros que establece la medición del Engagement Laboral:

- El vigor, es evaluado en seis ítems referidos a los niveles de energía, resiliencia, voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad y mostrar persistencia frente a las dificultades, las siguientes preguntas son las que determinan el nivel del vigor:
 1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
 2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
 3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
 4. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

5. Soy muy persistente en mi trabajo.

6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

Quienes presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan; y aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en su trabajo.

- La dedicación, es evaluada en cinco ítems referidos al sentido o significado del trabajo, el sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, sentirse inspirado y constantemente retado por su trabajo, con las siguientes preguntas se determina el nivel de dedicación:

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo, porque lo consideran una experiencia significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, se sienten generalmente entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque no lo consideran como una experiencia significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten entusiasmados ni orgullosos en relación a su trabajo.

- La absorción, es evaluada en seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentan dificultad para dejarlo, de forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor, las siguientes preguntas son las que determinan el nivel de absorción:

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo.
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque los impulsa. En consecuencia se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en su trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

La presente investigación resulta muy importante en diferentes aspectos que señalamos a continuación:

Relevancia Académica:

Este tema ha sido poco tratado en nuestra realidad y la profundización que venimos realizando en el tema es un sugerente aporte a mirar de manera integral el desarrollo del talento humano en las organizaciones. Por lo que se considera que el presente trabajo servirá como un valioso antecedente para futuras investigaciones referidas al Engagement Laboral y su relación con la educación.

Relevancia Práctica y Científica:

La presente investigación, por su metodología de aproximación a la realidad puede replicarse en otras Instituciones Educativas de nivel básico o superior, tanto públicas como privadas, con la finalidad de analizar el compromiso y proponer alternativas para fortalecerlo en los trabajadores a todo nivel jerárquico.

Con este proyecto pretendemos despertar el interés científico de profesionales tanto en administración de empresas, psicología y carreras profesionales interesadas en el tema de Engagement Laboral, para que continúen explorando el “Recurso Humano” dentro de las organizaciones y desarrollen o perfeccionen mayores instrumentos para conseguir un óptimo comportamiento organizacional.

Relevancia Económica:

Siendo nuestra investigación acertada, se podrían derivar recursos económicos para reforzar y elevar el nivel de “Engagement Laboral” en los trabajadores públicos para mejorar su desempeño y con ello elevar el nivel educativo.

El Gobierno a través del Ministerio de Educación aplica pruebas de conocimientos tanto para alumnos como para docentes, siendo un presupuesto que el Estado asigna para obtener estadísticas sobre los avances educativos que hay en el país. Por otro lado también se destina dinero en capacitaciones para cursos determinados, metodología de enseñanza y gestión educativa. Sin embargo, aún no es extensivo y de fácil acceso a todo el universo de docentes de educación pública del país, además que el estado, está dispuesto a invertir en educación, pero de un modo restringido, abordando temas concretos y muchas veces atendiéndolos a superficialidad.

Relevancia Social:

Tanto los docentes como alumnos son parte importante de nuestra sociedad, los docentes forman ciudadanos y los alumnos crecerán para serlo de la mejor manera; entonces si la educación de niños y jóvenes está en cuestión, es vital velar por el bienestar y mejores condiciones para los trabajadores del sector educativo que son quienes la imparten, con la finalidad de que se comprometan al 100% con sus labores y por lo tanto cumplan sus funciones de la mejor manera. El docente es una unidad fundamental de desarrollo, que a partir de ellos, se imparte formación, y son parte clave y fundamental del desarrollo, son intrínsecamente el punto de partida de una transformación en la sociedad. Por tanto es vital contar con docentes comprometidos y suficientemente motivados para tal labor.

2. OBJETIVOS**2.1.General:**

Determinar y analizar el nivel de “Engagement Laboral” en la I.E. 40479 “Miguel Grau” del Distrito de Islay, Provincia de Islay, Región Arequipa – Perú, con la finalidad de proponer alternativas de solución para fortalecer el vigor, la dedicación y

la absorción en los trabajadores públicos que en ella laboran (personal administrativo y docentes).

2.2.Específicos:

Conocer y analizar el nivel de energía, persistencia y deseo de esforzarse en el trabajo (vigor) que presentan los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau”

Conocer y analizar el significado de trabajo, entusiasmo, inspiración, orgullo y retos relacionados con el trabajo (dedicación) que presentan los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau”

Conocer y analizar la concentración y felicidad (absorción) que muestran los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” al realizar su trabajo.

Aplicar el Instrumento UWES, para determinar el nivel de “Engagement Laboral” existente en los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau”, así como los parámetros que lo determinan.

Plantear alternativas de solución para fortalecer, de ser necesario, el nivel de “Engagement Laboral” de los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau”.

3. MARCO TEÓRICO

3.1.MARCO CONCEPTUAL

1. ORGANIZACIÓN

Desde los primeros tiempos vemos como el ser humano ha buscado crear interacción entre sus similares, ya sea para poder defenderse o para poder vivir, por la naturaleza del ser humano, entre similares de especie, algunos autores nos dicen: “La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

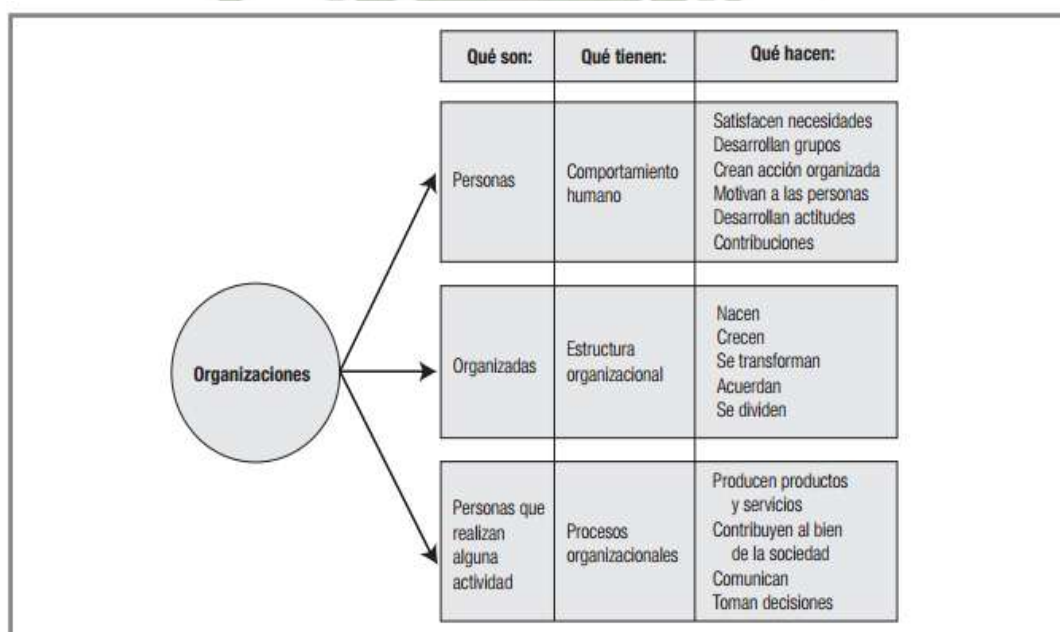
Hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones”.(Chiavenato, 2002,p. 6)

Años contemporáneos a nuestra era, se empieza a estudiar mas a fondo las organizaciones y a identificar sus tipologías y sus características individuales, ahora, según sus funciones y sus actividades por ejemplo, tenemos:

Algunos ejemplos de organizaciones:

• Escuelas y universidades • Empresas industriales • Bancos y financieras • Tiendas y comercios • Iglesias	• Hospitales y Laboratorios • Radio y televisión • Empresas periodísticas • Empresas de consultoría • Empresas de auditoría	• Cine y teatro • Empresas de publicidad • Clínicas • Restaurantes • Centros Comerciales
--	---	--



(Chiavenato, 2002, p. 23)

2. ADMINISTRACIÓN:

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

El manejo del personal como un sistema, se empieza a concebir desde un ámbito más sistemático, se empieza a ver desde perspectivas más inteligentes para conseguir una mayor productividad del personal. “Para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la administración de recursos humanos, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes.” (Chiavenato, 2002,p. 3) . En los ultimos tiempos, en las empresas se le ha dado mayor énfasis al capital humano, como se le nombra en estos ultimos tiempos, al darle un valor mas intrínseco en la organización. “Tanto ha cambiado en los ultimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone.” (Alles, 2006, p. 16)

En otro aspecto, ¿Qué es lo que podríamos decir que es el manejo en si, la administración de este recurso? “Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral: reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal/contractual, capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades, desarrollar sus carreras/evaluar desempeño, vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctos, controlar la higiene y seguridad del empleado, despedir empleados” (Alles, 2006, p. 16)

Con el tiempo también y según la evolución del ser humano, las necesidades y las formas y características del ser humano cambian, por este motivo también las organizaciones, tanto en la estructura como en las características, para Drucker (1993) en las organizaciones modernas se basa más en la comprensión y responsabilidad mutua entre miembros, en contraste a las organizaciones antiguas en las cuales la jerarquía y el poder superior eran imperantes.

2.2. INICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Como vimos en párrafos anteriores a partir que se crean nuevas organizaciones y que a su vez estas evolucionan, surge también diversos cuestionamientos a cerca de sus partes, o en otras palabras de los individuos que la conforman, es decir cómo aprender a manejarlas, algunos autores explican sus inicios; “La ARH es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias.” (Chiavenato, 2002, p. 7)

3. MOTIVACIÓN

La motivación, es en sí, un estado de la persona y mente humana, bastante complejo y que el saber manejarlo o intensificarlo podría dar resultados favorables para lo que se quiera obtener, es decir: el resultado producto de una motivación favorable tendrá mayor valor o un mejor resultado final. “Desde el sentido común, la motivación se refiere por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos tales como; me gustaría saber tocar el piano, quiero ser médico, y estoy esforzándome por resolver este problema. Por otro lado, observando las conductas desde fuera, la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas. Como señalo Marshall Jones(1995) en su presentación de los volúmenes anuales del Nebraska Symposium on Motivation el tema de motivación tiene que ver con la forma en que la conducta inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida. Dicho de otro modo, la motivación tiene que ver con el porqué de la conducta en contraste con el cómo y el que”(McClelland, 1989, p.16)

Intro “La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo. En investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación. Dentro de este contexto relacional, se puede definir la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.” (Mejía, 2005, p. 204)

3.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

A la par que se crean cuestionamientos a cerca de las organizaciones y de su manejo, surgen también teorías de solución a los inconvenientes de esto, sobre todo surgen como resultado del entendimiento de que las organizaciones son formadas por individuos, seres humanos con sus prerrogativas y lo que esto conlleva.

“Las características y consecuencias de los recursos de afrontamiento van a marcar la gravedad de la influencia de los estresores. Así, la investigación sobre el burnout señala que la dimensión de despersonalización se perfila como una estrategia de afrontamiento en la fase inicial del síndrome, puesto que puede mitigar la percepción de baja eficacia e incapacidad, trasladando la responsabilidad del aparente fracaso a los destinatarios del servicio. Los efectos de esta actitud de enfrentamiento y rechazo hacia los alumnos en el caso del profesor son a largo plazo, altamente perjudiciales para la satisfacción y motivación de docentes, y especialmente para el desarrollo de patrones de indefensión y daños en la autoestima.” (Miramón, 2007, párr. 1)

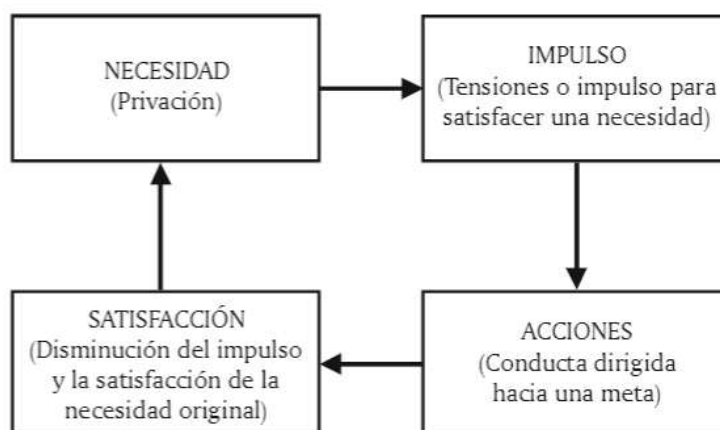
Las teorías de la motivación explican, según diferentes criterios, lo que las personas piensan que es más importante para desempeñarse bien, las teorías difieren en cuanto a la consideración de los factores que tienen mayor importancia para conseguirla y basándose en estos factores se realizan proyecciones para mejorar las circunstancias del trabajo.

3.2. TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Una de las teorías más difundidas es la de las necesidades, en la cual nos explica cuáles son las mayores motivaciones del ser humano según la prioridad de necesidades que este tiene; “Según esta teoría, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida, por lo que una necesidad satisfecha ya no es motivadora, refiriéndose a lo que las personas necesitan o requieren para llevar una vida gratificante con relación a su trabajo.

Las diversas teorías de las necesidades difieren en cuanto a los grados y el punto en que se alcanza la satisfacción. Entre las que más destacan tenemos: la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, las Tres Necesidades de David C. McClelland y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg.

Debemos considerar que cada una de las teorías destaca que las personas deciden cual es el grado de satisfacción, comparando de forma consciente sus circunstancias y sus necesidades.



También vemos que cada teoría muestra una variación considerable de una persona a otra, y en una misma persona se da una variación de necesidades con el paso del tiempo.” (Cataño, 2008, párr. 1)

3.3. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Bajo la cual se incrusta un nuevo régimen de motivación al personal en las organizaciones modernas, en el cual Maslow plantea un jerarquía según las necesidades personales; “establecida por el psicólogo Abraham Maslow a partir de observaciones clínicas, en el cual Maslow, (1943) propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (impulsado por una fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal, lo que se puede apreciar en la pirámide propuesta por Maslow a continuación:



“Según Maslow las personas tendrán más motivos para satisfacer las necesidades que les resulten más predominantes en un determinado momento según las circunstancias (situación o experiencia) en las que se encuentren. A partir de las necesidades fisiológicas, se debe ir satisfaciendo cada escala de necesidad, es decir, antes de desear satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior, se debe satisfacer la anterior.” (Cataño, 2008, párr. 1)

El artículo Una Teoría de la Motivación Humana de Maslow (1994), resume sus principales planteamientos; por lo menos hay cinco conjuntos de objetivos, que pueden denominarse necesidades básicas: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Además, estamos motivados por el deseo de conseguir

o mantener las condiciones que aseguran estas satisfacciones básicas y por algunos deseos más intelectuales.

“Estos objetivos básicos están interrelacionados y ordenados en una jerarquía de prioridades. El objetivo prioritario monopolizará el conocimiento consciente y tenderá a organizar la activación de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse o negarse. Pero cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos.

Grado de necesidad relativa:

Podría parecer que los cinco grupos de necesidades tienen una relación escalonada de todo o nada. Cuando se habla de que una necesidad surge cuando la anterior se satisface, podríamos tener la impresión de que una necesidad tiene que satisfacerse al cien por ciento antes de que surja la próxima. Pero en la vida real, los miembros de nuestra sociedad están por lo general parcialmente satisfechos e insatisfechos en todas sus necesidades básicas simultáneamente.

Función de las necesidades satisfechas:

Si nos interesa lo que de verdad nos motiva y no lo que nos ha motivado o nos motivará, entonces una necesidad satisfecha no es un elemento motivador y para todos los fines prácticos debe considerarse que no existe, que ha desaparecido.

Necesidad de Realización Personal:

Un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y capacidad. Refiriéndose al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia, es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, en otras palabras, llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser.” (Cataño, 2008, párr. 1)

“Otros estudios de carácter empírico como el de Lawler y Suttle (1972) aplicados a 187 administradores en dos organizaciones durante 6 a 12 meses, encontraron dos niveles de necesidades: biológicas y otras, emergiendo las biológicas cuando éstas no se ven satisfechas razonablemente, lo que puede ser congruente con la idea del grado de satisfacción relativo, mencionado antes. También encontraron que en niveles superiores, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo con los individuos, siendo en algunos casos predominantes las necesidades sociales, en otros casos las necesidades de autorrealización fueron más fuertes. Reforzando de esta manera la idea de la complejidad y singularidad de las personas.” (López, 2005, párr. 1).

3.4. TEORÍA DE HERZBERG

Surgen otras teorías muy interesantes de analizar en el cual el punto focal, como se menciona anteriormente, son los componentes de las organizaciones, y debido a su complejidad por ser seres humanos; “En su artículo «Una vez más: ¿Cómo se motiva a los empleados?» Frederick Herzberg plantea que la psicología de la motivación es extremadamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación, requiriéndose «ideas que han sido puestas a prueba en numerosas empresas y otras organizaciones», y este enfoque es su aporte” (López, 2005, p. 29)

3.5. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN

Y la pregunta principal surge en el cómo, de qué manera se logra aplicar las diversas teorías, aquellas estrategias que harán que las personas se sientan motivadas y enganchadas con la organización, algunos autores nos dicen: “McClelland, citado por López, señala que existe tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Por su parte, García (2008) aduce que las anteriores son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Explica este autor que las recompensas que suceden a una conducta la refuerzan, lo que aumenta la probabilidad

de que se repita. Cuando el comportamiento de las personas opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende algo más que la respuesta a un problema, puesto que la forma de comportamiento asociado con el éxito también se ve reforzada.

Parece que en condiciones que estimulan y moderan la toma de riesgos, la persona adquiere interés por retos de proporciones manejables, que tal vez la conduzcan a experimentar altos sentimientos de logro. De igual forma, una necesidad fuerte de afiliación o de poder podría ser producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante. Según lo mencionado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles dependiendo a las asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones.” (Pereira, 2009, p. 154)

3.6. ESTRATEGIAS DE PERTENENCIA

Ya que el ser humano y por su mera complejidad, es complicado el poder motivarlo y el poder entender de forma individual sus deseos y prioridades, sin embargo, una forma básica y simplista es asumiendo que las reacciones del ser humano son simples en cierto sentido, por ejemplo, el ser humano reacciona de forma básica ante un estímulo o ante un castigo tal y como a continuación lo muestra el siguiente baremo “Esta perspectiva señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de las motivaciones las personas. Las recompensas son eventos positivos o negativos que pueden motivar el comportamiento. Los que están de acuerdo con el empleo de incentivos recalcan que agregan interés y motivación a la conducta, dirigen la atención de aquellos considerados inapropiados. Trechera(2005) explica que las teorías que se basan en el empleo de incentivos aporten del supuesto de que:

Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que seadesagradable.

Para lograr la modificación de una conducta se pueden aplicar diferentes métodos; entre estos el reforzamiento, la extensión (no reforzar una conducta) y el castigo.

Los refuerzos pueden ser positivos o negativos. Los positivos se emplean para aumentar la probabilidad de que una respuesta esperada ocurre, por lo que puede decirse que son una recompensa. El principio del refuerzo positivo establece que: si en una situación dada una persona hace algo que es seguido inmediatamente por un reforzador positivo, es más probable que esa persona haga de nuevo la misma cosa cuando se enfrente a una situación familiar.” (Pereira, 2009, p. 157)

3.7. ESTRATEGIAS DE AUTOESTIMA

Autores mencionan que las personas con una alta necesidad de logro presentan características como las siguientes:

“Les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas. Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados. Desean una retroalimentación concreta acerca de que tan adecuadamente se están desempeñando. Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas. Identificando tres tipos de orientación al logro: la pericia, la incapacidad y la ejecución. Estos investigadores han encontrado, en el caso concreto de la población estudiantil, que los educandos muestran dos respuestas distintas ante situaciones que consideran desafiantes o difíciles, una de pericia, la incapacidad y la ejecución. Estos investigadores han encontrado, en el caso concreto de la población estudiantil, que los educandos muestran dos respuestas distintas ante situaciones que consideran desafiantes o difíciles, una pericia o una de incapacidad. Las personas con una orientación de pericia se centran en la tarea y no en su habilidad, disfrutan la tarea y el desafío y elaboran estrategias dirigidas a la solución, lo cual mejorara su ejecución. Por el contrario, las que tienen una orientación de incapacidad se centran en sus insuficiencias personales, generalmente atribuyen sus dificultades a una falta de habilidad y son personas que pueden sentirse aburridas o ansiosas, lo cual deteriora su ejecución.” (Pereira, 2009, p. 159)

3.8. ESTRATEGIAS DE REALIZACIÓN PERSONAL

La realización personal es ya de por sí, y siguiendo la propuesta de Maslow, el punto más alto de motivación de la persona, o de necesidad, en el cual el individuo, desea llegar o es el culmen de la persona. “En esta estrategia se considera que las personas se

motivan a realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para alcanzar una meta si creen en su valor, si están seguras de que lo que harán contribuirá a lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera que el esfuerzo realizado ha valido la pena, explica: En mayor detalle la teoría de Vroom señala que la motivación de la persona para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

La motivación es el resultado de tres variables; Valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad. El deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto ira seguido de un determinado resultado. La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.” (Pereira, 2009, p. 206)

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional ha cobrado bastante importancia hoy en día, debido de igual forma, a la sensibilización organizacional y a la percepción de los colaboradores como seres humanos. Esto ha conllevado a entender la complejidad de estos, pero que por el mismo hecho de su complejidad hace que sus resultados sean mayores y en algunos casos sorprendentes, está el caso de las grandes corporaciones que nacieron a partir del desarrollo de capacidades de algunas personas.

4.1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional como concepto va de la mano con el entendimiento del grupo en conjunto y de las características ya no individuales sino más bien grupales o podríamos decir los puntos comunes de estos, en eso se puede llegar a concebir un

instrumento clave de enganche de los individuos algunos autores como Robbins son más específicos en sus conceptos: “El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. La cultura organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. Para resumir nuestra definición la Co se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización.” (Robbins, 2004, p. 8)

4.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA

La cultura organizacional hay que entenderla como algo que se asume a partir de la continua convivencia y de tolerar ciertos comportamientos que en algún momento llegan a hacerse comunes frente a las personas, es cierto que la comodidad es algo significativo y positivo en ciertos aspectos pero sin embargo ciertos aspectos llegan a ser perjudiciales o tóxicos. Esto crea ambientes desagradables o inadecuados en la organizacional, es por esto que la clave para evitar estos aspectos son la comunicación constante y la confianza que se genere en el equipo.

CULTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA

A diferencia del punto anterior; una cultura organizacional adecuada es la que está fundada en el respeto y la comunicación, además de la confianza y la sinceridad. Una organización con una cultura agradable va a permitir el fácil desenvolvimiento de las personas, es importante que los valores de la empresa refuercen estos aspectos, además que la persona a cargo debe brindar las pautas necesarias; es decir, debe empezar tratando con respeto, brindar confianza pero con educación, respetar actitudes pero

también comunicar cuando estas se tornen desagradables o que afecten el buen clima. El administrador debe ser un ente observador y actuar de forma muy cuidadosa.

4.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Tener en cuenta los elementos de la cultura de la organización es clave para poder generar comportamientos y ambientes agradables, estos elementos deben estar de acorde a las pautas o metas que sean planteadas por la organización en sí, es decir, debe concordar con la visión y la misión de la empresa, además también debe ser coherente con el giro del negocio y también del entorno tanto laboral como externo.

VALORES

Son aquellos que regirán el comportamiento de la organizacional o su característica propia en lo cual se inspira o bajo la cual trabaja, los valores son dados desde el principio, en función a los ideales y lo que se quiera demostrar, o la imagen que se quiera dar. “Los valores constituyen el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.” (Alcover, 2004, p. 234)

IDENTIDAD Y CULTURA

La identidad y la cultura engloban en un todo a los valores y las características de la organización como un medio grupal y conformado por individuos como una visión clara de los objetivos de la organización definidos bajo características culturales definidos por la misma organización o por el medio inmediato, que a su vez se desarrolla según el manejo del personal y el resultado de la convivencia de este en la organización.

4.4. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entender cuáles son los componentes de nuestra cultura en la empresa es el punto de inicio a entenderla, tenemos que tener un claro enfoque en saber cuáles son y cómo

afectan a cada uno de los individuos, además también saber cuáles son de común característica en ellos y cuáles no. Podemos ver de forma más detallada como algunos autores nos hablan de estos:

“El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran:

- *Identidad de los miembros*: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- *Énfasis de grupo*: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- *Perfil de la decisión*: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- *Integración*: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- *Control*: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- *Tolerancia al riesgo*: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- *Criterios de recompensa*: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- *Tolerancia al conflicto*: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- *Perfil de los fines o medios*: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- *Enfoque de la organización*: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

- *La adaptación externa* comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección —que se aplican cuando los objetivos no se cumplen— entre otros.
- *La integración interna* involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.”(José Salazar, 2009, p. 4)

4.5. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una buena implementación de la cultura organizacional, podrá obtener el aprendizaje necesario tanto en la dinámica organizacional, o en incrementar la comunicación entre empleados y el mando más alto. Podríamos decir según algunos autores que algunas funciones son vinculantes entre los integrantes de la organización.

En la Revista Gerente Pyme (2004, párr. 1), nos da los siguientes componentes:

Vinculación: Lograr que un grupo que actúa mecánicamente en una función que normalmente, es una función operativa, entienda como contribuye a los resultados de la organización y así obtener un compromiso con los resultados de la empresa.

Des-obstaculización: Convertir el sentimiento agobiador de un proceso rutinario, en un sentimiento de contribución y utilidad a la compañía.

Compromiso: Las necesidades sociales de los empleados están siendo atendidas por su trabajo (respeto, reconocimiento, ascenso de puesto de trabajo), y así mismo se está gozando de una satisfacción de la tarea cumplida, incrementando el espíritu de trabajo y de compromiso para con la compañía.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. Laborar en un ambiente donde haya un ambiente cómodo y con la gente con que interactúa en su día a día.

Consideración: Políticas de beneficios más flexibles para que los colaboradores encuentren un equilibrio entre sus demandas como profesional o como individuo.

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: Reconocimiento por hacer por hacer bien su trabajo, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. El reconocimiento puede ser monetario o de reconocimiento social.

Cordialidad: La pertenencia de grupos sociales amistosos e informales, en el grupo de trabajo.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Transparencia: Proceso de comunicación abierto accesible y a transparente para la compañía y los empleados.”(Sección funciones de la cultura organizacional, párr.1) La cultura organizacional plantea ciertos valores o pautas que distinguen de manera más notoria a cada uno de los miembros, dándoles también cierto valor agregado, haciendo más llevadero en cierto modo el compromiso frente a la organización o brindando cierto control sobre las formas de actuar de los integrantes de esta.

5. CLIMA INSTITUCIONAL

Dentro de este nuevo enfoque de empoderamiento del individuo, o digámoslo de otra manera, valoración del mismo en la organización, se piensa ya también no de forma individual sino de

un todo, el conjunto de individuos y su interrelación en la organización, ya que vienen a formar parte de un grupo, si bien es cierto con su individualidad, pero, que tiene que aprender a convivir y a desarrollar capacidades en conjunto; “Uno de los temas que más interés viene suscitando entre los estudiosos de la empresa moderna es el referido al clima organizacional. Y curiosamente uno de los aspectos que más tiende a obviarse al tratar este asunto es el que tiene que ver con su definición. Aunque no lo parezca, este ángulo del asunto resulta de capital importancia pues a partir de como se le conciba se le podrá explicar y hasta intentar acciones para su modificación o cambio para mejor. El clima organizacional apunta al acontecer en una entidad, departamento o compañía claramente discernible. En segundo lugar, dicha organización realiza varias actividades y genera informaciones diversas que pueden ser útiles para sacar conclusiones acerca de su clima. En consecuencia, el clima puede descomponerse en características estructurales, dimensiones de la organización, estilos de liderazgo, etc. A esta altura debe aludirse a dos enfoques que han contribuido igualmente a la construcción y comprensión del concepto clima. El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas. Por su parte, el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno. El clima implica también dos aspectos fundamentales de las organizaciones humanas. Primero, su estructura física, que abarca características como control, tamaño, niveles jerárquicos, centralización, departamentalización y otros. Segundo, sus procesos organizacionales o humanos, como son liderazgo, comunicación control. Etc.” (Orbegoso, 2008, p. 187)

Basados en lo anterior y viendo como se transforman y evolucionan en este ultimo siglo las organizaciones, la forma de trabajo se toma como una maquina, en el buen sentido de la palabra, en la cual cada miembro de la organización, es una parte del engranaje que cumple una funcion crucial, que pareceria minima, pero que conlleva a un todo en general, es por esto que siguiendo este esquema, vemos diversas conclusiones pero todas apuntando a un mismo horizonte; “Las reglas del trabajo estan cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas, ya no importan solo la sagacidad, la preparacion y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demas. Esta norma se aplica cada vez mas para decidir quien sera contratado u quien no, a quine se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto. Las nuevas reglas vaticinan quine tiene mas posibilidades de lograr un desempeño estelar y quine es mas propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la

que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos” (Alles, 2008, p. 72).

En una organización, en este caso concreto; en una escuela, donde el docente tiene la responsabilidad y su trabajo es el de impartir conocimientos sobre un grupo específico de alumnos, pero, como estos se sienten en su entorno de trabajo y como estos responden frente a este. “En suma, el clima organizacional es el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero sí se siente” (Revista Venezolana de gerencia, 2003, párr. 1) Podríamos decir entonces que es el sentir individual del conjunto de trabajadores de una organización, para Goncalves (1999) el clima organizacional posee infinidad de elementos que según su forma y especificidad puede conllevar a diferencias estructurales, siendo así una forma única y específica según cada caso en particular. Pero para tener un detalle más claro a cerca de lo que realmente significa el clima institucional, tendríamos que ir al inicio mismo de las investigaciones sobre este término y como nació, según el ámbito también de la psicología. Por ejemplo, según, (Chiang, Rodrigo y Núñez, 2010, p. 14)

“La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.

Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el clima. La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que, los elementos básicos del constructo clima organizacional. Son atribuidos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de estos atributos; el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional.”

“El concepto de clima institucional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951” (Bonoma y Zaltman, 1981, p. 14), “A partir de estudios arrojaron nuevos destellos de luz al respecto. Se trata pues, de un tema que ha sido y continúa siendo motivo de interés, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas

hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.” (Chiang Et All, 2010, p. 17)

5.1. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Los componentes del clima organizacional, ya que el clima organizacional es tan complejo, son los elementos que han de ser básicos y claves para la convivencia, además, de permitir el desarrollo de potenciales y el aprovechamiento de habilidades y destrezas, los elementos engloban las herramientas que de forma abstracta pueda permitir el perfecto engranaje de los elementos palpables de la organización.

“Existe un cierto acuerdo en que los elementos básicos del constructo clima organizacional son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece en cuestiones como la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional a partir de ellos.

En la base del concepto de clima organizacional subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana. Este sentir ha tomado varias denominaciones según autores en el intento de comprender ese algo que se percibe: el espíritu, la fuerza o energía, el carácter. Esa sensación que se intuye como característica de un ambiente organizacional con indicios de estabilidad en el tiempo es el sistema viviente.” (Vega, Rodrigo y Núñez, 2010, p. 27).

Pero que podríamos decir, en una forma más clara, sobre las variables o componentes del clima organizacional, según lo anteriormente mencionado, se podría desprender que estos componentes al ser más intuitivos y analógicos, serían cambiantes o dependientes del tipo de organización u otros factores, sin embargo, para (EmprendePyme.net, 2009, párr. 1)

Las características individuales de las personas son ahora puntos de partida para lograr un clima óptimo, ahora se evalúa al individuo, para que pueda desenvolverse e integrarse al equipo, ahora se valora el saber trabajar en equipo mucho más que el individualismo o que las capacidades personales, ya que una persona que sabe trabajar de forma grupal puede producir más, en términos organizacionales, que una persona que posee mayor

inteligencia o capacidad. Personas individualistas o antisociales, pueden ser personas tóxicas para la organización e incluso afectar el clima y la buena convivencia. El ser empático, como lo muestra el autor a continuación, es una característica que suma en las organizaciones de hoy en día.

“Nos hemos referido a la empatía como un factor importante definiéndola como la chance de encontrar o no un empleo, Entre los aspectos clave para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador señalamos: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los factores emocionales. Volviendo nuevamente a lo destacado por Goleman, el autor aclara algunos conceptos erróneos. Inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático. En algunos momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La empatía no significa dar rienda suelta a los sentimientos; por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.” (Alles, 2008, p. 73)

En este sentido, la evolución de las organizaciones, van más allá del mero reconstructivismo organizacional, a una corriente de entendimiento desde un punto psicológico, aprovechando esto, de forma que los miembros de esta logren su máximo rendimiento y puedan permitirse incluso un crecimiento personal y aprendizaje, que viendolo desde esa perspectiva desencadenaría en un plus positivo para la organización.

El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de

los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización”. (Sección componentes fundamentales del clima laboral, párr. 1)

6. SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO

Robbins (2004) encontró que hay un vínculo entre la centralización y la satisfacción laboral. Estas pruebas indican que la toma de decisión participativa guarda una relación positiva con la satisfacción laboral. Finalmente concluye, que para llevar al máximo nivel el desempeño y la satisfacción de los empleados, hay que tomar en cuenta las diferencias individuales de experiencia o personalidad, así como la tarea.

La teoría de Porter y Lawler (1968, citado en Soto, 2001) es conocida como “modelo de expectativas o circulación” por la relación existente entre el rendimiento laboral y la satisfacción en el trabajo. Existe otro modelo opuesto al anterior llamado (teoría bifactorial de Herzberg) que muestra que una persona contenta o insatisfecha no es necesariamente una persona productiva o motivada para el trabajo, lo que ocurre cuando la satisfacción no va unida al rendimiento.

Algunos autores también nos indican; “que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo”.(Ponce, 2011, párr. 1) Como podemos dilucidar, la relación entre ambos podría ser directamente proporcional, sin embargo, según Muchinsky (2002), “durante más de cuarenta años se ha investigado la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Sin embargo, la relación entre satisfacción y desempeño no es muy

fuerte”.Laffaldano y Muchinsky (1985), citado en Muchinsky, (2002) “cuando los directivos no hacen énfasis ni en la satisfacción ni en el desempeño, están ignorando sus responsabilidades”, esto nos da a entender como resultante de lo mencionado anteriormente, que es de fundamental importancia dar el peso que se merece a la satisfacción del personal, teniendo en cuenta que en cierta medida puede resultar e mayor compromiso con la organización.

6.1. INVESTIGACIONES SOBRE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO

En el libro comportamiento organizacional; impacto en las emociones, Soto (2001); el estudio su relación de forma directamente proporcional entre la satisfacción y la productividad, analizando los factores del día a día que les generaba satisfacción o que no les agradaba, el resultado; fue que el personal generaba responsabilidad frente a la satisfacción, sin embargo la ausencia de este último no generaba ausencia del primero. Pero sin embargo la inseguridad laboral, si generaba mayor insatisfacción en el personal.

Van Den Berg et al. (2003) mide los efectos de la personalidad de las personas en el trabajo y cruzándolas con las características del mismo para tener como resultante las conductas del trabajo, a su vez, determinaron la relación entre los extrovertidos y su gran satisfacción laboral. También establecieron la relación del estrés, las personas neuróticas y la satisfacción laboral de los mismos, También descubrieron, una relación entre la satisfacción laboral y las expectativas del trabajador y su propensión a abandonar el empleo.

7. TALENTO HUMANO

Podría decirse que el talento humano, en si como concepto, es la valorización de las capacidades del personal, o quizás tomar en cuenta como un potencial de la empresa a la diferenciación de talentos de cada miembro. “Existe un elemento que es común en la organizaciones, y es cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al talento humano como el factor decisivo en el proceso innovador que garantice la supervivencia y prosperidad de las organizaciones, algunas le otorgan mayor peso, otras menos, pero lo cierto es que está presente en todas. Sin embargo, es la tendencia que menos adeptos prácticos posee, ya que su fruto no lo genera el propio talento, sino el efecto de su gestión, es por eso que los directivos

empresariales comprenden que es una fuente para el progreso, pero no la han concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito”. (Cruz, 2014, párr. 1)

Como se menciona al principio, el talento humano como concepto es una valorización, en una línea histórica, podríamos decir que este se vino gestando en los comienzos de los noventas con Taylor, en sus “Principios de la gerencia estratégica”, donde se empieza a hablar de los comportamientos organizacionales, años más adelante Henry Fayol hace un estudio en mayor profundidad de la conducta humana en las organizaciones, veinte años más tarde, Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, nos dan una luz más clara de todo esto, donde el recurso humano es el más importante de toda organización, y la empresa es un sistema social. Es así como desde hace un siglo se viene generando esta valorización, como la llamamos, dando énfasis en la persona como el bien principal, es por eso el interés en los últimos años en las empresa de potencializarlo.

8. EDUCACIÓN EN EL PERÚ Y MEDICIÓN DEL COMPROMISO

8.1. ORGANISMOS

MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Es el sector del Poder Ejecutivo encargado de la educación en la nación. El actual ministro de Educación es Idel Vexler.

Es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental a través de sus unidades descentralizadas locales como GRE de las cuales se desprenden las UGEL. (www.minedu.gob.pe/)

GRE: Gerencia regionales de educación en operan en cada una de las regiones. (www.grearequipa.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id)

UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local. Son las instancias intermedias de gestión educativa. Esta instancia de gestión educativa tiene como objetivo central acompañar y brindar asistencia técnica en la gestión administrativa y gestión pedagógica a las instituciones educativas. 14 oct. 2014.

Su misión institucional es lo siguiente: “Garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, promoviendo la formación integral y desarrollo de la identidad y autoestima del educando, lo que facilita su integración social con hábitos de aprendizaje permanentes acordes a los cambios científicos y tecnológicos, así como a las exigencias del mundo globalizado, por otra parte gestionar recursos financieros, de personal, infraestructura, desarrollo de tecnologías educativas y todo aquello que sirva de soporte a la mejora permanente del servicio educativo”.

(<http://www.minedu.gob.pe/>)

SICRECE: Este es un sistema que le permitirá conocer los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) que el Ministerio de Educación, a través de la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC), viene aplicando desde el año 2007. Además podrá consultar información de las pruebas muestrales e internacionales. (<https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/>)

8.2. MEDICIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DEL DOCENTE

La calidad educativa del docente está regulada por la Ley N.º 29944, llamada Ley de Reforma Magisterial, en donde se especifica los diferentes criterios que se toman en cuenta para la evaluación de los docentes:



SUB CAPÍTULO III DE LA FORMACIÓN EN SERVICIO

Artículo 17. Evaluación de la formación en servicio

17.1 La evaluación de los participantes en los programas de formación en servicio está centrada en un enfoque de evaluación por competencias que se desarrolla principalmente en función a los desempeños de los participantes en relación a su práctica pedagógica en aula y/o de acuerdo al área de desempeño laboral donde se ubica el profesor participante de estos programas.

17.2 El MINEDU en coordinación con los Gobiernos Regionales, desarrolla mecanismos que permitan evaluar el impacto de los diferentes programas de formación en servicio realizados, tomando como referentes la puesta en marcha de innovaciones educativas, el desempeño docente, la evaluación para la permanencia en el cargo y ascenso en la Carrera Pública Magisterial. Estas acciones tienen por finalidad evaluar la efectividad de la formación en servicio de un periodo determinado y son indispensables para la planificación de las futuras acciones, incluida la selección de la(s) entidad(es) formadora(s).

17.3 Adicionalmente el MINEDU puede evaluar el impacto de los programas de formación en servicio en la dinámica de la vida escolar y en los niveles de logro alcanzados por los estudiantes.



SUB CAPÍTULO I DE LA ESTRUCTURA DE LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL

Artículo 27 Estructura de la Carrera Pública Magisterial

27.1 La Carrera Pública Magisterial se estructura en ocho (08) escalas magisteriales cada una de las cuales tiene requisitos específicos vinculados a tiempo de permanencia, formación académica y competencias pedagógicas diferenciadas, tomando como base el Marco de Buen Desempeño Docente.

27.2 Para el cómputo del tiempo mínimo de permanencia en una escala magisterial se toma como referencia el año calendario.

Artículo 28. Evaluaciones

.

28.1 La Carrera Pública Magisterial considera las siguientes evaluaciones:

- a. Evaluación para el ingreso a la carrera
- b. Evaluación de desempeño docente
- c. Evaluación para el ascenso
- d. Evaluación para el acceso y desempeño en los cargos

28.2 Todas las evaluaciones tienen una finalidad fundamentalmente formativa y permiten al MINEDU y a los Gobiernos Regionales identificar las acciones de formación que resulten convenientes para promover la mejora continua del profesor, su ascenso.

8.3.DOCUMENTOS Y HERRAMIENTAS

8.3.1.PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la I.E. en el lapso de un año con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la escuela. El PAT se ha desarrollado en torno a los Compromisos de Gestión Escolar, entendiéndose que la escuela tiene como propósito final que los estudiantes logren los aprendizajes previstos bajo condiciones básicas de calidad. En ese sentido, el PAT (aplicativo para cada I.E.) que se propone en el presente es un documento de gestión cuyo propósito es ordenar las tareas en la I.E. a través de los Compromisos de Gestión Escolar.

Su elaboración responde a las necesidades de planificación de la I.E. siendo un documento de uso interno. Por ello, no es necesario que sea enviado a la UGEL para su aprobación. Sin embargo, la UGEL puede llegar a la I.E. para acompañar la formulación e implementación del PAT en la escuela.

MOMENTOS QUE IMPLICA:

1. Diagnóstico

El diagnóstico es el estudio previo a toda planificación que consiste en: i) la recopilación de información, ii) su ordenamiento, iii) su interpretación y iv) la obtención de conclusiones e hipótesis sobre el porqué de los resultados hallados. Un diagnóstico nos permite definir problemas y potencialidades, establecer prioridades, así como también identificar qué problemas son causa de otros y cuáles son las consecuencias. Asimismo, nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de qué acciones realizar y sus posibles resultados.

2. Objetivos y metas.- A partir del diagnóstico se debe establecer objetivos y metas que se ajusten a la realidad. Este es un trabajo que realizan los docentes con su líder pedagógico y debe tener altas expectativas en lo que planea para su IE, también debe asumir que las metas deben ajustarse a las posibilidades reales de la IE. De lo contrario, se planteará metas que no podrá cumplir y, como consecuencia, podrá creer que ha fracasado, aunque, en realidad, haya mejorado significativamente sus resultados. Cabe mencionar que las metas se concretan a partir de los compromisos asumidos en las jornadas de reflexión.

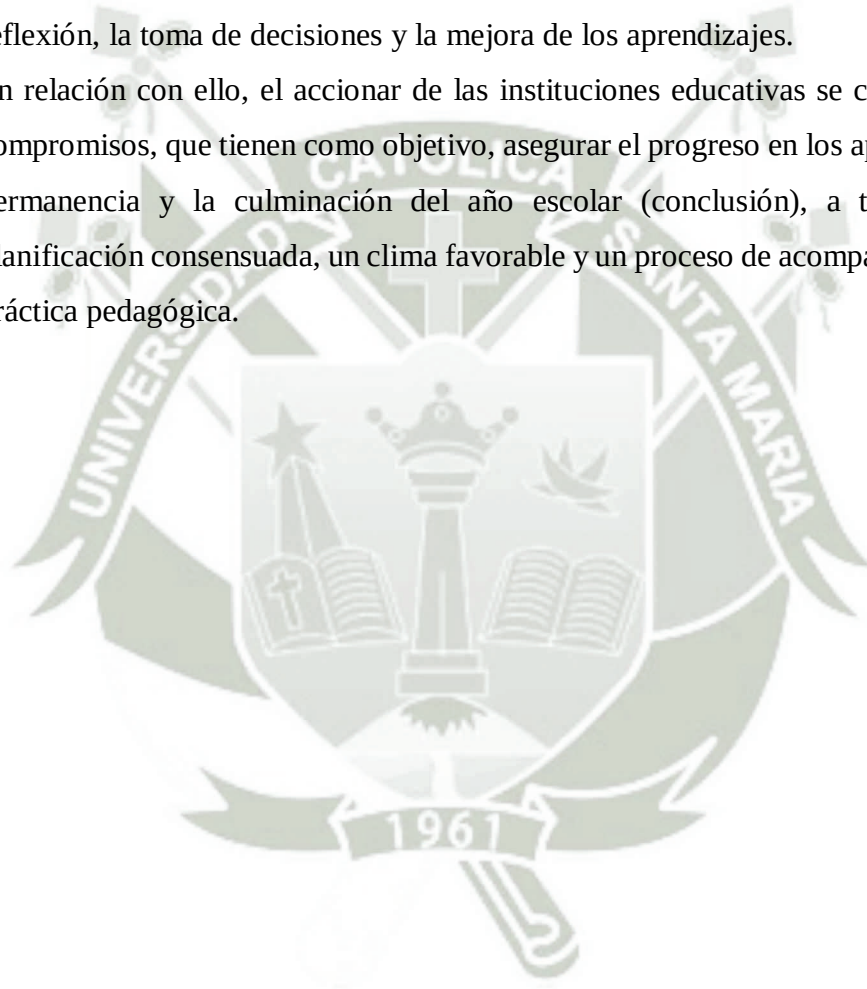
3. Actividades factibles y verificables.- Luego de establecer los objetivos y metas, se debe definir qué actividades se tendrá que desarrollar para alcanzarlos. Las actividades que se propongan deben cumplir varias condiciones entre las que destacan que: a) sean posibles de desarrollar con los recursos que se tiene, b) hayan demostrado su utilidad previamente (buenas prácticas y experiencias exitosas que se conozcan de la IE, red, colegas, el país o el mundo) y c) su cumplimiento sea fácil de verificar. Una de las actividades más importantes bien sea a ser las jornadas de reflexión que se realizan en tres fechas importantísimas como son: 1era, en el mes de marzo (planificación, análisis y planteamiento de metas); 2da, en el mes de Julio-Agosto (balance de los resultados parciales) y la 3era en noviembre – Diciembre (balance de los resultados).

8.3.2. COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR 2017

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan. Los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (I.E.) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos de gestión escolar sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

En relación con ello, el accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo, asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión), a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.



Compromisos de Gestión Escolar 2017				
Compromiso	Objetivo	Indicador	Fuentes de información	La educación que queremos para el Perú
COMPROMISO 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).	Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, SICRECE	Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.
		Porcentaje de acciones de mejora de los aprendizajes, establecidas a partir de los resultados de la ECE, explicitadas en el PAT que están siendo implementadas.	Aplicativo PAT.	
COMPROMISO 2. Retención anual de estudiantes en la IE.	La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.	Porcentaje de estudiantes matriculados reportados oportunamente en el SIAGIE.	Registros de la IE, SIAGIE.	Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.
		Porcentaje de asistencia de estudiantes durante el año escolar.	Registros de la IE.	Todas y todos los estudiantes inician y culminan su educación básica oportunamente.
		Porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar.	Registros de la IE, Aplicativo PAT	Las I.E.E. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
COMPROMISO 3. Cumplimiento de la calendarización y planificada en la IE.	La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.	Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.	Registros de la IE, Aplicativo PAT	Las I.E.E. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
		Porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes.	Registros de asistencia de docentes de la IE, Aplicativo PAT	Las I.E.E. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
COMPROMISO 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar.	Indicador aplicable en las IIEE donde el director no tenga carga horaria: Porcentaje de visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	Ficha de monitoreo, aplicativo PAT.	Las I.E.E. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
		Indicador aplicable en las IIEE donde el director tenga carga horaria: Porcentaje de reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT que han sido ejecutadas 'Las reuniones de interaprendizaje se pueden realizar entre docentes de la IE o a nivel de la red educativa.'	Actas de reunión, aplicativo PAT.	Todas y todos los docentes tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.
COMPROMISO 5. Gestión de la convivencia escolar en la IE.	El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	Normas de convivencia consensuadas incluidas en el Reglamento Interno, publicadas en algún espacio visible de la IE.	Reglamento Interno.	Todas las I.E.E. del país son espacios seguros y acogedores para los y las estudiantes.
		Porcentaje de actividades implementadas con padres y madres de familia, tutores legales y/o apoderados para brindar orientaciones (información de sus hijas e hijos, aprendizaje, convivencia escolar, etc.) planificada en el PAT.	Aplicativo PAT.	
		Porcentaje de casos atendidos oportunamente* del total de casos reportados en el SiSeVe y en el Libro de Incidencias. * La atención oportuna del caso, se definirá de acuerdo con las acciones de la IE en el marco de los protocolos de atención.	Libro de Incidencias, SiSeVe.	

8.3.3.E.C.E.: EVALUACIÓN CENSAL DE ESTUDIANTES

Evaluación a gran escala que cada año aplica el Ministerio de Educación para recoger información acerca de los aprendizajes de estudiantes de segundo grado de primaria y en algunos departamentos del país a los estudiantes de cuarto grado de primaria que tienen una lengua materna originaria distinta al castellano y asisten a una escuela de Educación Intercultural Bilingüe (EIB).

A partir de 2015 se realizará además con estudiantes de segundo año de secundaria. Consiste en la aplicación de pruebas que permiten conocer qué y cuánto están aprendiendo los estudiantes de los grados evaluados, se realizan en todas las escuelas públicas y privadas del país. (umc.minedu.gob.pe/evaluacion-censal-de-estudiantes-2016/)

La evaluación Censal de Estudiantes (ECE) es una evaluación realizada por el Ministerio de Educación con el objetivo de conocer qué y cuánto han aprendido los estudiantes en las competencias evaluadas.

- **Evaluación ECE en primaria: 2do y 4to grado:**

La evaluación se da a partir del año 2007 y debiera ser aplicada una vez al año y preferentemente durante los meses de Noviembre y Diciembre; los resultados se deben dar a conocer a partir del mes de Marzo – Abril del siguiente año.

Las competencias que se evalúan son: Competencia lectora y Matemática en todos los colegios públicos y privados del país.

- **Los objetivos de la ECE 2º secundaria son:**

Informar al país acerca de los logros de aprendizaje alcanzados por los estudiantes de segundo grado de secundaria en Comprensión lectora y Matemática. En Secundaria a partir del 2015 es en 2do grado y sus competencias a evaluar son: Lectura, matemática e Historia, Geografía y Economía y proyectando al 2017 se debiera evaluar la competencia correspondiente a Ciencia Tecnología y Ambiente.

Comparar en el tiempo los resultados de los estudiantes, de manera que podamos saber si estamos mejorando o no.

Brindar información a los docentes, directores y especialistas del MINEDU para que puedan tomar decisiones informadas, de acuerdo a sus niveles de responsabilidad.

- **La evaluación censal evalúa competencias, de la siguiente manera:**

Competencia lectora: Capacidad para construir significados a partir de un texto escrito.

Matemática: Capacidad (facultad) de utilizar habilidades y conocimientos matemáticos para formular y resolver problemas en diversas situaciones.

- **Importancia:**

Para el Estado peruano: Porque a partir del conocimiento del avance en los aprendizajes, se pueden establecer políticas educativas más efectivas, basada en evidencias y orientadas a mejorar los aprendizajes.

Para las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL): Porque se puede contar con herramientas concretas para la toma de decisiones en las políticas descentralizadas de educación y velar responsablemente por el desarrollo educativo regional y local.

Para las Instituciones Educativas (Directores y docentes): Porque les permite identificar con mayor asertividad los aspectos que se deben reforzar en la aplicación de los cursos de Comprensión lectora y Matemáticas de esta manera se pueden tomar acciones informadas para mejorar los aprendizajes.

Para los padres de familia: Porque les permite conocer el nivel de avance de su hijo o hija en matemáticas y comprensión lectora y reforzar aquellos aspectos en los que tuvo dificultades, apoyándolo en casa a mejorar su desempeño escolar.

Para los estudiantes: Porque les permite conocer sus fortalezas y debilidades en las áreas en las cuáles fue evaluado. Así podrá esforzarse más en aquello que aún le falta lograr o consolidar aquello que ya ha logrado.

- **Recomendaciones para los agentes educativos:**

Al director

Las evaluaciones censales permiten conocer los avances del sistema educativo en relación al logro de los aprendizajes.

Los resultados que obtenga su escuela en la ECE, le permitirá tomar decisiones concretas para fortalecer aquellos aspectos que se deben mejorar en comprensión lectora y matemática.

Una escuela informada tiene más posibilidades de mejorar en su desempeño.

Los niveles de aprendizaje pueden mejorar conociendo cuáles son las fortalezas y debilidades en la enseñanza.

La ECE es un aliado en el camino a lograr el éxito educativo.

Un país que mejora en educación, es un país que desarrolla.

Al docente

La ECE nos ayuda a conocer los avances de los estudiantes para fortalecer los métodos de enseñanza en el aula.

Unidos, directores, docentes, padres de familia y estudiantes lograremos niveles de aprendizaje competitivos.

Si junto a nuestros estudiantes conocemos las fortalezas y retos que tenemos en el aprendizaje podremos resolver con éxito los desafíos de una educación para el desarrollo.

La ECE brinda herramientas concretas para mejorar los métodos de enseñanza a partir del conocimiento del avance en los aprendizajes.

Al estudiante

Lo valioso de evaluar nuestros avances, es conocer cuáles son las fortalezas y desafíos en nuestro proceso de desarrollo y así poder mejorar.

Si conocemos nuestras competencias y debilidades, tenemos más posibilidades de progresar en la escuela.

La Evaluación Censal de Estudiantes no condiciona ni se relaciona con las calificaciones que se obtienen en la escuela, por el contrario nos brinda herramientas para mejorar nuestras competencias.

La comprensión lectora y la matemática, son dos competencias fundamentales para desenvolverse en la vida, mejorando en ellas, enfrentamos con más éxito y oportunidades el futuro.

Es importante participar en la ECE en forma activa y con una buena actitud, así podremos brindar una información adecuada para una buena evaluación.

- **Estándares de la evaluación:**

En el nivel primario tenemos:

INICIO.- Cuando el estudiante se encuentra en un nivel donde no alcanza un calificativo que va de 1 a 13.

PROCESO.- Cuando el estudiante se encuentra en un nivel de proceso pero sus calificativos pueden ser mejor y se considera en un baremo de 14 a 17.

SATISFACTORIO.- Cuando el estudiante logra eficientemente sus aprendizajes y se encuentra en un baremo de 18 a 20

En el nivel secundario tenemos:

PREVIO AL INICIO.- Se da a conocer cuando el estudiante está por debajo del inicio es decir no responde las expectativas esperadas y el baremo va de 0 a 10.

INICIO.- Cuando el estudiante se encuentra en un nivel donde no alcanza un calificativo que va en el baremo de 11 a 13.

PROCESO.- Cuando el estudiante se encuentra en un nivel de proceso pero sus calificativos pueden ser mejor y se considera en un baremo de 14 a 17.

SATISFACTORIO.- Cuando el estudiante logra eficientemente sus aprendizajes y se encuentra en un baremo de 18 a 20.

Información obtenida de la página web oficial del MINEDU (<http://www.minedu.gob.pe/umc/evaluacion-censal-de-estudiantes.php>)

8.3.3.1. RESULTADOS DE EVALUACIÓN CENSAL UGEL - ISLAY

Segundo de primaria

Lectura

Año	DRE	UGEL	Medida promedio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
2015	Arequipa	Islay	625	0.9%	33.8%	65.3%
2016	Arequipa	Islay	616	1.0%	33.4%	65.6%

Matemática

Año	DRE	UGEL	Medida promedio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
2015	Arequipa	Islay	626	14.9%	40.3%	44.8%
2016	Arequipa	Islay	642	13.4%	35.8%	50.8%

INTERPRETACIÓN.- Analizando los resultados de los cuadros comparativos, en el nivel primario se puede apreciar que no hay una mejora substancial en cuanto a los resultados de la evaluación censal en Lectura y Matemática del año 2015 al año 2016.

Segundo grado de secundaria

Lectura

Año	DRE		UGEL	Medida promedio	Previo al inicio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
2015		Arequipa	Islay	578	13.5%	38.6%	30.7%	17.3%
2016		Arequipa	Islay	592	7.6%	36.7%	34.1%	21.6%

Matemática

Año	DRE		UGEL	Medida promedio	Previo al inicio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
2015		Arequipa	Islay	571	22.9%	44.9%	16.7%	15.6%
2016		Arequipa	Islay	597	16.4%	34.9%	24.0%	24.7%

Historia-Geografía y Economía

Año	DRE	UGEL	Medida promedio	Previo al inicio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
2016	Arequipa	Islay	522	16.1%	24.9%	40.1%	18.8%

INTERPRETACIÓN.- Analizando los resultados comparativamente en el nivel secundario en referencia a los dos últimos años se puede apreciar que los alumnos de Islay están en su mayoría en “Inicio” es decir que sus calificaciones van de 11 a 13; adicionalmente, se observa que no hay una mejora substancial en cuanto a los resultados de la evaluación censal en Lectura y Matemática; y en Historia, Geografía y Economía no se puede comparar ya que es el primer año que se evalúa dicha competencia.



9. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR

“Estos factores o variables que inciden en el rendimiento académico, pueden ser exógenos o endógenos. Exógenos son los factores que influyen desde el exterior y endógenos relacionados directamente con aspectos personales psicológicos o somáticos del alumno” Según el “Estudio sobre los factores que influyen en el rendimiento escolar” (M G GROUP, 2010, p.5)

9.1. ENDÓGENO

“**Estudiantes:** Dentro de esta se contemplan aspectos como el sexo de los estudiantes, edad, la frecuencia de estudio y hábitos como el leer prensa, ver noticieros, y trayectoria de la vida académica.” Como se menciona en el “Estudio sobre los factores que influyen en el rendimiento escolar” (M G GROUP, 2010, p. 5)

VARIABLES DEL ESTUDIANTE QUE INCIDEN EN LOS LOGROS DE APRENDIZAJE

SALUD FISICA	APTITUDES INTELIGENCIA	AUTOESQUEMAS	HABITOS DE ESTUDIO	EDUCACION PREESCOLAR	MOTIVACION Y ESPECTATIVAS SOBRE EL NIVEL ESCOLAR	HABILIDADES SOCIALES
No tener discapacidades sensoriales No presentar dificultades para aprendizaje. (Dilexias, déficits de atención etc)	Facilidad para aprender	Altas Autoestima, autoconcepto, autoeficacia.	Poseer buenos hábitos de estudio en casa	Asistencia desde por lo menos los tres años a diferentes grados de educación. Preescolar	Motivación por todo lo relacionado con aprendizaje, lectura, avances en ciencias y tecnología	Todo lo relacionado con inteligencia emocional y manejo adecuado de relaciones interpersonales
No sufrir enfermedades crónicas	Buen desempeño académico general	Valoración Positiva real en cuanto su desempeño	Manejo adecuado de las técnicas de estudio	Haber tenido estimulación y aprestamiento infantil	Deseo de llegar a niveles superiores de educación	
No presentar Secuelas, de enfermedades infantiles	Buen desempeño en particular en algún aspecto especial, (Ciencias, Artes, Idiomas etc)					
Desnutrición	Éxito escolar					

9.2. EXÓGENOS

“Comunidad: Se relaciona con el entorno inmediato o vecindario donde vive la familia y el involucramiento de los alumnos en las actividades tanto positivas o negativas que allí se den. (Brunner & Elacqua, 2003).

Familia: “tiene que ver no sólo con el nivel de ingresos, sino con la composición de la familia, la ocupación y el nivel educativo de los padres, la vida familiar, el clima de afecto y seguridad, la infraestructura física del hogar, los recursos disponibles para el aprendizaje, el uso del tiempo, las prácticas de crianza, la relación de la familia con la escuela, etc.” (Torres, 2005 p. 71)

Escuela: “Opera a nivel del sistema escolar en su conjunto, a nivel de cada institución (y/o redes de instituciones) y a nivel de aula. Tiene que ver no únicamente con la enseñanza, sino con todas las dimensiones del quehacer y la cultura escolares, incluyendo la infraestructura y los materiales de enseñanza, enseñanza, el uso del espacio y del tiempo, tiempo, la organización, las rutinas y las normas, la relación entre directivos y docentes y entre estos, los alumnos, los padres de familia y la comunidad, la relación entre pares, la competencia docente, los contenidos de estudio, la pedagogía, la valoración y el uso del lenguaje en las interacciones informales y en la enseñanza, los sistemas de evaluación (premios y castigos, incentivos, estímulos, etc.)” (Torres, 2005,p.71)”

Como se menciona en el “Estudio sobre los factores que influyen en el rendimiento escolar” (M G GROUP, 2010, pp. 7-8)

VARIABLES DE ENTORNO FAMILIAR Y SOCIAL QUE INCIDEN EN LOS LOGROS DE APRENDIZAJE

NIVEL SOCIOECONÓMICO, EDUCATIVO	ORGANIZACIÓN FAMILIAR E INFRAESTRUCTURA FÍSICA	CRIANZA	APOYO Y MOTIVACIÓN RECURSOS DEL HOGAR	USO DEL TIEMPO EN EL HOGAR Y DURANTE LAS VACACIONES	ELECCIÓN DE EDUCACIÓN PARA SUS HIJOS
Estrato social al que pertenece. Servicios básicos agua , energía, baño , televisor	Organización familiar, vive con familia nuclear o que otro tipo de familia	Prácticas de socialización temprana Alimentación y salud durante los primeros años de vida del niño	Involucramiento familiar en las tareas escolares	Dialogar Ir a parques deportes Ver televisión Ir a museos (cultural)	Acceso a, y calidad de, la enseñanza preescolar Elección de escuela
Ingresos	Clima afectivo del hogar: Dialogo	Técnicas de crianza no maltratantes	Rutinas diarias, desarrollo de actitudes y motivación		Elección de escuela
Nivel educacional de los padres Padre Madre Hermanos Otro familiar	Infraestructura física del hogar y grado de hacinamiento		Nivel educativo que esperan para los hijos. Expectativas		Armonía entre códigos culturales de la familia y la escuela
			Biblioteca computadora Tv cable Suscripción: revistas, periódico		



VARIABLES COMUNITARIOS QUE INCIDEN EN LOS LOGROS DE APRENDIZAJE

VARIABLES
Pobreza en el vecindario.
Desempleo en el vecindario.
Crimen en el vecindario.
Presencia de pandillas y drogas en el vecindario.
Calidad de las viviendas.
Participación en organizaciones (iglesia, junta de vecinos, centro de madres)
Participación en actividades voluntarias.
Involucramiento en asuntos públicos.
Participación en organizaciones de la escuela (centro de padres)
Confianza en la gente.
Confianza en la escuela.
FUENTE : autores citados por Brunner: Bryk y Schneider (2002); Putnam (2001); Ludwig et al. (2001); Leventhal y Brooks-Gunn (2000); McNeal (1999); Ellen y Turner (1997); Brooks-Gunn et al. (1997); Jencks y Mayer (1990); Lareau (1989)

VARIABLES DE ENTORNO ESCOLAR QUE INCIDEN EN LOS LOGROS DE APRENDIZAJE

PROFESOR	BIBLIOTECA ESCOLAR	INFRAESTRUCTURA CALIDAD	RECURSOS	TAMAÑO DEL COLEGIO Y CURSO	GASTO POR ALUMNO
CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES	Existencia de textos.	Salones.		Número de alumnos el colegio	
Capacitación docente y actualización en servicio.	Libros de profundización.	Laboratorios.	Computadores	Número de alumnos por curso	
Docente con educación superior		Aula de artes	Internet		
Experiencia del docente		Espacios deportivos y recreativos	Material de ciencias		
Nivel salarial del profesor. Preparación de clase		Sala de audiovisuales	Material didáctico para diferentes materias		
Tiempo que el docente pasa en el aula		Aula de sistemas y tecnología	Tv y DVD y otros avances tecnológicos		



PROFESOR	BIBLIOTECA ESCOLAR	INFRAESTRUCTURA CALIDAD	RECURSOS	TAMAÑO DEL COLEGIO Y CURSO	GASTO POR ALUMNO
DESEMPEÑO Y PRACTICAS DOCENTES		infraestructura de calidad del colegio			
El profesor domina contenidos					
Coloca tareas y trabajo para la casa					
Corrige trabajos y tareas puestos					
Explica y corrige equivocaciones de los exámenes					
Motiva a los estudiantes para estudiar					
Repasan temas vistos					
Complementa lo visto en clase con ejercicios, experimentos, talleres, película					
Fomenta la participación en clase					

Cuadros extraídos del “Estudio sobre los factores que influyen en el rendimiento escolar” (M G GROUP, 2010)

10. ORIGEN DE ENGAGEMENT: SÍNDROME DEL BURN OUT

10.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL SÍNDROME DEL BURN OUT

A pesar de ser una palabra originaria en los ámbitos deportivos, se usó luego en ámbitos empresariales, pero si vemos desde un punto de vista más enfocado, el ámbito deportivo tiene mucho en común con la organizaciones empresariales, por tanto, por su similitud, puede encajar perfecto en el uso laboral. Algunos autores definen el burnout, recogiendo este término del ámbito coloquial. “La palabra burnout ha sido utilizada en el lenguaje anglosajón dentro de la jerga de los atletas o deportistas en general. Con esta palabra, cuya traducción al castellano significa estar quemado, se trataba de describir una situación en la que, en contra de las expectativas de la persona, esta no lograba obtener los resultados esperados por más que se hubiera entrenado a fondo para conseguirlos.

Fuera del contexto deportivo y artístico, el término burnout fue utilizado por primera vez por Freudenberg(1974) para referirse a los problemas de los servicios sociales, pero fue Maslach quien dió a conocer esta palabra de forma pública en 1977, dentro del congreso anual de la asociación americana de psicólogos. Ella uso esta expresión para referirse a una situación cada vez más frecuente entre los trabajadores de los servicios humanos y era el hecho de que después de meses o años de dedicación, estos trabajadores acababan quemándose.

El estudio de este tema fue iniciado por autores antes señalados, y fue recibiendo aportaciones de otros estudiosos, hasta que en noviembre de 1981 se celebró en Filadelfia la I Conferencia Nacional sobre el Burnout. Sirvió para aunar criterios y para poner en común los trabajos realizados sobre pequeñas muestras o bien, sobre experiencias propias.”(Alvarez Gallego, 1991, p. 12)

10.2. DIFERENCIAS ENTRE ESTRÉS Y EL SÍNDROME DEL BURNOUT

Podría verse de forma similar, ya que contienen elementos iguales o parecidos, sin embargo, por su intensidad uno es más perjudicial y difícil de tratar que el otro, el estrés es un mal tan común como una gripe, que de alguna forma hemos aprendido a vivir con él, sin que tenga que afectarnos de forma tan grave como el burnout, ya que este último, podría decirse, es el resultado del estrés mal llevado, o del estrés continuo y sin haberle dado la importancia debida, con lo cual el individuo llega a hartarse de alguna actividad continua que le genera el estrés, para verlo de forma más clara algunos autores lo definen de la siguiente forma: “Debido a que el término Burnout ha surgido íntimamente relacionado con otros conceptos ya existentes, es difícil establecer claras diferencias entre ellos, como sucede con el estrés. Son muchas las conexiones entre un concepto y otro. La única diferencia más aparente que la real es que el burnout es un estrés crónico experimentado en el contexto laboral. Las diferencias entre el tedio o aburrimiento en el trabajo es que el burnout es fruto de repetidas presiones emocionales, mientras que el tedio puede resultar de cualquier presión o falta de innovación. Ambos términos son equivalentes cuando se producen como resultado de una insatisfacción del trabajo con la gente.

En cuanto a las diferencias con la insatisfacción laboral. No son términos equivalentes aunque entre ellos haya fuertes correlaciones. Cuando el trabajador está quemado podemos suponer que también se encuentre poco gratificado por su labor. Maslach y Jackson, son de opinión de que altos niveles de estrés y burnout pueden coexistir con una buena satisfacción. En su escala de medición (Maslach Burnout Inventory) Consideran la insatisfacción en el trabajo como un componente más de este síndrome, pero no necesariamente ha de aparecer ligado a altos niveles de cansancio emocional. Aunque participa de rasgos similares, no es igual el burnout a la depresión. El ánimo abatido suele ser en el primer caso, temporal y específico del ámbito laboral. Algunos autores consideran ficticia la separación de términos y opinan que se ha querido dar otro nombre a un cuadro ya estudiado desde antiguo. Es indudable una gran correlación entre ambos. También se ha establecido diferencias entre la crisis de la edad media de vida. Tal crisis puede sobrevenir cuando el profesional hace un balance negativo de su posición y desarrollo. Por el contrario, la experiencia de quemarse se da con mayor frecuencia en los jóvenes recién incorporados a su nuevo empleo. Estos sujetos no suelen estar debidamente preparados para hacer frente a los conflictos emocionales que

desde el exterior se les presentan, ni tampoco saben controlar sus propios sentimientos.”
(Alvarez Gallego, 1991, p. 14)

10.3. CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DE BRUNOUT

Partiendo del concepto de enfermedad o síndrome; posee características típicas con las cuales poder asociarse, estos autores, que veremos a continuación nos muestran de forma clara, como poder reconocerla según sus características: “En el ambiente laboral también se puede constatar signos de burnout. Cuando la organización no favorece el necesario ajuste entre las necesidades de los trabajadores y los fines de la institución, aparecen aspectos tales como la falta de energías en el equipo, descenso en el interés por los clientes, percepción de estos como frustrantes, sin remedio, desmotivados; alto absentismo y deseos de dejar ese trabajo. Como consecuencia de todo esto, se produce un decremento de la calidad de los servicios que no es más que la expresión palpable de una pérdida de ilusiones. Este panorama difícilmente puede remitir por si solo si no se introducen cambios en el contexto laboral.” (Alvarez Gallego, 1991, p 13).

10.4. FACTORES QUE PRODUCEN EL SÍNDROME DEL BURNOUT

Los factores son muchos, estos parten de un clima laboral desagradable, o desinteresado en la persona como tal, además surge también de la sobre exigencia de parte de los rangos superiores y de una falta de autonomía o facultades en la organización, es decir, empleados que cumplen un libretto preestablecido y que la empresa exige un comportamiento mecanizado, evaluaciones constantes sin tener capacitaciones previas, horas extenuantes de trabajo, medio físico desagradable, cultura organizacional inexistente, falta de valores o inexistencia de estos, etc. Factores que hacen que la persona sólo conciba un interés económico más no personal en la organización y que por ende, ante la primera oportunidad de mejora huirá agradecido del trabajo, creando así rotación excesiva y por ende costos mayores a la organización.

11. ENGAGEMENT

11.1. DEFINICIÓN DEL ENGAGEMENT

Las empresas actualmente tienen como objetivo inducir nuevas estrategias de planificación en las cuales se empodera al talento humano alineando los intereses de la empresa con los objetivos de las personas, analizando su comportamiento aplicando estrategias como el Engagement, pero ¿cómo podríamos definir de forma clara esta estrategia en un ámbito más contextualizado? En el ámbito educativo. (Martínez, Grau y Salanova, 2002), nos dicen que los profesores, se enlistan en una profesión muy demandante y de alto nivel de estrés condiciones, que son parte de su trabajo diario. En ese mismo sentido, muchos investigadores consideran que el estrés viene a formar parte de la razón principal para que los profesores abandonen en muchos casos la profesión, siendo esto último un alto riesgo para esta vocación. (Salanova Llorens y García Renedo 2003)

“El engagement en el trabajo se define de la siguiente forma (vea también Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2001): El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo” (Bakker W. S., 2003, p. 6)

“Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular”. (Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, Bakker, 2002, p. 123).

Para Salanova, Bresó, & Schaufeli, (2005), mediante tres dimensiones, cimienta su definición o análisis: vigor, dedicación y absorción.

El vigor en el cual se fija el interés, energía o mayor nivel de trabajo, en el cual demuestra alto nivel de desempeño o mayor esfuerzo posible aun y pese a las dificultades o resistencias externas. La dedicación se refiere a la entrega personal por la labor o un sentimiento de trascendencia o vocación por la labor realizada por mero sentimiento altruista. Por último la absorción en la cual la concentración y la implicación entusiasta en la labor, crea niveles de satisfacción que genera gratificación y entrega por el empleo.

11.2. ENGAGEMENT COMO ESTRATEGIA

A partir de los estudios más a fondo del desempeño laboral y la creación de estrategias para mejorarlo, se pone también como nuevo término el BURN OUT, el cual trata sobre agotamiento o el nivel máximo de repelencia al trabajo, esto ocasionado por sobre estrés o condiciones desfavorables en el trabajo. Para evitar en algún modo menguar esto, se crea en contra forma la estrategia del Engagement, que en sí empezó siendo un concepto y que a partir de su estudio se crean formas de conseguirlo. Se hicieron diversos estudios para hallar la relación entre los recursos laborales y el Engagement comprobándola con muestras de diversos países. Schaufeli y Bakker (2004) encontraron pruebas de las relaciones entre el vigor, la dedicación y la absorción, en una muestra tomada en Holanda, utilizando modelos de ecuaciones para demostrar que los recursos laborales predecían el Engagement y que este era un mediador en las relaciones entre los recursos laborales y el sobre agotamiento o repelencia al trabajo (burnout).

11.3. ENGAGEMENT COMO UN ESTADO MENTAL

El Engagement como su nombre en español nos indica; es tener personas “enganchadas”, comprometidas con su trabajo y con una búsqueda personal por la mejora continua. El individuo “enganchado” y que tiene una constante sensibilidad por su actividad; tiene niveles más altos de productividad y soluciona problemas con facilidad, además que es una persona proactiva que suma cada día a la organización en términos de propuestas, proyectos e ideas, algunos autores mencionan este punto de la siguiente forma: “Los procesos psicosociales que son dados por el trabajo operan en la eficacia colectiva y la autoeficacia de los trabajadores, en donde si perciben sus tareas

difíciles como un reto alcanzable, con propiedad, dándole alto significado a lo que hacen y confían de sus propias capacidades de reacción ante las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo, podrán permanecer en un sitio laboral que los hace felices y motivados, logrando de esta forma satisfacción y convicción propia al superarse y lograr su autorrealización.” (Carrasco, 2010, p. 23)

11.4. APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las aplicaciones de Engagement en las organizaciones son cada vez más recurrentes, sin embargo en el ámbito educativo son escasa o en algunas regiones del país inexistentes. En el artículo “El Burnout y el Engagement en Profesores de Perú. Aplicación del modelo de Demandas - Recursos Laborales”, nos dicen: “El estudio del burnout se ha asociado, de forma cada vez más frecuente, a la investigación del Engagement, para lo que se han elaborado diferentes modelos. El objetivo del presente estudio consistió en presentar una aplicación del modelo de Demandas-Recursos laborales, sus relaciones con el burnout y el Engagement y sus efectos sobre la sintomatología y la satisfacción vital. La muestra estaba compuesta por 190 profesores de primaria y secundaria de Perú. Los resultados obtenidos muestran que las demandas laborales son predictores del burnout y del Engagement; a su vez, ambas predicen la sintomatología de estrés. Los recursos laborales predicen únicamente el Engagement que, a su vez, predice la satisfacción vital. Estos resultados confirman en general el modelo de Demandas-Recursos así como el patrón diferencial de las demandas y los recursos laborales, y la posible existencia de efectos cruzados. De estos resultados se derivan una serie de implicaciones prácticas, como la necesidad de adecuar los contextos laborales a las especificidades de cada colectivo”. (Moreno, Corso, Sanz, Muñoz, Boada, 2010)

11.5. FACTORES QUE PROPICIAN EL ENGAGEMENT

Podríamos decir que a partir de la evolución de las organizaciones, y a partir de los estudios del burnout que anteriormente mencionamos, la búsqueda del compromiso de los trabajadores, así como la satisfacción que estos tengan es fundamental al momento de la productividad o las metas que se planteen en las diversas áreas de la empresa; de ese modo un individuo motivado o enganchado, es mucho más provechoso o productivo que uno que no está “enganchado”. Incluso en áreas que están más en contacto con el

cliente o usuario, este factor es muy delicado y será clave al momento de tener clientes fidelizados con la empresa; es decir, un empleado quemado al frente de un servicio al consumidor nos hará caer casi seguramente en problemas con el cliente o en malos comentarios sobre la organización, muy por el contrario; un personal enganchado y comprometido será clave para tener clientes fidelizados y contentos; “Las organizaciones modernas deben optar por cambios en su gestión tradicional puesto que un enfoque hacia la productividad pone en riesgo la salud de los trabajadores, lo que en ocasiones provoca altos costos por ausentismo laboral. Esta posición del Engagement promueve lugares de trabajo saludables que también le aportan a la productividad desde un punto de vista que se enfoca en el bienestar del trabajador como parte esencial de la organización, lo cual es un punto de partida para que las actividades gerenciales sean dirigidas dentro de un marco conveniente y beneficioso para contar con un personal motivado, confiable, un personal Engagement que muestra seguridad, bienestar, sentido de pertenencia, propiedad, autonomía y demás actitudes positivas hacia la empresa a la que pertenecen, logrando un desempeño óptimo que promueva la calidad de vida laboral de los demás miembros de una organización en la que su principal esencia está en el reflejo de sus trabajadores” (Carrasco, 2010, p. 22)

11.6. BENEFICIOS DEL ENGAGEMENT

Son claros los beneficios que tiene el tener personal comprometido y enganchado en la organización, es más, esto también se traduce en una parte ética y moral del manejo de personal, partiendo del cuidado y protección de los individuos, además de enumerar los muchos beneficios: mayor productividad, búsqueda permanente de mejora, clientes fidelizados, mejor nivel de trabajo, menor rotación de personal, compromiso con los intereses de la empresa, etc, este último es pieza clave de las mejoras y reformas que se hagan en bien de la empresa, ya que el mismo personal es el autor, o debiera serlo, de las mejoras permanentes del trabajo en equipo, ya que como mencionamos anteriormente, cada organización es, por así decirlo, un ecosistema particular, en el cual debido a su peculiaridad el mismo personal, por su convivencia diaria plantea puntos de mejora y desarrollo; “De esta forma, así como la felicidad depende en gran medida de los pensamientos y las acciones que tienen el común del diario vivir, el Engagement de un trabajador depende en gran medida de la motivación, las conductas y asimismo

de las creencias que este pueda tener; de aquí que las organizaciones se preocupen y encarguen de tener unos espacios agradables y saludables, y de la misma forma implementen estrategias por medio de planes organizacionales que ayuden, faciliten y promuevan el Engagement en todos los empleados. En algunas organizaciones existen programas de bienestar que contienen actividades que de ser medidas se cree que puedan llegar fortalecer algunos componentes de Engagement que favorecen el clima laboral. Cuando un programa de bienestar utiliza un diagnóstico para el diseño de sus actividades, y hace un seguimiento a las mismas utilizando fundamentos teóricos y empíricos, puede obtener mejores resultados puesto que estaría orientado por bases científicas que guían lo oportuno de un programa cuyo propósito es aumentar y mantener buenos niveles de Engagement en todos los colaboradores de la organización. Si bien un programa de Engagement genera un costo organizacional que muchas veces no es percibido como una inversión, se propone desarrollar una metodología que también permita medir las consecuencias que se pueden generar cuando no hay un trabajador “engaged” puesto que esto puede generar costos por vandalismo, falta de motivación, ausentismo, baja calidad y productividad, entre otras manifestaciones de inconformidad de los trabajadores hacia su trabajo, lo que generaría nuevas estrategias para dar a conocer los beneficios y ventajas de un producto de Engagement” (Carrasco, 2010, p. 23)

“Las posibles consecuencias del engagement en el trabajo están relacionadas con actitudes positivas hacia el trabajo y la organización, tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional y mínimas intenciones de rotación (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, en prensa; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003). También se relacionan con conductas organizacionales positivas tales como: iniciativa personal y motivación para el aprendizaje (Sonnentag, 2003), conductas superiores al rol (Salanova, Agut y Peiró, 2003), y conducta proactiva (Salanova et al., 2003). Además, hay algunos indicadores de que el engagement se relaciona positivamente con la salud, esto es, con bajos niveles de depresión y distrés (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y quejas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001). Finalmente parece que el engagement en el trabajo esta positivamente relacionado con el desempeño laboral. Por ejemplo, un estudio entre personal de cien hoteles y restaurantes españoles, mostró que los niveles de engagement en el trabajo de los empleados, tenían un impacto positivo en el clima de servicio de esos hoteles y

restaurantes, los cuales a su vez eran predictores de conductas superiores al rol y la satisfacción de los usuarios (Salanova, Agut y Peiró, 2003). Es importante hacer notar que en este estudio, el desempeño laboral fue evaluado sin la intervención de los empleados, puesto que la información se obtuvo entrevistando a los clientes acerca de su satisfacción por el servicio recibido” (Schaufeli & Bakker, 2003, p. 11).

11.7. COMO MANTENER EL ENGAGEMENT EN LOS TRABAJADORES

Al ser el individuo la unidad laboral de la empresa, esta debe ser tratada de forma grupal, pero pensando en la individualidad de cada una de las personas, por ejemplo; en una bicicleta la llanta requiere un cuidado diferente que el de la cadena, pero en si son parte de un todo. Es así como en la empresa cada área o hasta cada persona requiere un trato especial y tiene diferentes necesidades, que deben ser tratadas de forma única para conseguir que la persona tenga una motivación imperante e inamovible; “En los entornos laborales la empresa tiene un rol protagónico para hacer que sus trabajadores se sientan comprometidos y motivados con las diferentes funciones que pueden afectar positivamente la productividad de la organización, por lo que es importante actuar de manera profesional con la ejecución de programas de bienestar y de Engagement que influyan en los estados mentales de los trabajadores, dejando una ganancia en doble vía para la organización y para quienes la componen.” (Carrasco, 2010, p. 23)

11.8. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL ENGAGEMENT

A través del tiempo y de la cantidad de nuevas investigaciones, más que todo sobre el factor de estrés y burnout, se crearon muchos instrumentos con los cuales se pueden medir los índices. “Un sujeto posee un alto nivel de bienestar subjetivo si expresa satisfacción con su vida y frecuentes emociones positivas, y solo frecuentemente, emociones negativas” (Díaz 2001, p. 572), “En el ámbito de la psicología; se expresa el bienestar psicológico en cuatro dimensiones; bienestar psicológico, bienestar material, bienestar laboral y bienestar en las relaciones de pareja.” (Sánchez Casanovas 2007, p. 340) “Escala Multinivel de Estresores de los Profesores” (Betoret, 2009, p. 4) “Cuestionario de Burnout del Profesorado” (Moreno, Garrosa y González, 2000, p. 4).

El instrumento de medida que más atención ha recibido es el Utrecht WorkEngagementScale (UWES, Schaufeli, & Bakker, 2003). El mismo que considera las tres dimensiones del Engagement: vigor, dedicación y absorción. Para la construcción de este cuestionario se partió de un pool inicial de 24 ítems, luego de efectuados estudios psicométricos en diferentes muestras se identificaron 7 ítems inconsistentes, los que fueron eliminados, quedando una versión final de 17 ítems distribuidos en las tres dimensiones iniciales: vigor, dedicación y absorción.

EVALUACIÓN “UWES”:

Modelo extraído de UWES - Utrecht WorkEngagementScale (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo) Schaufeli & Bakker (2003), Según la versión en español, señala lo siguiente:

Versión en español

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

De acuerdo a la encuesta anterior, podemos apreciar que las preguntas correspondientes a cada característica del Engagement según UWES (2003), son las siguientes:

- Vigor, evaluado en seis ítems referidos a niveles de energía, resiliencia, voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad y persistencia frente a las dificultades:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

Aquellas personas que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan; por otro lado, aquellas que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en su trabajo.

- Dedicación, evaluado en cinco ítems referidos al sentido o significado del trabajo, el sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, sentirse inspirado y constantemente retado por su trabajo.

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo, porque lo consideran una experiencia significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, se sienten generalmente entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque no lo consideran como una experiencia significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten entusiasmados ni orgullosos en relación a su trabajo.

- Absorción, evaluada en seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentan dificultad para dejarlo, de forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo.
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque los impulsa. En consecuencia se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en su

trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

3.2.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de haber revisado la biblioteca de la UCSM; de otras Instituciones Superiores locales, nacionales y del exterior, se encontraron los siguientes trabajos de Investigación relacionados al tema planteado:

- “Engagement y Satisfacción Laboral en docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas públicas del Distrito de Nuevo Chimbote”.Tesis presentada por:
 - Noé Grijalva, Hugo Martín
 - Gonzales Rueda, Daniel
 - Huapaya Izaguirre, Kelly Shessira

Resumen:

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el Engagement y Satisfacción Laboral en docentes del nivel secundario de las instituciones educativas públicas del distrito de Nuevo Chimbote. El diseño de investigación fue descriptivo - correlacional y la muestra estuvo conformada por 350 docentes a los cuales se les aplicó la Escala Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES-9) creado por los autores: Wilmar Schaufeli y ArnoldBakker en el año 2003. Para medir la segunda variable se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) creado por la autora Sonia Palma Carrillo en el año 2006. En los niveles de la variable Engagement se observa que predomina el nivel alto con el 39.1% de los docentes encuestados; y en cuando a los niveles de Satisfacción Laboral, predomina el nivel promedio con 36.3%.

- “Docentes universitarios: una mirada desde la autoeficacia general y EngagementLaboral”Tesis presentada por:
 - Lozano Paz, Carmen Rosa

Resumen:

La presente investigación pretende dar a conocer la autoeficacia general y el Engagement laboral en docentes de la carrera de psicología en una universidad particular de Lima Metropolitana. Para alcanzar dicho objetivo, se realizaron entrevistas a siete docentes: tres mujeres y cuatro varones. A partir de ellas se comprende qué factores personales les han servido a estos docentes en el ejercicio de su profesión y también con qué Engagement se encuentran ellos. Las conclusiones a las cuales se llegó es que los docentes son auto eficaces, pues evalúan sus capacidades como su entorno para poder alcanzar el objetivo. Y también se halló que se encuentran engaged con su labor de docencia.

- “Síndrome de burnout y Engagement en el personal administrativo de una entidad educativa privada de la Ciudad de Trujillo”. Tesis presentada por:
 - Albán Bartra, Andrea Carolina

Resumen:

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación del síndrome de burnout y Engagement en el personal administrativo de una entidad educativa privada de Trujillo. Por su alcance, la investigación fue de tipo correlacional, tuvo un muestreo aleatorio simple, en el cual participaron 182 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos se utilizó el MaslachBurnoutInventory – General Survey y la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo para medir las variables respectivas. Los resultados psicométricos fueron satisfactorios tanto a nivel de confiabilidad como a nivel de análisis factorial. Se encontró una asociación altamente significativa e inversa entre el síndrome de burnout y el Engagement. Se detectó que el 25% de la población presenta síndrome de burnout, mientras que el 52% manifiesta un nivel promedio de Engagement. En lo que respecta a las dimensiones de cada variable, se concluyó que la correlación entre el vigor con el desgaste emocional y la dedicación con el cinismo es negativa y moderada; en cuanto a la absorción y eficacia profesional la correlación es negativa y muy débil. Al final de la investigación se discuten las implicancias teóricas y prácticas.

4. HIPÓTESIS

4.1.FUNDAMENTO

Dado que el nivel de motivación del personal docente de las instituciones públicas es bajo - evidenciándose en los constantes reclamos y manifestaciones públicas, problemas legales con el estado, paralización de labores y las bajas calificaciones que presentan los docentes y alumnos en las evaluaciones a nivel nacional-

4.2.RESPUESTA

Es probable que el nivel de Engagement laboral de los docentes de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, también sea bajo.



II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.1. TÉCNICAS

Investigación Descriptiva:

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos; cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia- describir lo que se investiga. (Manual para formulación del proyecto de tesis, Núñez, p. 23).

Es por esta razón que la presente investigación es descriptiva, ya que se pretende describir y analizar el “Engagement Laboral” existente en el grupo de trabajadores públicos que componen la I.E. 40479 “Miguel Grau”, decir cómo es y cómo se manifiesta mediante la aplicación de la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES). Buscando especificar las propiedades importantes del personal que labora en dicha institución a través de un análisis referido al compromiso, la intención es medir los componentes del Engagement Laboral (vigor, absorción y dedicación).

NIVELES

Investigación Aplicada:

Estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

1.2. INSTRUMENTOS

La Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) (Bakker, 2003)– Versión en español - emplea una escala de respuesta del 0 al 6, en donde:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días



La encuesta cuenta con 17 preguntas, de las cuales 6 están referidas al vigor, 5 a la dedicación y 6 a la absorción.

ESCALA	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
	0	1	2	3	4	5	6
		Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días
1. 1. En mi trabajo me siento lleno de energía. VIGOR							
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito. DEDICACIÓN							
3. 3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando. ABSORCIÓN							
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo. VIGOR							
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo DEDICACIÓN							
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí. ABSORCIÓN							
7. Mi trabajo me inspira. DEDICACIÓN							
8. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar. VIGOR							
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo. ABSORCIÓN							
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago. DEDICACIÓN							
11. Estoy inmerso en mi trabajo. ABSORCIÓN							
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo. VIGOR							
13. Mi trabajo es retador. DEDICACIÓN							
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo. ABSORCIÓN							
15. Soy muy persistente en mi trabajo. VIGOR							
16. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo. ABSORCIÓN							
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando. VIGOR							

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1.UBICACIÓN ESPACIAL

El presente trabajo de investigación se aplicará en la I.E. 40479 “Miguel Grau” situada en el Distrito de Islay, Provincia de Islay, Región Arequipa – Perú.

2.2.UBICACIÓN TEMPORAL

La investigación a realizarse, está proyectada para los meses de Junio, Julio, Agosto y Setiembre del año 2017.

2.3.UNIDADES DE ESTUDIO

UNIVERSO: Personal administrativo y docente de la I.E.40479 “Miguel Grau” del Distrito de Islay, Provincia de Islay, Región Arequipa – Perú.

Personal administrativo	
Directora	01
Subdirectora	01
Administradora	01
Auxiliares	02
Secretaria	01
Personal de apoyo (vigilancia y limpieza)	02
Personal administrativo	08
Personal docente	
Nivel secundario	19
Nivel primario	14
Personal docente	33
Universo total	41

La encuesta se aplicará a todo el personal para obtener óptimos resultados con un margen de error del 0%

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. INSTRUMENTO EN LA PREPARACIÓN

Inicialmente realizamos un plan de investigación, en el que estipulamos plazos debidamente organizados para cada etapa, para la correcta recolección de información.

ENTREVISTA:

Dirigida a la Directora y Subdirectora de la I.E. 40479 “Miguel Grau” del Distrito de Islay, Provincia de Islay, Región Arequipa – Perú, con la finalidad de recolectar datos básicos de la Institución y coordinar sobre las acciones que implicarán el proceso de investigación.

3.2. INSTRUMENTOS EN LA EJECUCIÓN

ENCUESTA UWES (Utrecht Work Engagement Scale) Schaufeli & Bakker (2003)

Versión en español:

Aplicada a todo el personal de la I.E. 40479 “Miguel Grau” para conocer su nivel de compromiso actual, analizar los factores determinantes de los resultados y proponer alternativas para fortalecer su comportamiento, y mediante el “Engagement” se consiga posteriormente un mejor desempeño laboral.

3.3. INSTRUMENTOS EN LA EVALUACIÓN

Los resultados de la investigación nos servirán para determinar las conclusiones y debidas recomendaciones del presente trabajo.

3.4.RECURSOS NECESARIOS

3.4.1. HUMANOS

Asesores

Encuestadores

Encuestados

3.4.2. MATERIALES

Impresiones (plan, borrador, encuestas, información)

Grabadora de audio

Cuaderno de apuntes

Lapiceros

Fotocopias

Laptop

Libros

USB - CD

3.4.3. ECONÓMICOS– FINANCIEROS

Pasajes Arequipa – Islay

Estadía en la Ciudad de Arequipa

Pago por derechos de trámites dentro la Universidad

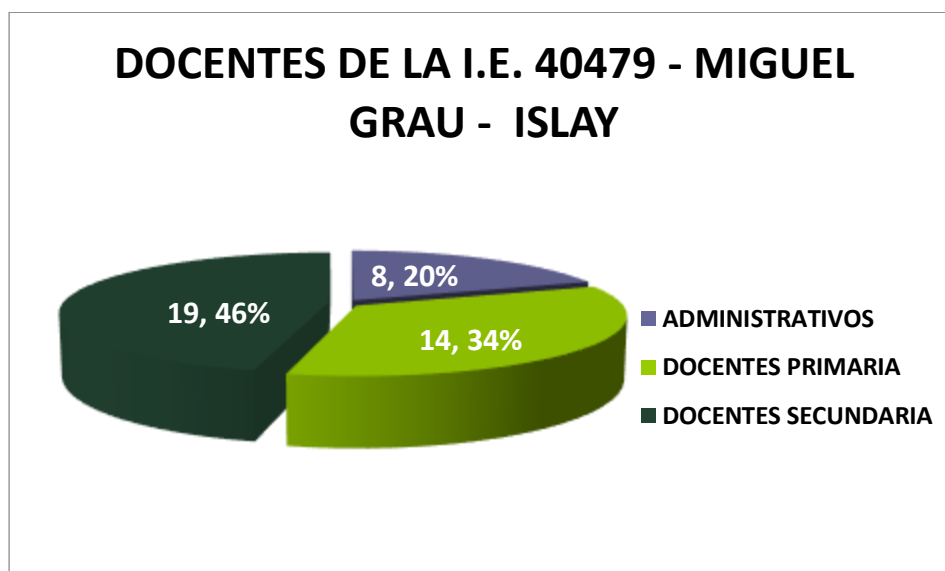
La suma de todos los costos será cubierta en su totalidad por los responsables de la presente investigación.

3.5.ORGANIZACIÓN - CRONOGRAMA

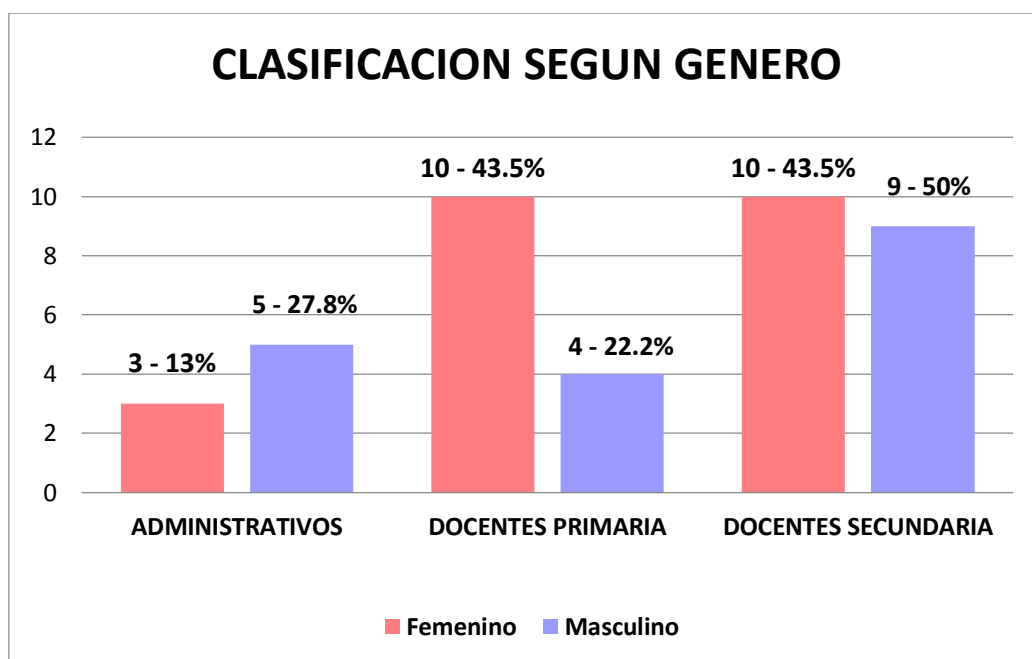
Actividades		ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	ESTRUCTURACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE INFORME FINAL.	SUSTENTACIÓN
Mes/semana						
Junio	3	x				
	4	x				
Julio	1	x				
	2	x				
	3		x			
	4		x			
Agosto	1		x			
	2		x			
	3		x	x		
	4				x	
Setiembre	1				x	
	2				x	
	3				x	
	4				x	
Oct.	4					x

III. RESULTADOS

1. DATOS GENERALES DE LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA

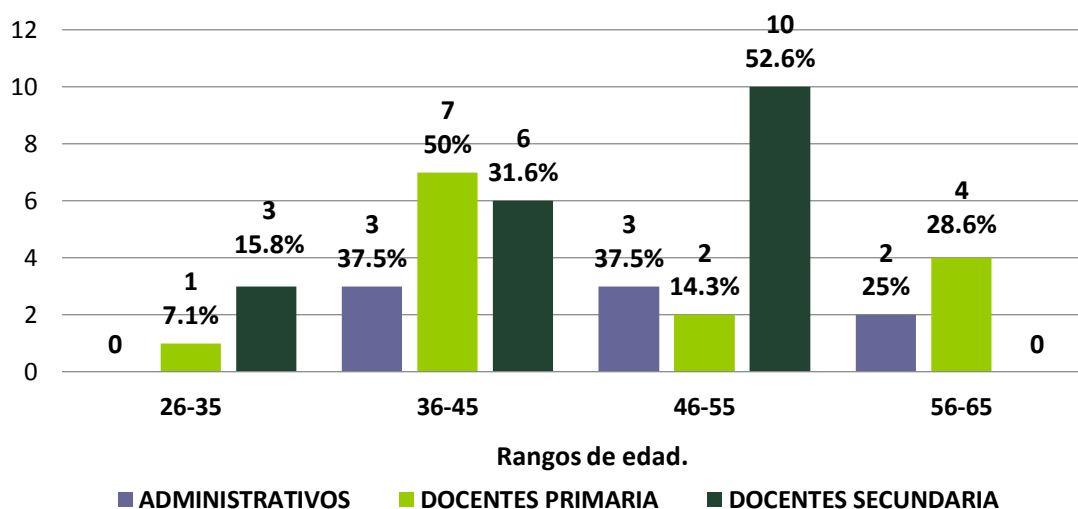


En la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay laboran 41 docentes, que hemos agrupado en 3 áreas para su mejor estudio. En el área “Administrativa” laboran 8 docentes: auxiliares, secretaria, directora y subdirectora. En el área denominada “Docentes Primaria” se encuentran los docentes de aula, docente de educación física y docente de aula de innovación del nivel primario. El área denominada “Docentes Secundaria” comprende todos los docentes de aula y de laboratorio del nivel secundario.



De los docentes que laboran en la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, el 56% corresponde al personal Femenino y el 44% corresponde al personal Masculino. Dentro del personal Docente Femenino: 13% (3) son Administrativos, 43.5% (10) son Docentes de Primaria al igual que Docentes de Secundaria (43.5% - 10). Con respecto al personal Docente Masculino: 27.8% (5) son Administrativos, el 22.2% (4) son Docentes de Primaria y el 50% (9) son Docentes de Secundaria.

DOCENTES SEGUN EDAD

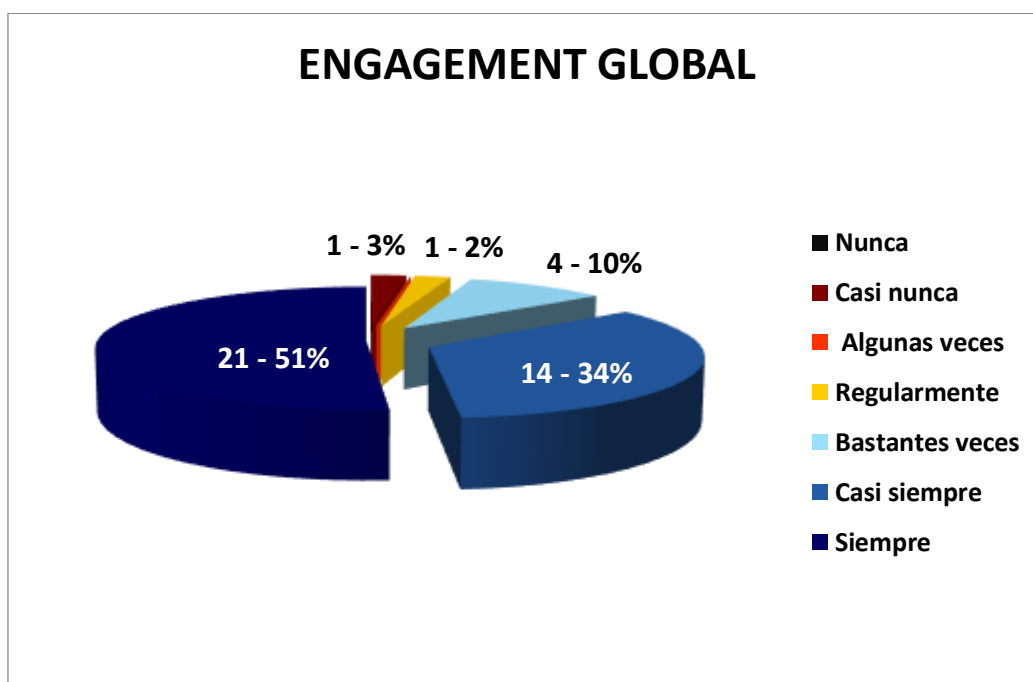


ENCUESTADOS SEGÚN PUESTO Y EDAD					
EDAD	ADMINISTRATIVOS	DOCENTES PRIMARIA	DOCENTES SECUNDARIA	Total	%
26-35	0	1	3	4	10%
36-45	3	7	6	16	39%
46-55	3	2	10	15	36%
56-65	2	4	0	6	15%
Total	8	14	19	41	100%

Los datos de control de la encuesta aplicada, muestran que la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay cuenta con docentes entre 27 años y 64 años de edad; por lo que las edades fueron organizadas en rangos de 10 años. Concluyendo que 16 docentes (39%) están en el rango de edad de 36 a 45 años, seguido por el rango de 46 a 55 años, siendo 15 docentes (36%), en el rango de edades de 26 a 35 años sólo hay 4 docentes (10%). El grupo de mayor número de docentes de la misma edad, se encuentra en el rango de 46 a 55 años y pertenecen a Docentes de Secundaria.

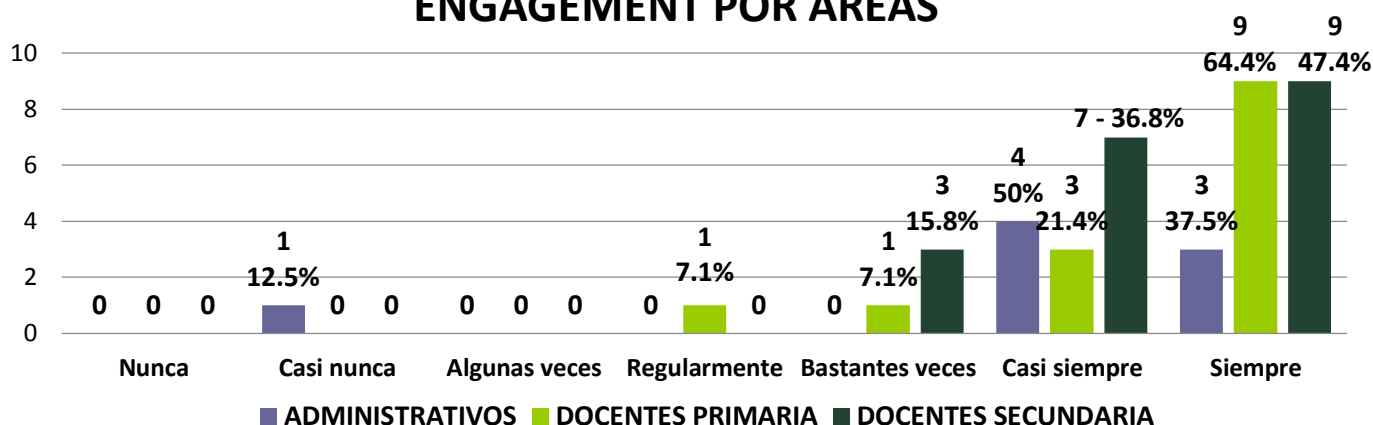
2. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA PARA MEDIR LA PRESENCIA DE ENGAGEMENT LABORAL (COMPROMISO) EN LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA

2.1.RESULTADO GLOBAL DE ENGAGEMENT DE LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA



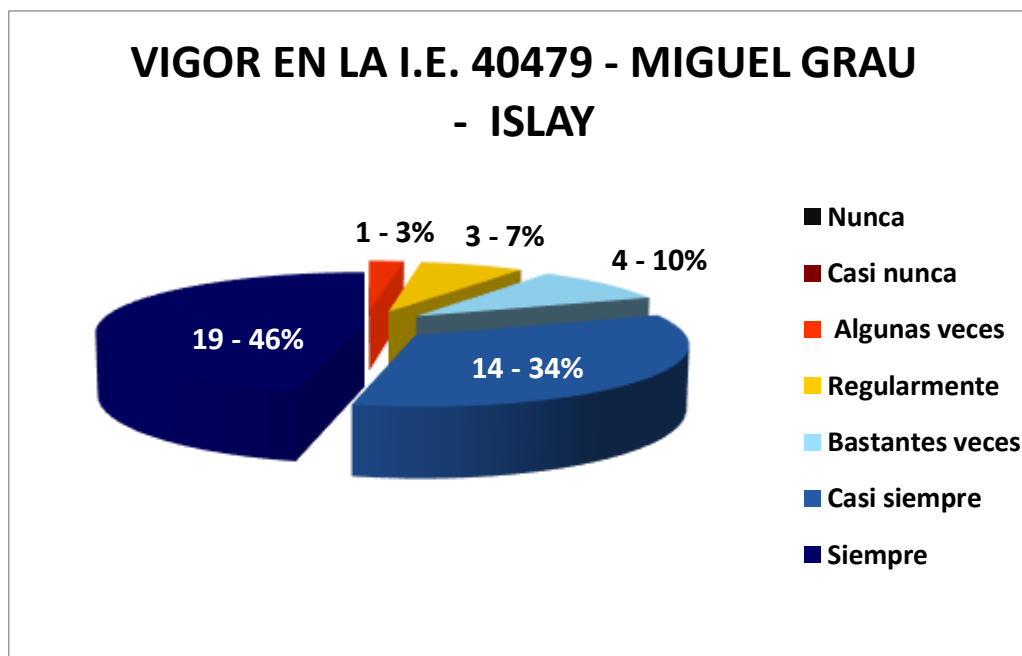
Los resultados muestran que 21 de 41 Docentes tienen Engagement Laboralsiempre, es decir, el 51% de Docentes están comprometidos completamente con su trabajo, 14 de ellos (34%) están comprometidos casi siempre (pocas veces por semana) y el 4 trabajadores (10%) están comprometidos bastantes veces (una vez por semana), los resultados nos muestran que 2 docentes (el 5%) no se encuentran lo suficientemente comprometidos. El 49% de trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay no se encuentran totalmente comprometidos, a pesar que lo óptimo sería que todos los docentes estén comprometidos siempre.

ENGAGEMENT POR AREAS



Podemos apreciar que los Docentes Administrativos presentan menores porcentajes de compromiso, siendo el 37.5% de ellos que siempre lo está, el 50% (4) de Docentes Administrativos casi siempre lo está y el 12.5% (1) casi nunca se siente comprometido. Los Docentes de Secundaria en promedio presentan mayores porcentajes positivos de compromiso, estando 15.8% (3) bastantes veces comprometidos, 36.8% (7) están casi siempre comprometidos y el 47.4% (9) están siempre comprometidos. Por último, los Docentes del nivel Primario muestran resultados más variados; tanto en la respuesta “regularmente” como en “bastantes veces” encontramos el mismo porcentaje de 7.1% (1), los que indican que “casi siempre” están comprometidos son el 21.4% (3), del mismo grupo de docentes, el 64.4% (9) siempre están comprometidos. Por lo que concluimos que en todas las áreas se requiere fortalecer el compromiso Docente, sobretudo en Administrativos y Docentes de Primaria.

2.2.RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE ENGAGEMENT EN LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA: VIGOR, DEDICACIÓN Y ABSORCIÓN.



Como podemos apreciar, el 46% - 19 Docentes tienen vigor, es decir siempre tienen energía, entusiasmo y resistencia, el 34% - 14 Docentes casi siempre tienen estas características y el 10% (4) “bastantes veces” tiene el vigor necesario para desempeñar sus funciones. El otro 10% considera que tiene vigor pocas veces al mes o menos. En general los docentes de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay no tienen siempre vigor en su trabajo.

- Para hallar los resultados referidos a vigor consideramos las siguientes preguntas de la encuesta:

En mi trabajo me siento lleno de energía.

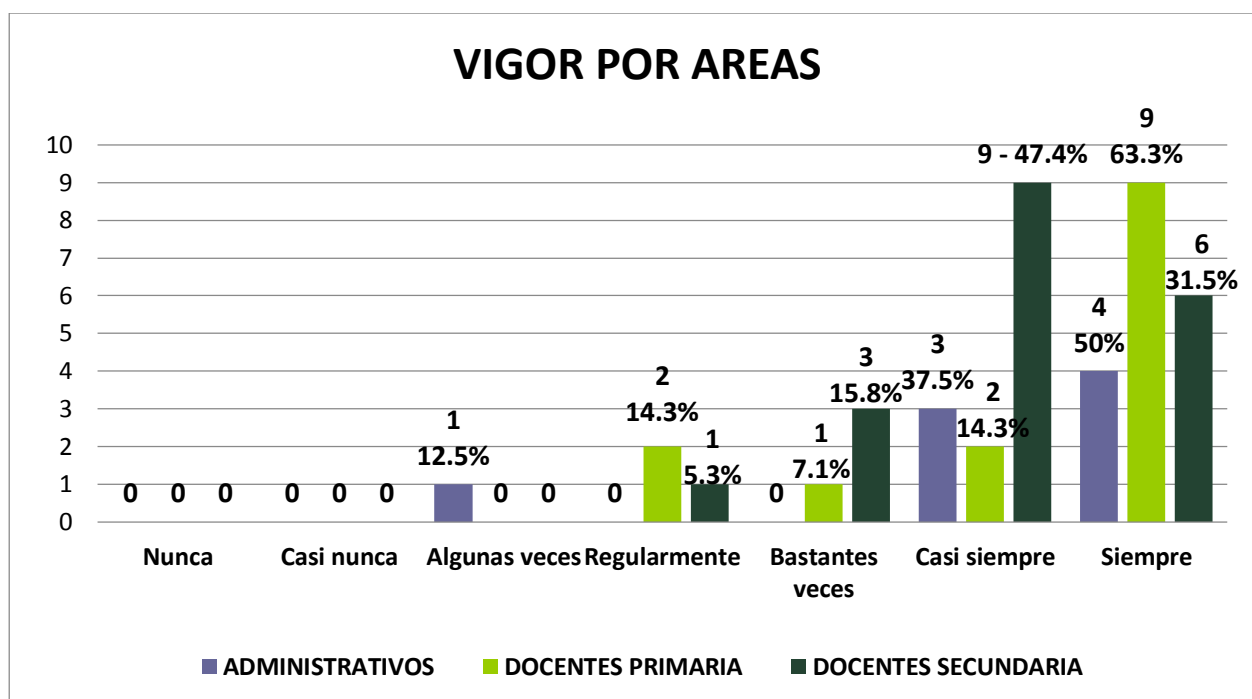
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.

Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.

Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

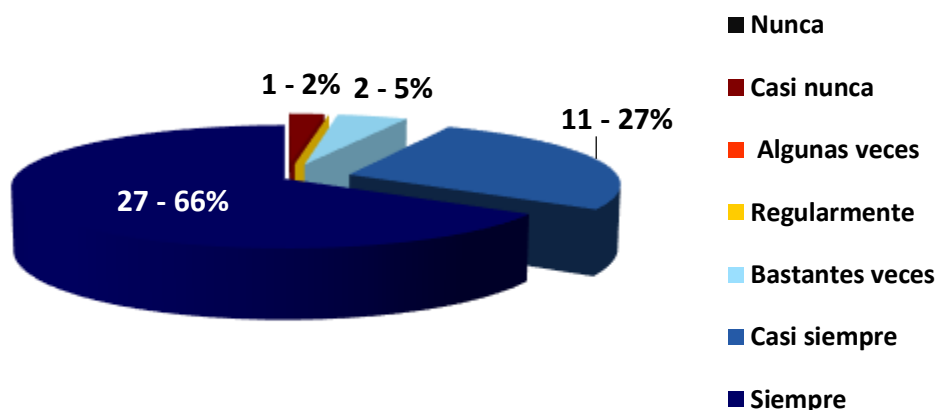
Soy muy persistente en mi trabajo.

Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.



Del 100% de Docentes Administrativos, el 50% (4) siempre tienen vigor, el 37.5% (3) casi siempre lo tiene y el 12.5% (1) sólo algunas veces (una vez al mes o menos). Los Docentes de Primaria están en su mayoría con energía y entusiasmo, el 63.3% (9 docentes) mostrando que siempre tienen vigor, el 14.3% (2) casi siempre tienen vigor, el 7.1% (1) bastantes veces tienen vigor, y el 14.3% (2) presenta vigor regularmente, es decir, pocas veces al mes. Los Docentes de Secundaria en su mayoría muestran que casi siempre tienen vigor, lo que corresponde al 47.4% (9 docentes), el 31.5% (6 docentes) siempre tienen vigor, 15.8% (3) muestran que tienen vigor bastantes veces (una vez por semana) y el 5.3% (1) muestra que tiene vigor regularmente (o pocas veces al mes).

DEDICACION EN LA I.E. 40479 - MIGUEL GRAU - ISLAY



La dedicación está fuertemente relacionada al sentido y significado del trabajo, al orgullo por la labor, inspiración y desafío, por lo que podríamos relacionarlo también con la vocación. Los resultados muestran que la mayoría de Docentes de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay tienen dedicación, el 66%(27 Docentes)siempre (todos los días) tienen dedicación, el 27% (11 Docentes) casi siempre (pocas veces por semana) tienen dedicación, el 5% - 2 Docentes le encuentran significado a su trabajo bastantes veces (una vez por semana) y sólo el 2% (1 Docente) casi nunca le encuentra sentido a su trabajo (pocas veces al año). Podemos concluir diciendo que la mayoría de los docentes de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay tienen dedicación frente a su trabajo siempre.

- Para hallar los resultados referidos a dedicación consideramos las siguientes preguntas de la encuesta:

Mi trabajo está lleno de significado y propósito.

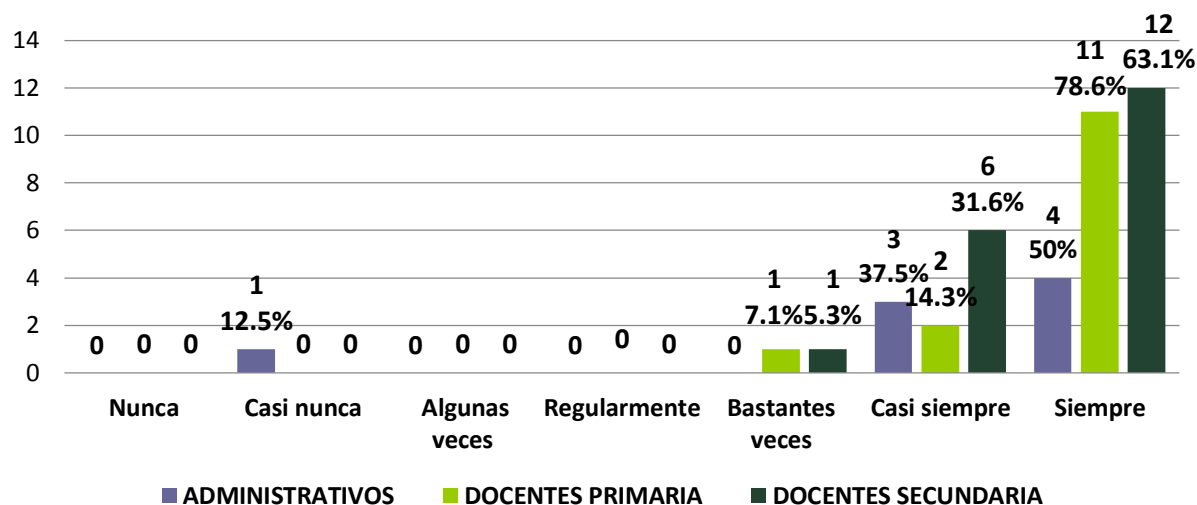
Estoy entusiasmado con mi trabajo.

Mi trabajo me inspira.

Estoy orgulloso del trabajo que hago.

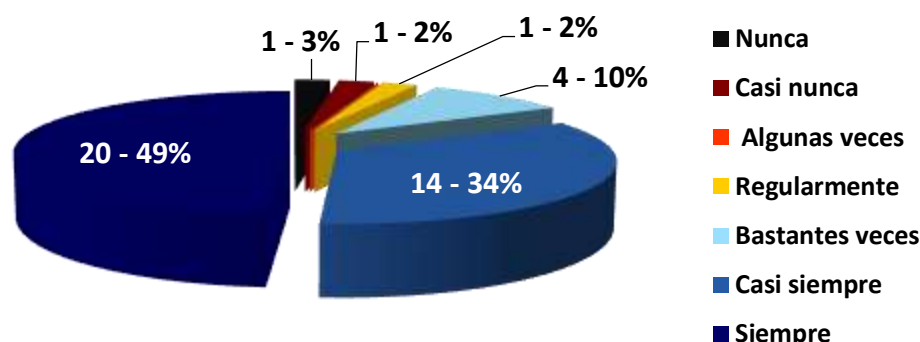
Mi trabajo es retador.

DEDICACION POR AREAS



Del 100% de Docentes Administrativos, el 50% (4) siempre muestra dedicación, el 37.5% (3) muestra que casi siempre tiene dedicación y el 12.5% (1) casi nunca tiene dedicación (pocas veces al año). Los Docentes de Primaria en su mayoría le encuentran significado a su trabajo, sienten inspiración y lo consideran un desafío, por lo que el 78.6% (11 de ellos) muestran siempre dedicación, el 14.3% (2 Docentes) casi siempre muestra dedicación y el 7.1% (1 Docente) bastantes veces muestra dedicación, es decir una vez por semana. Los Docentes de Secundaria en su mayoría muestran que siempre tienen dedicación, lo que corresponde al 63.1% (12 docentes), el 31.6% (6 Docentes) casi siempre tiene dedicación, y el 5.3% (1) muestran que tiene dedicación bastantes veces (una vez por semana).

ABSORCION EN LA I.E. 40479 - MIGUEL GRAU - ISLAY



La absorción está referida a estar felizmente inmerso en el trabajo, de forma que el tiempo pasa rápidamente y se presenta cierta dificultad para dejarlo. Los resultados muestran que el 49% de Docentes (20) de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay tienen absorción siempre (todos los días), el 34% - 14 Docentes casi siempre (pocas veces por semana) muestran absorción, el 10% - 4 Docentes muestran absorción bastantes veces (una vez por semana) y el 7% de Docentes (3) tienen una resultado menos positivo, mostrando que pocas veces al mes (regularmente) o menos están inmersos en su trabajo. Podemos concluir diciendo que los docentes de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islayno muestran en su mayoría absorción en su trabajo.

- Para hallar los resultados referidos a absorción consideramos las siguientes preguntas de la encuesta:

El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.

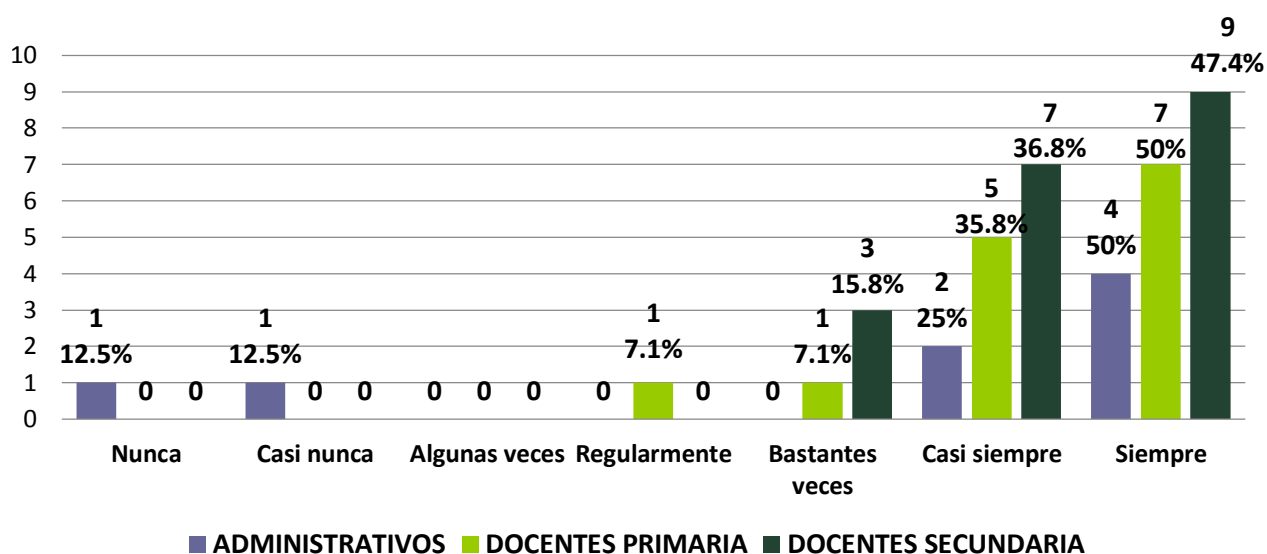
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

Estoy inmerso en mi trabajo.

Me “dejo llevar” por mi trabajo.

Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

ABSORCION POR AREAS

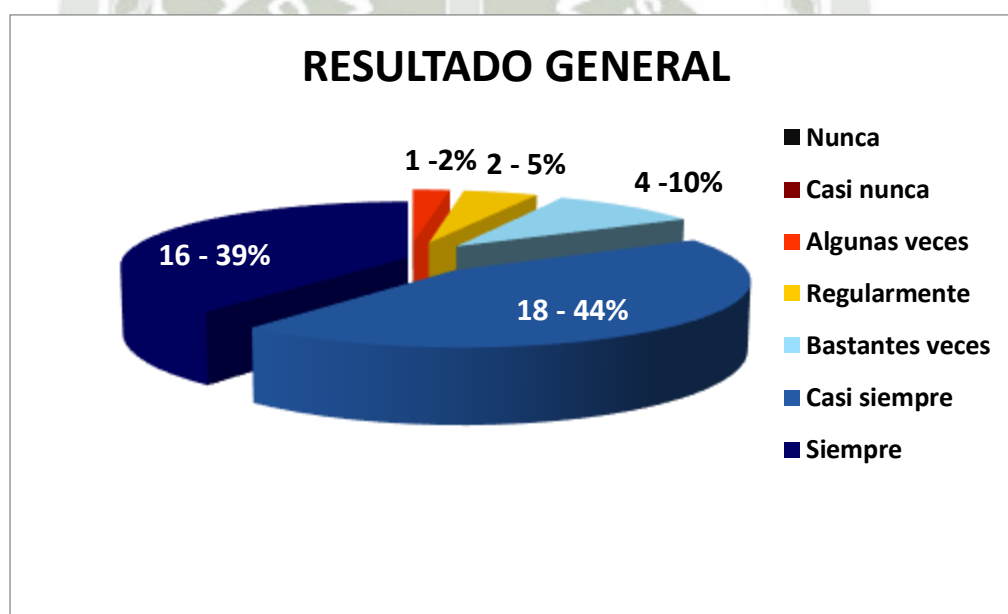


Del 100% de Docentes Administrativos, el 50% (4) siempre muestra absorción, lo que significa que el tiempo para ellos pasa rápidamente y les cuesta dejar el trabajo, el 25% (2) presentan resultados menos positivos, ya que pocas veces al año o menos veces están inmersos en su trabajo (casi nunca y nunca). El 50% de los Docentes de Primaria (7) siempre tienen absorción en su trabajo, el 35.8% (5) presenta absorción casi siempre, el 14.2% (2 Docentes) presenta absorción una vez por semana o menos (bastantes veces y regularmente). De los Docentes de Secundaria el 47.4% (9) presentan absorción siempre, el 36.8% (7 docentes) muestra que casi siempre tiene absorción, y el 15.8% (3) muestran que sólo una vez por semana se sienten absorbidos en su trabajo (opción “bastantes veces”).

2.3.RESULTADOS POR PREGUNTA DE ENCUESTA APLICADA EN LA I.E. 40479 “MIGUEL GRAU” –ISLAY – ISLAY – AREQUIPA

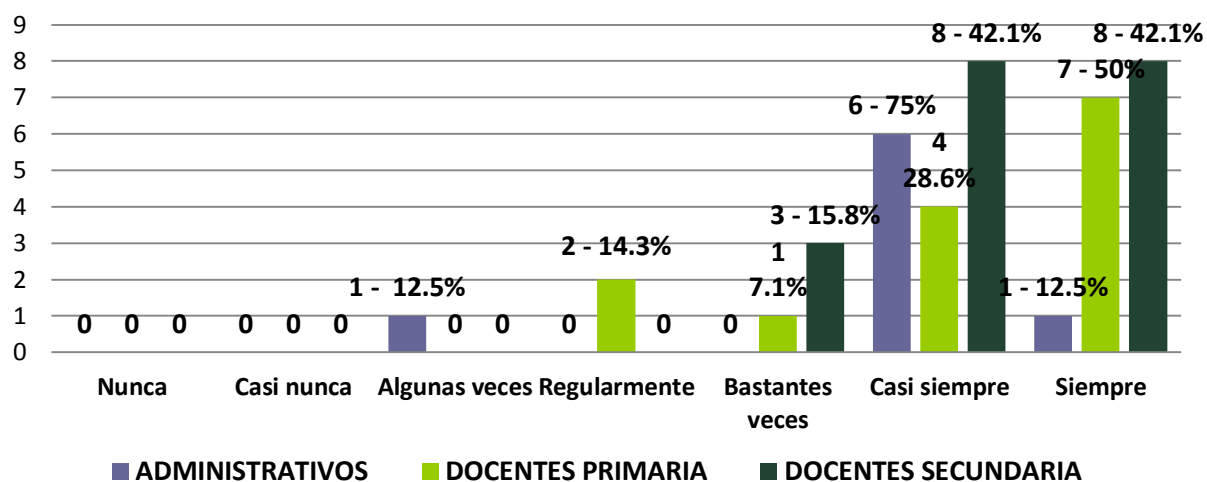
PREGUNTA N°1: EN MI TRABAJO ME SIENTO LLENO DE ENERGÍA.

AREA	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	1	0	0	6	1	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	2	1	4	7	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	0	3	8	8	19
Total	0	0	1	2	4	18	16	41



El 39% de Docentes (16) siempre se siente lleno de energía, el 44% (18) casi siempre se siente lleno de energía (pocas veces por semana), el 10% (4) indica que bastantes veces se siente lleno de energía (una vez por semana de acuerdo a la encuesta) y el 7% (3 docentes) indica que regularmente y algunas veces se siente lleno de energía, lo que se traduce en que pocas veces al mes o menos 3 docentes no se sienten llenos de energía para trabajar.

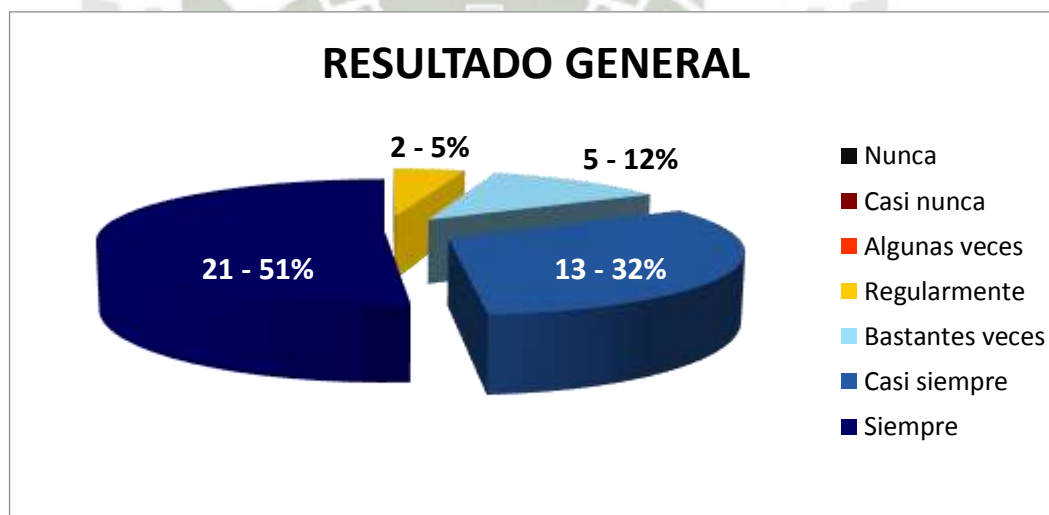
RESULTADO POR AREAS



Del 100% de Docentes Administrativos, sólo el 12.5% (1) se siente lleno de energía siempre, el 75% (6) casi siempre se siente así, es decir, pocas veces por semana; y el 12.5% (1) sólo algunas veces se siente lleno de energía (una vez al mes o menos). El 50% de los Docentes de Primaria (7) indican que siempre se sienten llenos de energía, 28.6% (4) casi siempre se sienten llenos de energía para realizar su trabajo, el 21.4% (3) indica que “bastantes veces” y “regularmente” se sienten llenos de energía, lo que no es un resultado muy positivo ya que muestra que una vez por semana o menos veces se sienten llenos de energía. El 42.1% de Docentes de Secundaria (8) se sienten llenos de energía siempre, el mismo porcentaje que indicaron que casi siempre están llenos de energía y el 15.8% (3) indican que bastantes veces están llenos de energía (una vez por semana).

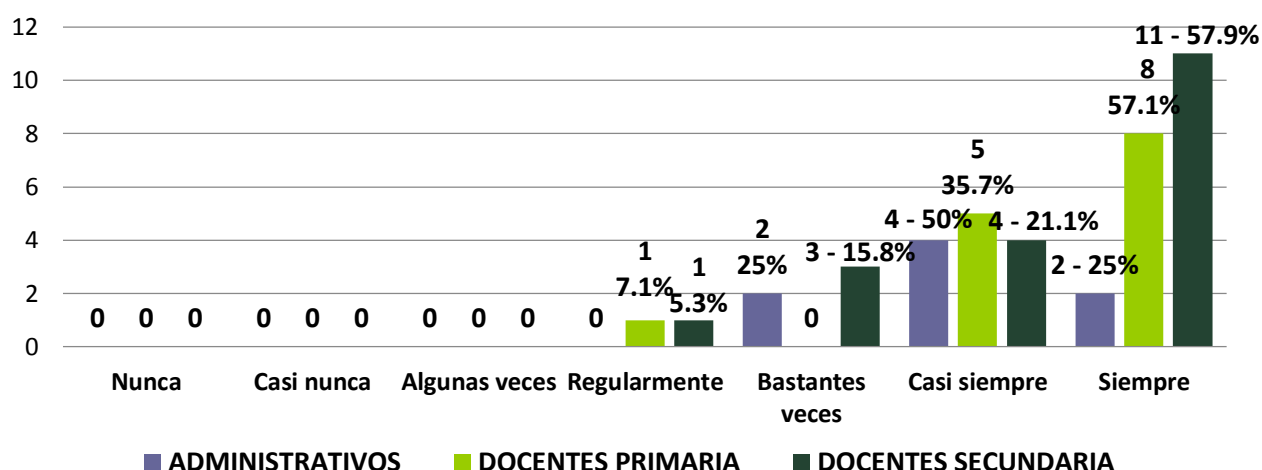
PREGUNTA N°2: MI TRABAJO ESTÁ LLENO DE SIGNIFICADO Y PROPÓSITO.

AREA	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	0	0	2	4	2	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	1	0	5	8	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	1	3	4	11	19
Total	0	0	0	2	5	13	21	41



El 51% de Docentes (21) siempre encuentran su trabajo lleno de significado y propósito, el 32% (13) casi siempre (pocas veces por semana), el 12% (5) indican que bastantes veces (una vez por semana) y sólo el 5% (2 docentes) indican que regularmente encuentran su trabajo lleno de significado y propósito (pocas veces al mes).

RESULTADO POR AREAS

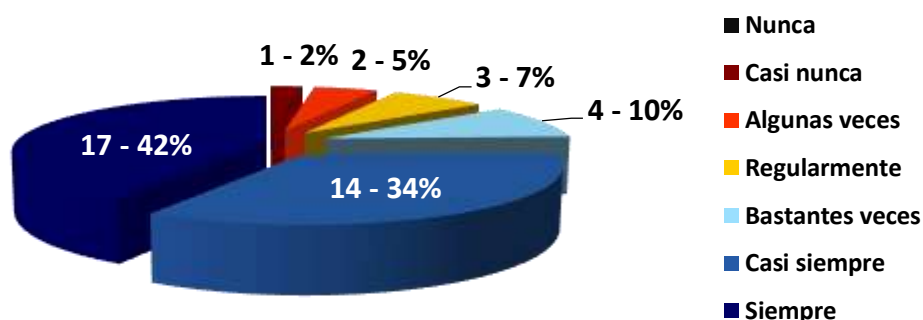


Del 100% de Docentes Administrativos, sólo el 25% (2) siente que su trabajo tiene significado y propósito, el 50% (4) siente que casi siempre tiene propósito lo que hace, es decir, pocas veces por semana; y el 25% (2) indica bastantes veces (una vez por semana). El 57.1% de los Docentes de Primaria (8) indican que siempre encuentran significado a su trabajo, mientras el 35.7% (5) casi siempre sienten que es así, el 7.1% (1) indica que “regularmente” ve que su trabajo tiene significado (pocas veces al mes). El 57.9% de Docentes de Secundaria (11) siempre sienten que su trabajo está lleno de significado y propósito, el 21.1% (4) casi siempre ven de esa forma a su trabajo, 21.1% (4) consideran sólo bastantes veces y regularmente que su trabajo tiene significado, es decir, una vez por semana y pocas veces al mes.

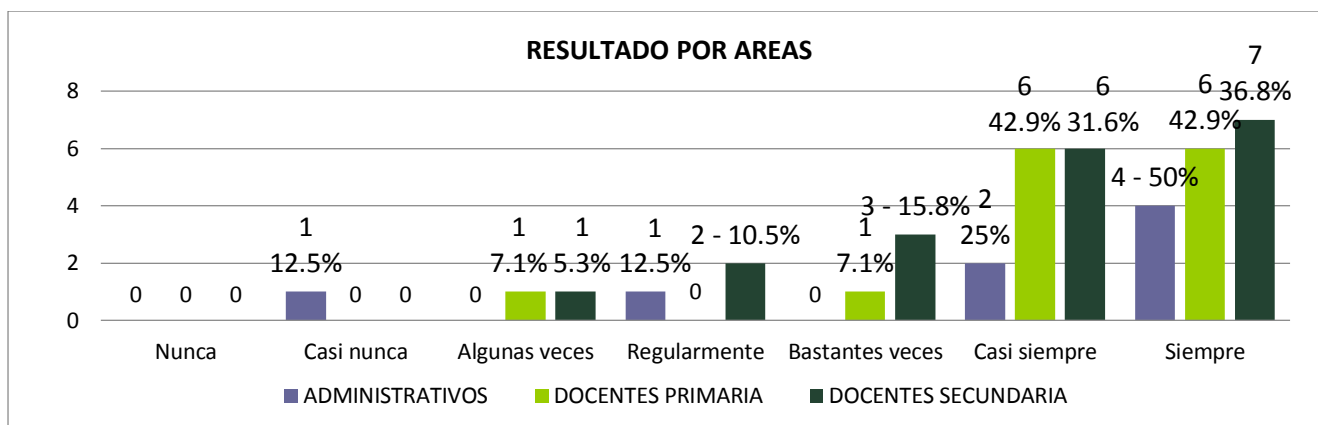
PREGUNTA N°3: EL TIEMPO VUELA CUANDO ESTOY TRABAJANDO.

AREA	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	1	0	1	0	2	4	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	1	0	1	6	6	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	1	2	3	6	7	19
Total	0	1	2	3	4	14	17	41

RESULTADO GENERAL



El 42% de Docentes (17) considera que siempre pasa volando el tiempo cuando está trabajando, el 34% (14) indica que casi siempre se le pasa el tiempo rápido, el 10% (4) considera que bastantes veces el tiempo pasa rápido durante sus labores (una vez por semana), el 14% (6) muestra resultados menos positivos, indicando que regularmente, algunas veces y casi nunca siente que su jornada de trabajo pasa volando (pocas veces al mes o menos), lo que quiere decir que sienten la carga laboral que implica estar en su centro de trabajo.

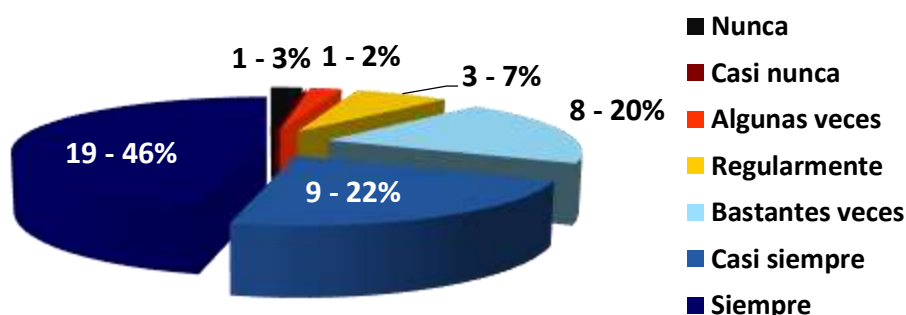


Del 100% de Docentes Administrativos, el 50% (4) siente que el tiempo en su trabajo pasa rápidamente, el 25% (2) considera que casi siempre es así, el 12% (1) siente que regularmente el tiempo pasa rápido (es decir, pocas veces al mes) y el 12.5% (1) siente que casi nunca el tiempo pasa volando, por lo que se infiere que le resulta pesado permanecer en el centro de trabajo. El 42.9% de los Docentes de Primaria (6) considera que “siempre” pasa volando el tiempo en su trabajo, el mismo porcentaje considera que “casi siempre” es así, y sólo el 14.2% (2) indica que “bastantes veces” y “algunas veces” el tiempo pasa volando, es decir sólo una vez por semana y una vez al mes o menos se sienten inmersos en sus labores, lo que indica que el resto de veces sienten claramente la carga laboral que su trabajo implica. El 36.8% de Docentes de Secundaria (7) indican que siempre pasa el tiempo muy rápido, se esperaba que un mayor porcentaje en esta área debido a que los Docentes de Secundaria trabajan con diferentes salones en el día por periodos más cortos que en el nivel Primario; el 31.6% (6) indica que casi siempre pasa el tiempo de manera rápida, y el mismo porcentaje 31.6% (6) consideran que bastantes veces, regularmente y algunas veces el tiempo pasa volando (pocas veces al mes y menos); en esta interrogante vemos que a todas las áreas le resulta difícil sumergirse totalmente en su trabajo hasta el punto de considerar que el tiempo vuela, lo que puede deberse principalmente a fuerzas externas al trabajo que hacen que los docentes controlen constantemente sus horarios para salir de su centro de trabajo.

PREGUNTA N°4: SOY FUERTE Y VIGOROSO EN MI TRABAJO.

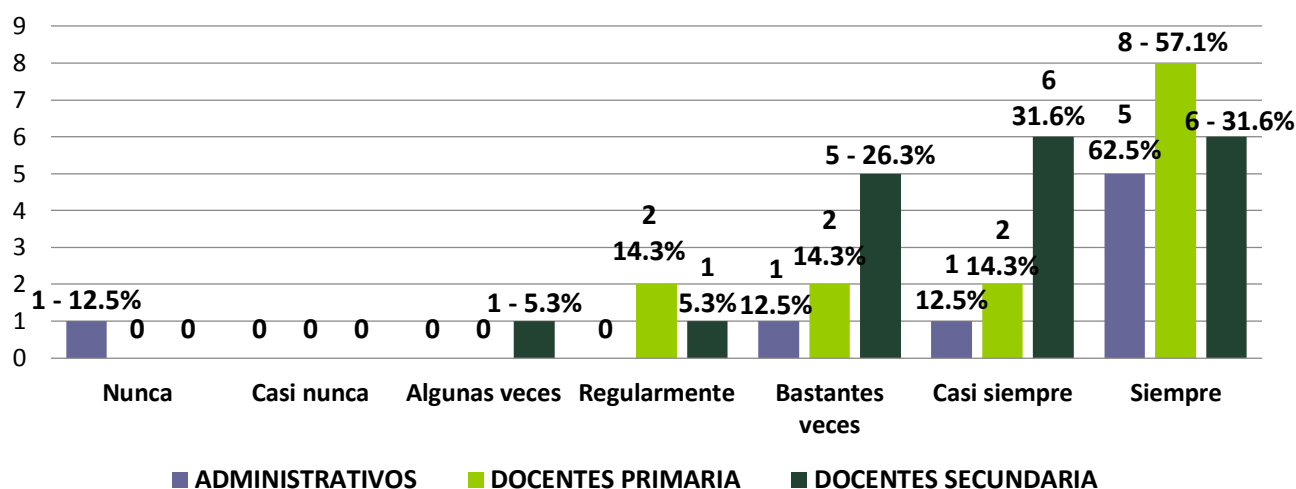
AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	1	0	0	0	1	1	5	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	2	2	2	8	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	1	1	5	6	6	19
Total	1	0	1	3	8	9	19	41

RESULTADO GENERAL



El 46% de Docentes (19) consideran que siempre son fuertes y vigorosos en su trabajo, el 22% (9) indican que siempre se sienten de esa manera y el 20% (8) consideran que bastantes veces son vigorosos. Por otro lado el 12 % indican respuestas negativas: regularmente, algunas veces y nunca, siendo 5 docentes que se sienten con fuerza pocas veces al mes, pocas veces al año y en un caso nunca siente fuerza ni vigor para desempeñar sus funciones.

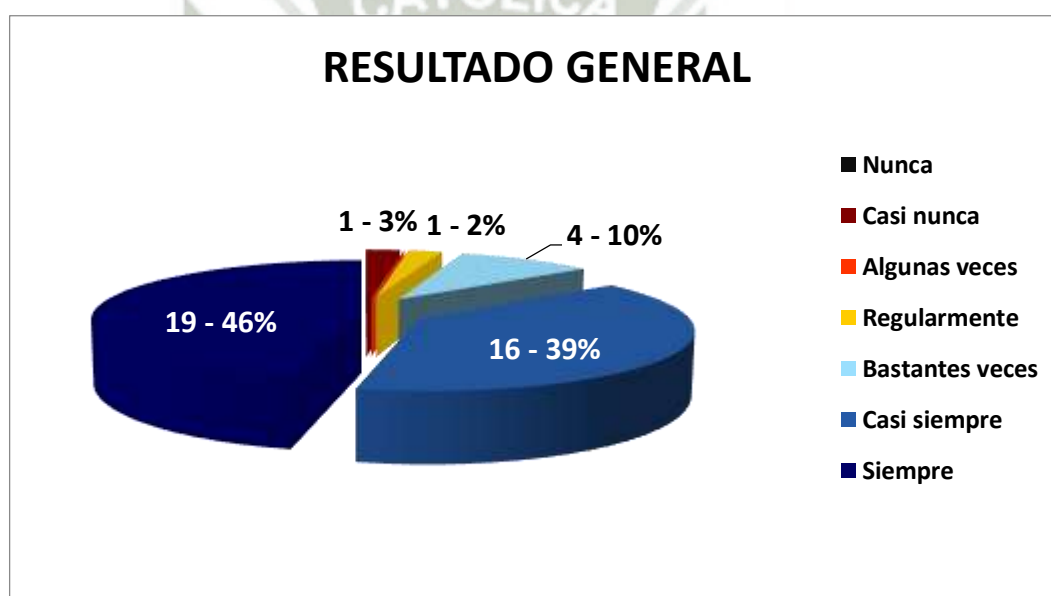
RESULTADO POR AREAS



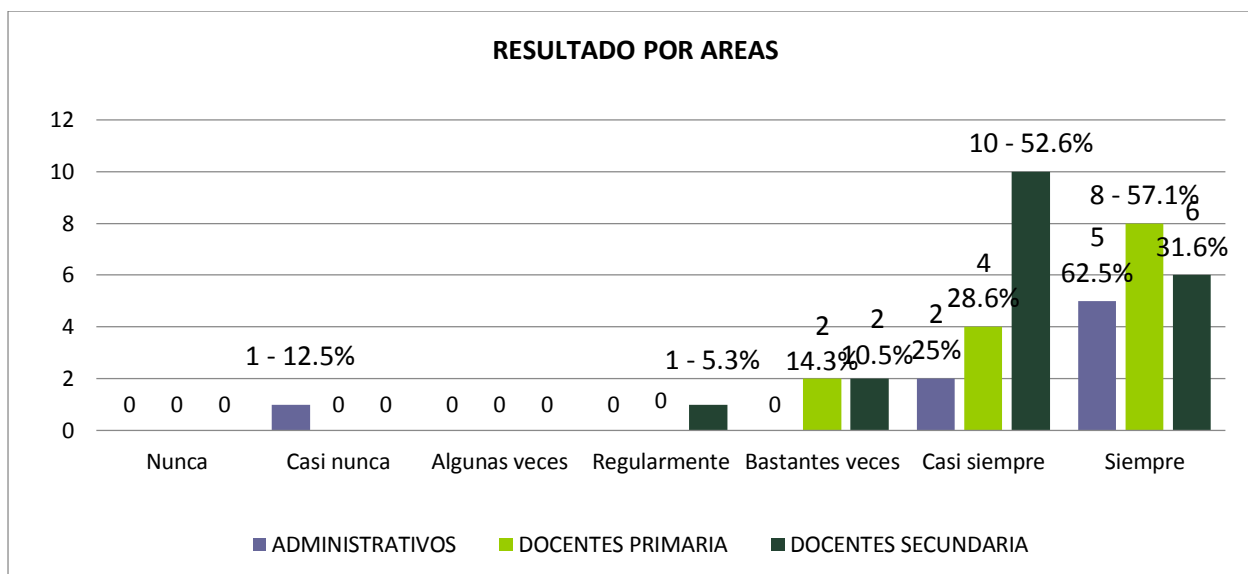
Del 100% de Docentes Administrativos, el 62.5% (5) siente que siempre es fuerte y vigoroso en su trabajo, el 12.5% (1) indica que casi siempre se siente de esa forma, 12.5% (1) siente que bastantes veces es así (una vez por semana) y el 12.5% que equivale a 1 docente manifiesta que nunca siente fuerza ni vigor en la realización de su trabajo. Respecto a los Docentes de Primaria, el 57.1% (8) considera que siempre es fuerte y vigoroso en su trabajo, el 14.3% (2) considera que casi siempre lo es, el mismo porcentaje indica que bastantes veces se siente vigoroso (una vez por semana), de la misma manera 14.3% (2) indica que regularmente se siente vigoroso (pocas veces al mes). Lo que nos muestra que la fuerza y el vigor no están presente en la mayoría de los docentes.

PREGUNTA N°5:ESTOY ENTUSIASMADO CON MI TRABAJO.

ENCUESTADOS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	1	0	0	0	2	5	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	0	2	4	8	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	1	2	10	6	19
Total	0	1	0	1	4	16	19	41



El 46% de Docentes (19) indica que siempre está entusiasmado con su trabajo, 39% (16) casi siempre lo está (pocas veces por semana), el 10% (4) considera que bastantes veces está entusiasmado con su trabajo (una vez por semana) y sólo el 5% de docentes (2) no se siente tan entusiasmado con lo que hace, ya que ubica sus respuestas en las alternativas “regularmente” y “casi nunca” que corresponden a pocas veces al mes y pocas veces al año. Concluyendo en que la mayoría de Docentes requieren más motivaciones para desempeñarse con mayor entusiasmo.



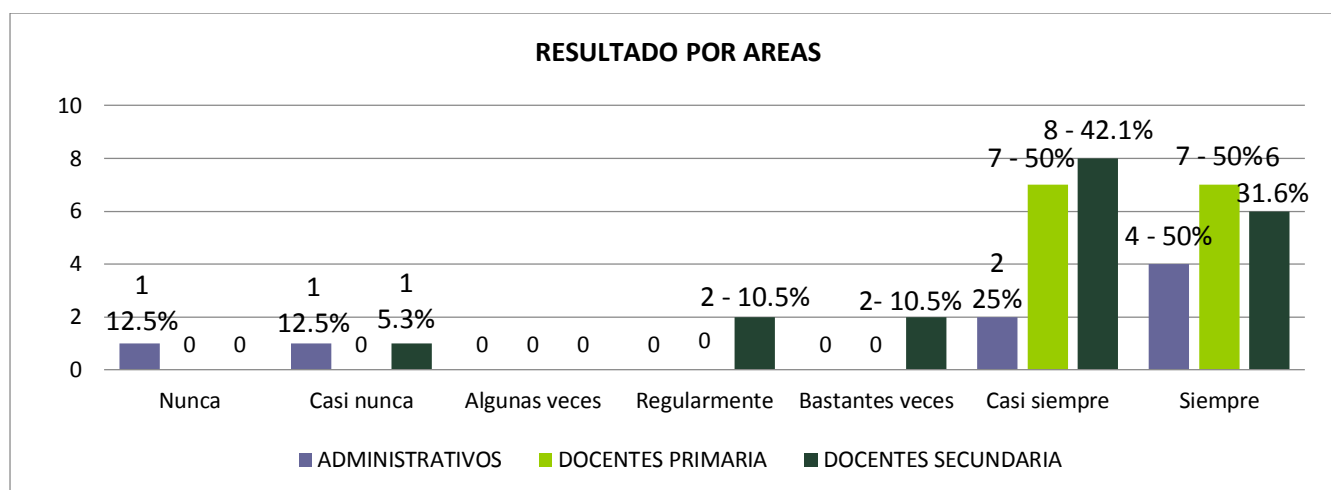
Del 100% de Docentes Administrativos, el 62.5% (5) manifiesta que siempre está entusiasmado con su trabajo, el 25% (2) indica que casi siempre se siente de esa forma y el 12.5% (1) siente que casi nunca está entusiasmado (pocas veces al año). Respecto a los Docentes de Primaria, el 57.1% (8) considera que siempre está entusiasmado con su trabajo, el 28.63% (4) considera que casi siempre lo está (pocas veces por semana) y el 14.3% (2) se siente entusiasmado bastantes veces (una vez por semana). Los Docentes de Secundaria son los que se encuentran menos entusiasmados con sus labores, ya que sólo el 31.6% (6) indica que siempre lo está, el 52,6% casi siempre lo está, el 10.5% (2) indica que bastantes veces (una vez por semana) y el 5.3% (1) indican que regularmente se siente entusiasmado (pocas veces al mes). Lo que nos muestra que más del 50% de docentes no están entusiasmados con las labores que desempeñan como Docentes, especialmente los Docentes de Secundaria.

PREGUNTA N°6: CUANDO ESTOY TRABAJANDO OLVIDO TODO LO QUE PASA ALREDEDOR DE MÍ.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	1	1	0	0	0	2	4	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	0	0	7	7	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	1	0	2	2	8	6	19
Total	1	2	0	2	2	17	17	41



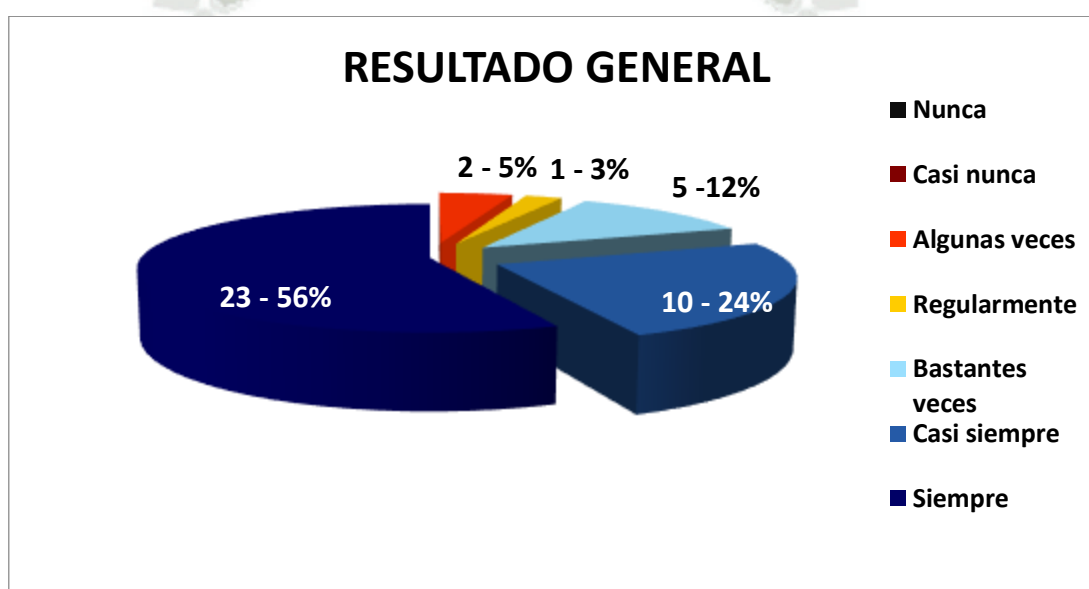
El 41% de Docentes (17) indica que siempre olvida lo que pasa a su alrededor cuando está trabajando, 42% (16) indica que casi siempre (pocas veces por semana), el 5% (2) considera que bastantes veces olvida lo que pasa a su alrededor en su trabajo (una vez por semana) y sólo el 12% de docentes (5) considera que pocas veces al mes o menos (regularmente, algunas veces y nunca) olvida lo que pasa a su alrededor, esto indica que no están concentrados en su trabajo totalmente como deberían.



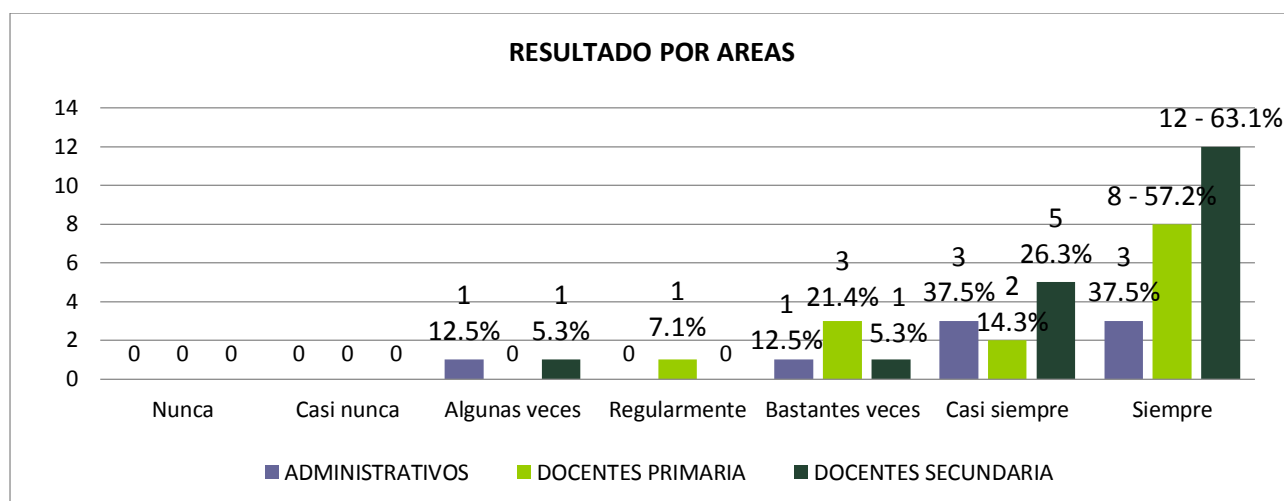
Del 100% de Docentes Administrativos, el 50% (4) indica que siempre olvida lo que pasa a su alrededor mientras están en su trabajo, el 25% (2) indica que casi siempre le pasa, 12.5% (1) siente que casi nunca olvida lo que pasa a su alrededor (pocas veces al año) y el mismo porcentaje indica que nunca olvida lo que pasa alrededor, lo que indica una falta de concentración en su trabajo. Respecto a los Docentes de Primaria, del 100%, el 50% (7) considera que siempre olvida lo que pasa alrededor de su trabajo, y el otro 50% (7) indica que casi siempre olvida lo que pasa alrededor (pocas veces por semana). A los Docentes de Secundaria les resulta más difícil concentrarse en su trabajo, mostrando resultados más dispersos, el 31.6% (6) indica que siempre olvida lo que pasa alrededor, el 42.1% (8) casi siempre lo hace, el 10.5% (2) indica que bastantes veces y el mismo porcentaje menciona que regularmente olvida lo que pasa alrededor (una vez por semana y menos) y el 5.3% (1) indica que casi nunca olvida lo que pasa alrededor (pocas veces al año). En esta pregunta podemos apreciar que los Docentes de Primaria muestran mejores resultados.

PREGUNTA N°7: MI TRABAJO ME INSPIRA.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	1	0	1	3	3	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	1	3	2	8	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	1	0	1	5	12	19
Total	0	0	2	1	5	10	23	41



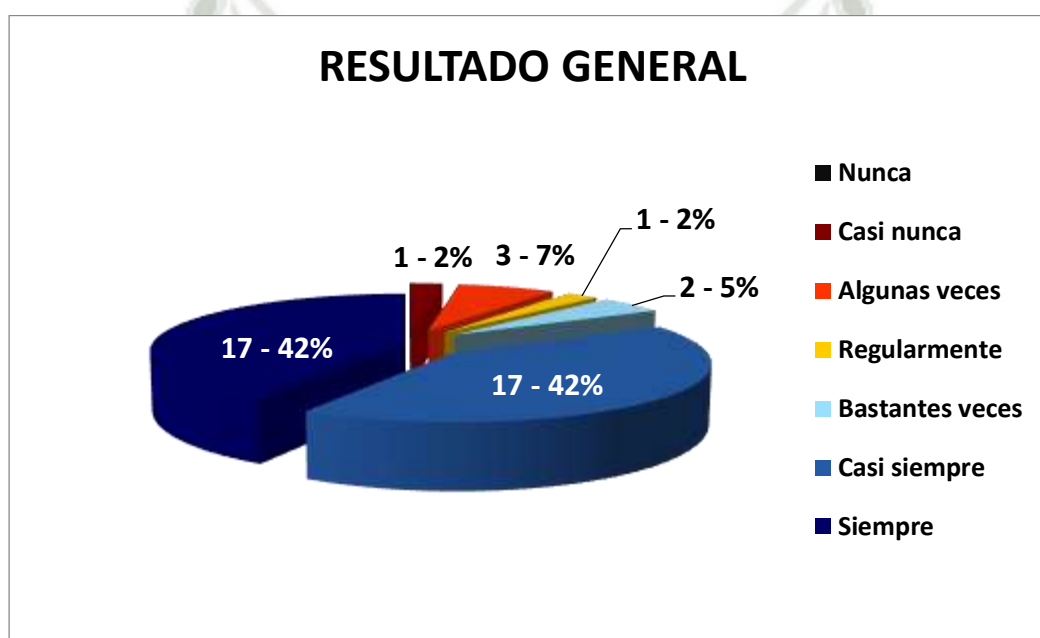
Esta pregunta está referida a la inspiración y en consecuencia a la dedicación que los docentes tienen en su trabajo, los resultados son más favorables ya que el 56% de Docentes (23) indica que siempre le inspira su trabajo, el 24% (11) indica que casi siempre (pocas veces por semana) siente que su trabajo lo inspira, el 12% (5) considera que bastantes veces siente su trabajo inspirador (una vez por semana) y sólo el 8% de docentes (3) considera que regularmente y algunas veces su trabajo lo inspira (pocas veces al mes o menos).



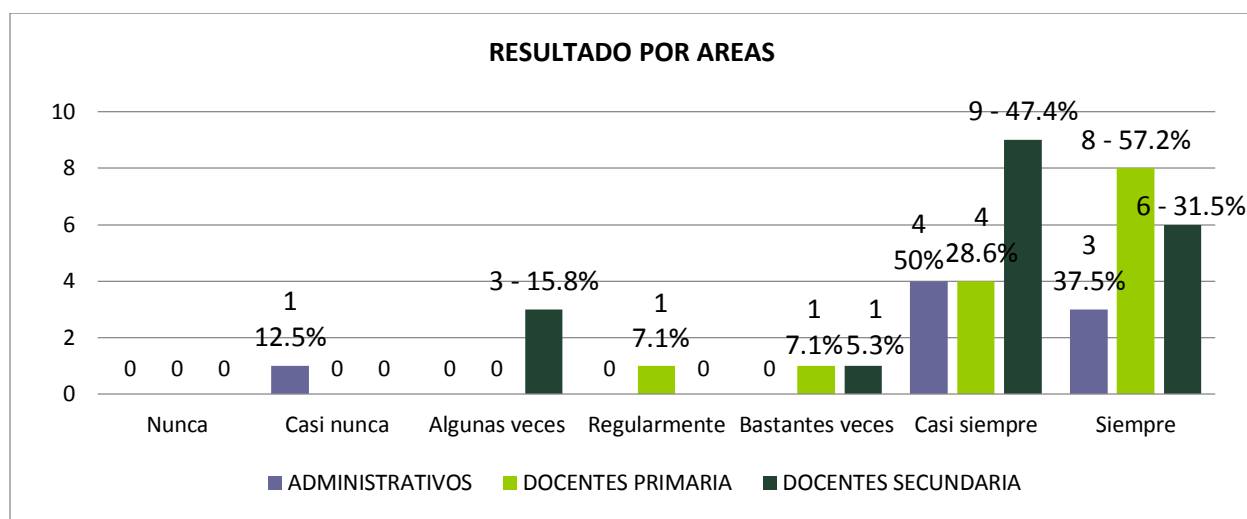
Los Docentes Administrativos, muestran resultados dispersos, el 37.5% (3) indica que siempre le resulta inspirador su trabajo, 37.5% (3) indica que casi siempre lo perciben así, el 12.5% (1) indica que bastantes veces ve inspirador su trabajo (una vez por semana), el mismo porcentaje (12.5% -1) indica que sólo algunas veces, es decir, algunas veces al mes o menos. Los docentes de Primaria, del 100%, el 57.2% (8) considera que siempre su trabajo es inspirador, el 14.3% (2) indica que casi siempre siente que es así, el 21.4% (3) indica que bastantes veces se siente inspirado (una vez por semana) y el 7.1% (1) indica que regularmente siente su trabajo inspirador (pocas veces al mes), de esta forma vemos que casi el 50% de Docentes de Primaria no siente su trabajo inspirador a pesar de trabajar con niños a los que tienen que transmitirles esa inspiración. La mayoría de los Docentes de Secundaria encuentran su trabajo inspirador, el 63.1% (12) indica que siempre lo ven así, el 26.3% (5) casi siempre lo siente de esa forma (pocas veces por semana), el 5.3% (1) indica que bastantes veces y el mismo porcentaje menciona que sólo algunas veces lo ve inspirador su trabajo (una vez por semana y una vez por mes o menos respectivamente)

PREGUNTA N°8: CUANDO ME LEVANTO POR LAS MAÑANAS, TENGO GANAS DE IR A TRABAJAR.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	1	0	0	0	4	3	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	1	1	4	8	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	3	0	1	9	6	19
Total	0	1	3	1	2	17	17	41



Esta pregunta está relacionada a la energía que tienen los Docentes para ir a su centro de trabajo, el 42% (17) indica que siempre tiene ganas de ir a trabajar, el mismo porcentaje 42% (17) indica que casi siempre tiene ganas de ir a trabajar (pocas veces por semana), 5% (2) considera que bastantes veces siente ganas de ir a su trabajo (una vez por semana) y el 11% de docentes (5) considera que regularmente, algunas veces y casi nunca tienen ganas de ir a su trabajo (pocas veces al mes y menos frecuencia).



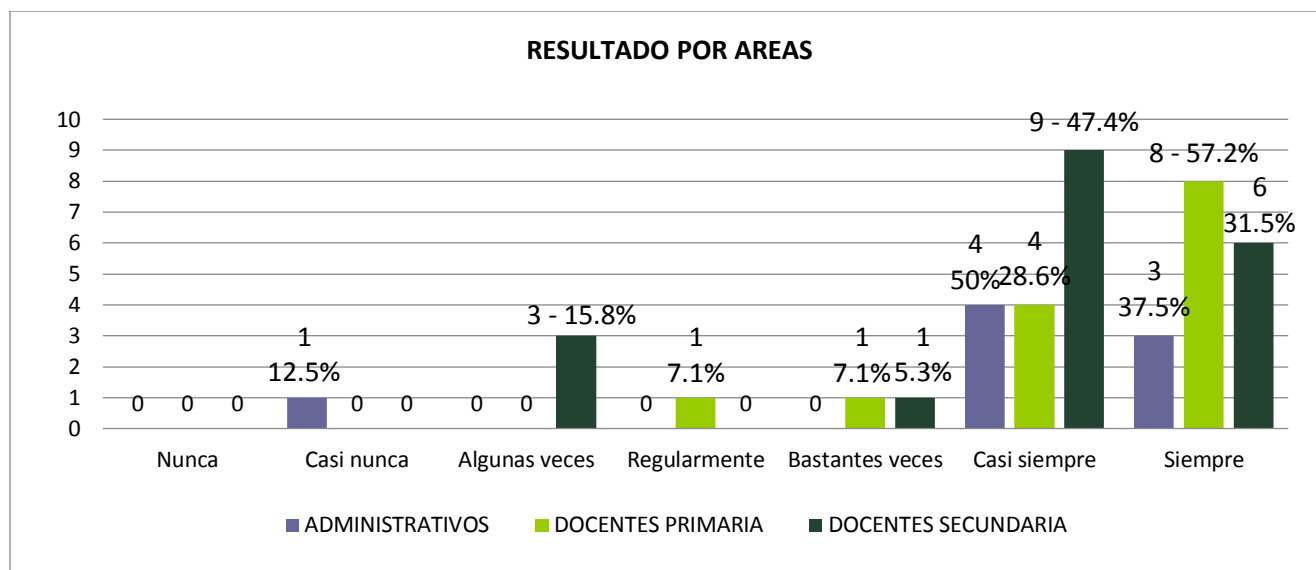
El 37.5% (3) de los Docentes Administrativos indica que siempre tienen ganas de ir a trabajar, 50% (4) indica que casi siempre tiene la energía necesaria (pocas veces por semana) y el 12.5% (1) indica que casi nunca tiene ganas de ir a trabajar. Los docentes de Primaria, en su mayoría tienen la energía suficiente para ir a trabajar, siendo el 57.2% que indica que siempre es así, el 28.4% (4) indica que casi siempre tiene energía (pocas veces por semana) y sólo el 7.1% (1) indicó que bastantes veces (una vez por semana) y el mismo porcentaje indicó que casi nunca tiene ganas de ir a trabajar. Del 100% de Docentes de Secundaria, el 31.5% (6) considera que siempre tiene ganas de ir a su trabajo, el 47.4% (9) indica que casi siempre siente la energía necesaria (pocas veces por semana), el 5.3% (1) indica que bastantes veces se siente con energía (una vez por semana) y el 15.8% (3) indica que algunas veces tiene ganas de ir a trabajar, es decir, una vez al mes o menos.

PREGUNTA N°9:SOY FELIZ CUANDO ESTOY ABSORTO EN MI TRABAJO.

ÁREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	1	0	0	0	4	3	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	1	1	4	8	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	3	0	1	9	6	19
Total	0	1	3	1	2	17	17	41



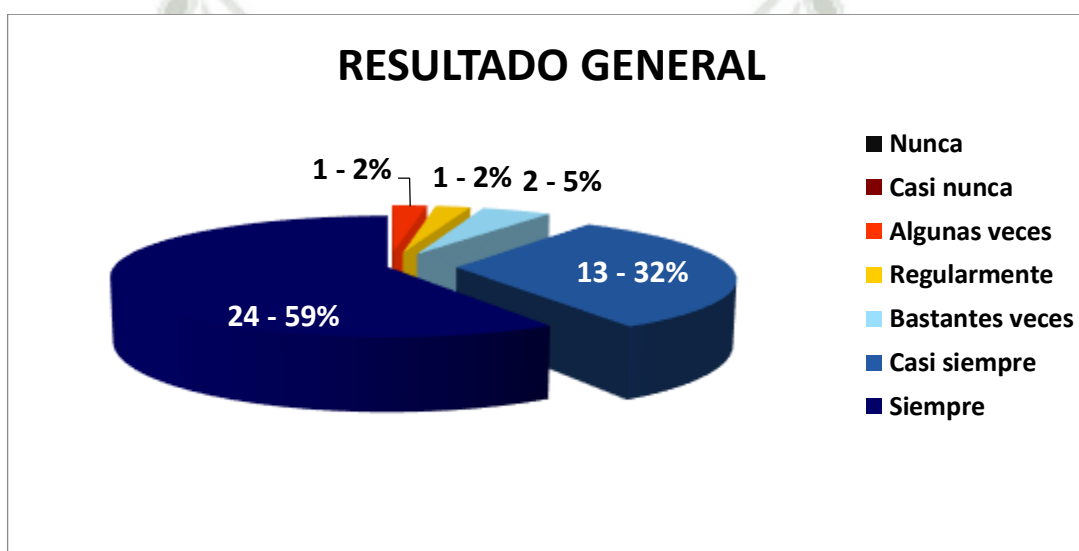
Esta pregunta está relacionada a la absorción que tienen los Docentes en su trabajo, el 42% (17) indica que siempre está feliz cuando está absorto en su trabajo, el mismo porcentaje (42% -17) indica que casi siempre lo está (pocas veces por semana), el 5% (2) indica que bastantes veces se siente feliz de estar absorto en su trabajo y el 11% de docentes (5) considera que regularmente, algunas veces y casi nunca se siente feliz de estar absorto en su trabajo (pocas veces al mes y menos frecuencia).



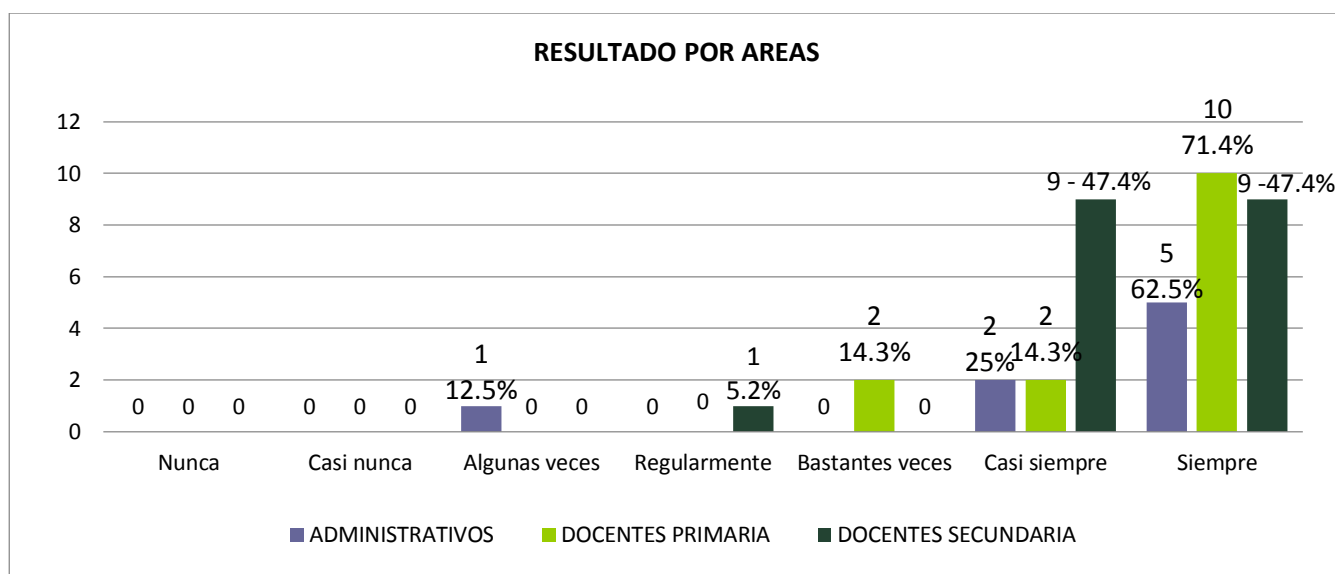
El 37.5% (3) de los Docentes Administrativos indica que siempre se siente feliz cuando está absorto en su trabajo, el 50% (4) indica que casi siempre se siente de esa manera (pocas veces por semana) y el 12.5% (1) indica que casi nunca se siente feliz de estar absorto en su trabajo (pocas veces al año). Los docentes de Primaria, en su mayoría se sienten felices de estar absortos en su trabajo, el 28.4% (4) indica que casi siempre se siente de esa manera (pocas veces por semana) y sólo el 7.1% (1) indicó que bastantes veces (una vez por semana) y el mismo porcentaje indicó que regularmente se siente feliz de estar absorto en su trabajo (pocas veces al mes). Del 100% de Docentes de Secundaria, el 31.5% (6) considera que siempre está feliz de estar absorto en su trabajo, el 47.4% (9) indica que casi siempre lo está, el 5.3% (1) indica que bastantes veces se siente feliz (una vez por semana) y el 15.8% (3) indica que algunas veces se siente feliz al estar absorto en su trabajo (una vez al mes o menos). Resultado que puede mejorar ya que es necesario que el trabajo brinde felicidad para desarrollarlo mejor.

PREGUNTA N°10:ESTOY ORGULLOSO DEL TRABAJO QUE HAGO.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	1	0	0	2	5	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	0	2	2	10	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	1	0	9	9	19
Total	0	0	1	1	2	13	24	41



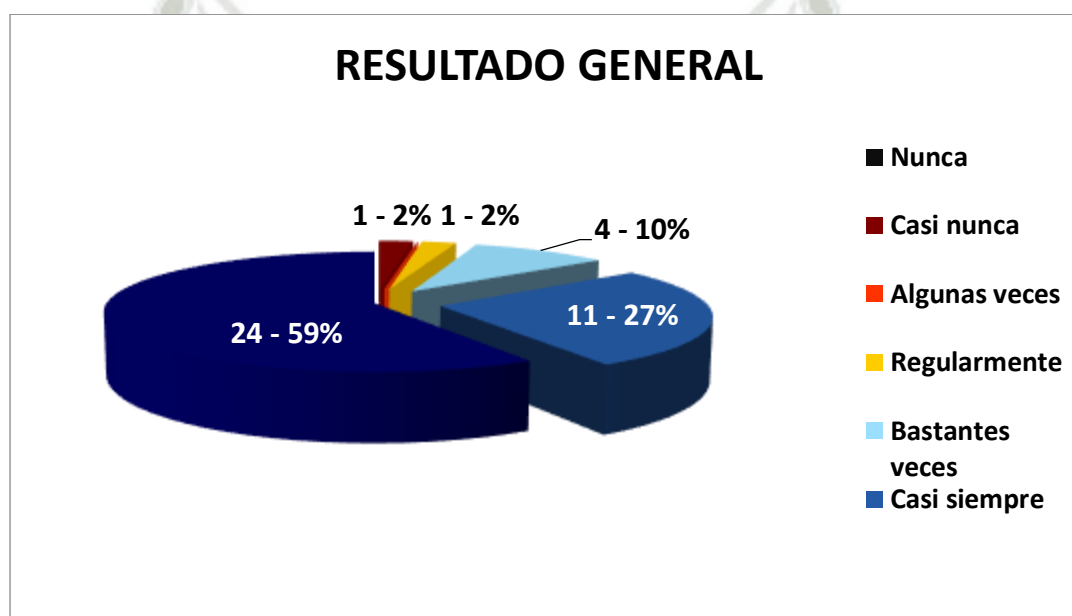
Esta pregunta está relacionada a la dedicación y vocación que tienen los Docentes, el 59% (24) indica que siempre se siente orgulloso del trabajo que realiza, el 32% (13) indica que casi siempre lo está (pocas veces por semana), el 5% (2) indica que bastantes veces se siente orgulloso de su trabajo y sólo el 4% de docentes (2) considera que regularmente y algunas veces se sienten orgullosos de su trabajo (pocas veces al mes o menos).



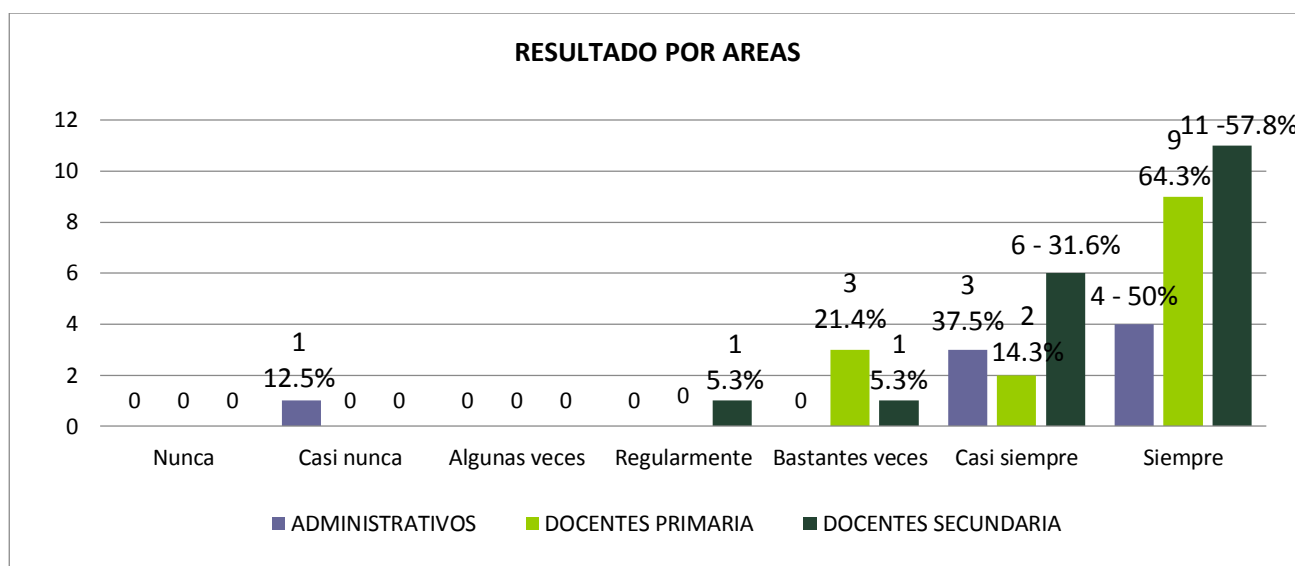
El 62.5% (5) de los Docentes Administrativos indica que siempre se siente orgulloso del trabajo que realiza, el 25% (2) considera que casi siempre se siente así (pocas veces por semana) y el 12.5% (1) indica que algunas veces se siente orgulloso (una vez al mes o menos). Los docentes de Primaria, en su mayoría se sienten orgullosos de su trabajo, siendo el 71.4% (10) que indicó “siempre”, el 14.3% (2) indicó que “casi siempre” se siente orgulloso (pocas veces por semana) y el mismo porcentaje indicó que bastantes veces se siente de esa manera (una vez por semana). El 47.4% (9) de los Docentes de Secundaria indicó que siempre se siente orgulloso del trabajo que hace, el mismo porcentaje indicó que casi siempre se siente así y sólo el 5.2% (1) indicó que regularmente lo está (pocas veces al mes).

PREGUNTA N°11:ESTOY INMERSO EN MI TRABAJO.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	1	0	0	0	3	4	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	0	3	2	9	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	1	1	6	11	19
Total	0	1	0	1	4	11	24	41



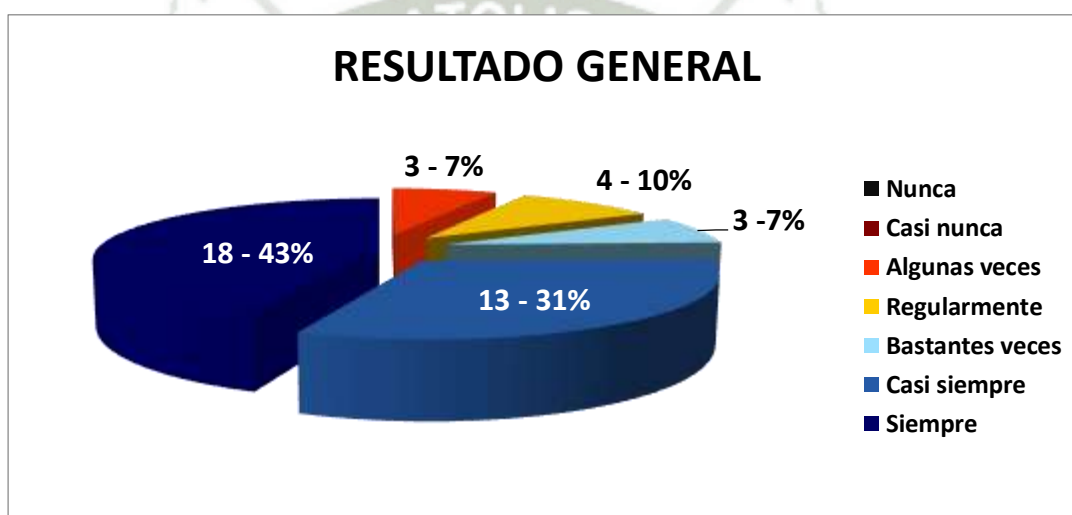
Esta pregunta está relacionada a la absorción que tienen los Docentes, el 59% (24) indica que siempre se siente inmerso en su trabajo, el 27% (11) indica que casi siempre lo está (pocas veces por semana), el 10% (4) indica que bastantes veces se siente inmerso, y sólo el 4% de docentes (2) considera que regularmente y algunas veces se sienten inmersos en su trabajo (pocas veces al mes o menos).



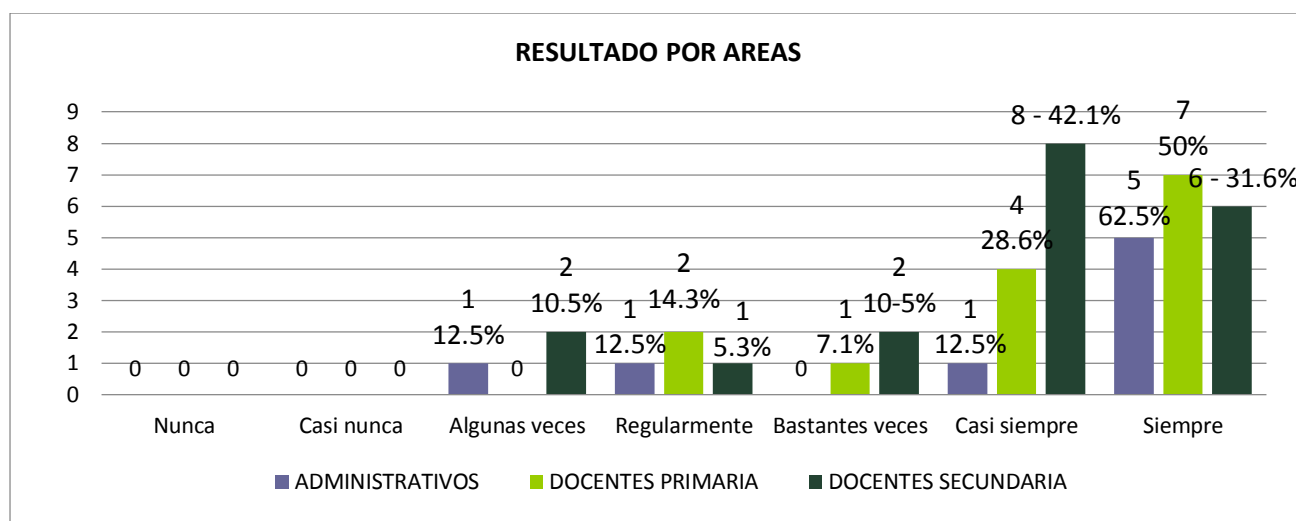
El 50% (4) de los Docentes Administrativos indican que siempre se están inmersos en su trabajo, el 37.5% (3) considera que casi siempre lo están (pocas veces por semana) y el 12.5% (1) indica que casi nunca está inmerso (pocas veces al año). Los docentes de Primaria, en su mayoría se sienten inmersos en su trabajo, siendo el 64.3% (9) que indicó “siempre”, el 14.3% (2) indicó que casi siempre se sienten inmersos (pocas veces por semana) y el 21.4% (3) indicaron que bastantes veces se sienten de esa manera (una vez por semana). Los Docentes de Secundaria indicaron en su mayoría que se sienten inmersos en su trabajo, siendo el 57.8% (11) que dio como respuesta siempre, el 31.6% (6) indicó que casi siempre están inmersos en su trabajo, el 5.3% (1) indicó que bastantes veces se sienten así y el mismo porcentaje indicó que regularmente lo está (pocas veces al mes).

**PREGUNTA N°12: PUEDO CONTINUAR TRABAJANDO DURANTE
LARGOS PERIODOS DE TIEMPO.**

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	1	1	0	1	5	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	2	1	4	7	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	2	1	2	8	6	19
Total	0	0	3	4	3	13	18	41



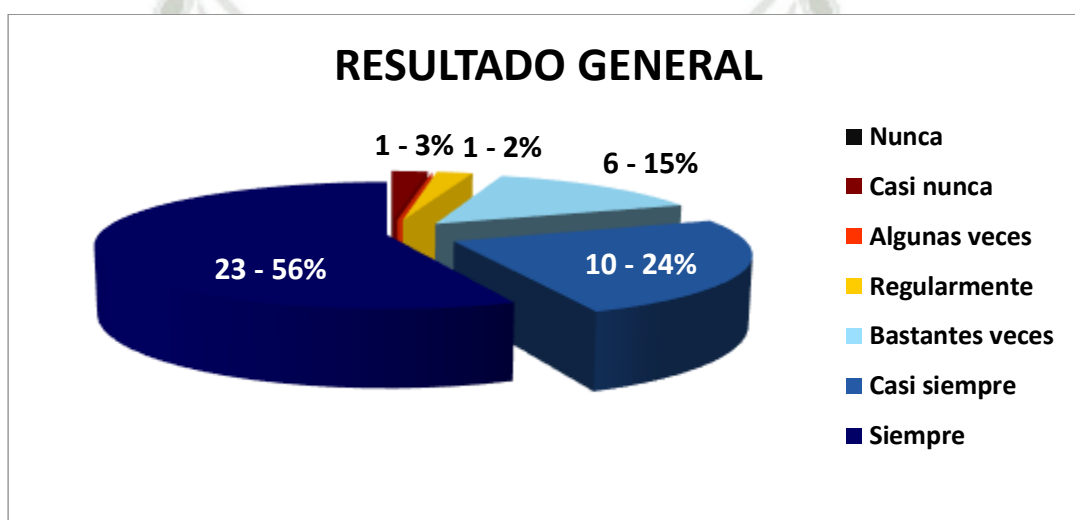
Esta pregunta está relacionada a la voluntad y persistencia de los Docentes, el 43% (18) indica que siempre puede trabajar por largos periodos de tiempo, el 31% (13) indica que casi siempre puede hacerlo (pocas veces por semana), el 7% (3) indica que bastantes veces tiene esa persistencia, y el 17% de docentes (7) considera que regularmente y algunas veces puede continuar trabajando por largos periodos de tiempo (pocas veces al mes o menos).



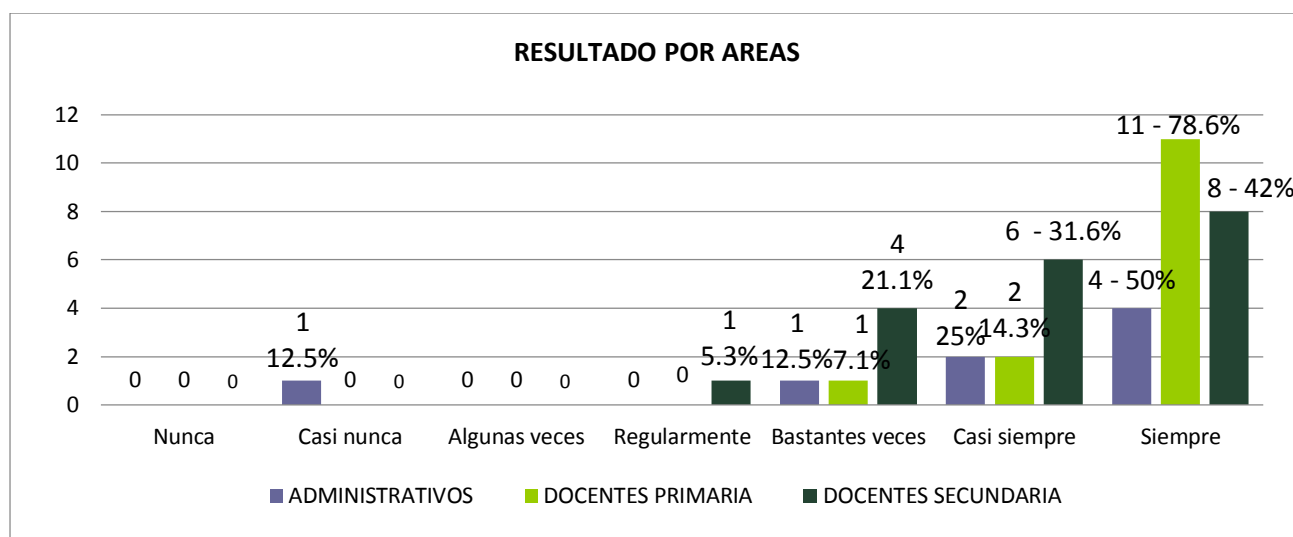
De los Docentes Administrativos, el 62.5% (5) indica que siempre puede continuar trabajando por largos periodos de tiempo, el 12,5% (1) considera que casi siempre puede (pocas veces por semana), el 12.5% (1) indica que regularmente puede hacerlo (pocas veces al mes) y el 12.5% (1) indica que solo algunas veces tiene esa voluntad (una vez al mes o menos). El 50% (7) de Docentes de Primaria, indica que siempre tiene voluntad para trabajar largos periodos de tiempo, el 28.6% (4) indica que casi siempre puede hacerlo, el 7.1% (1) considera que bastantes veces puede (una vez por semana) y el 14.3% (2) indica que regularmente puede continuar trabajando (pocas veces al mes). El 31.6% (6) de los Docentes de Secundaria indicaron que siempre tienen la persistencia necesaria para trabajar largos periodos de tiempo, mientras el 42.1% (8) indicó que casi siempre lo hace, el 5.3% indicó que regularmente lo hace (pocas veces al mes) y el 10.5% (2) indicó que sólo algunas veces lo hace (una vez al mes o menos).

PREGUNTA N°13:MI TRABAJO ES RETADOR.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	1	0	0	1	2	4	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	0	1	2	11	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	1	4	6	8	19
Total	0	1	0	1	6	10	23	41



Esta pregunta está relacionada a la dedicación de los Docentes, el 56% (23) (un buen porcentaje) señaló que siempre su trabajo es retador, el 24% (10) indicó que casi siempre lo es, el 15% (6) indicó que bastantes veces lo considera así, y el 5% de docentes (2) no lo considera tan retador, indicando que sólo regularmente y algunas veces lo es (pocas veces al mes o menos).



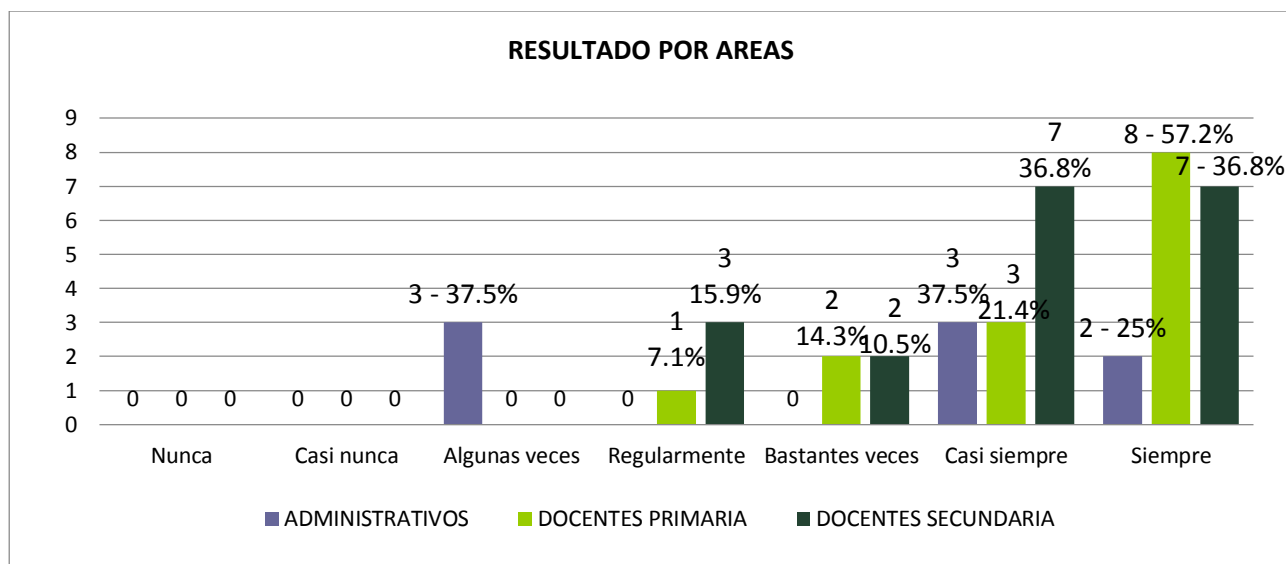
De los Docentes Administrativos, el 50% (4) indica que siempre su trabajo es retador, el 25% (2) considera que casi siempre lo es (pocas veces por semana), el 12.5% (1) indica que bastantes veces lo percibe de esta manera (una vez por semana) y el 12.5% (1) indica que casi nunca su trabajo es retador (pocas veces al año). La mayoría de Docentes de Primaria, 78.6% (11), indica que siempre considera su trabajo retador, el 14.3% (2) indica que casi siempre lo es y el 7.1% (1) considera que bastantes veces es así (una vez por semana). El 42% (8) de los Docentes de Secundaria indicaron que su trabajo es retador siempre, el 31.6% (6) indicó que casi siempre lo es, el 21.1% indicó que bastantes veces su trabajo es retador (una vez por semana) y el 5.3% (1) indicó que sólo ve a su trabajo retador regularmente (pocas veces al mes). De estos resultados podemos ver que los Docentes de Primaria consideran en su mayoría que su trabajo siempre es retador.

PREGUNTA N°14:ME “DEJO LLEVAR” POR MI TRABAJO.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	3	0	0	3	2	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	1	2	3	8	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	3	2	7	7	19
Total	0	0	3	4	4	13	17	41



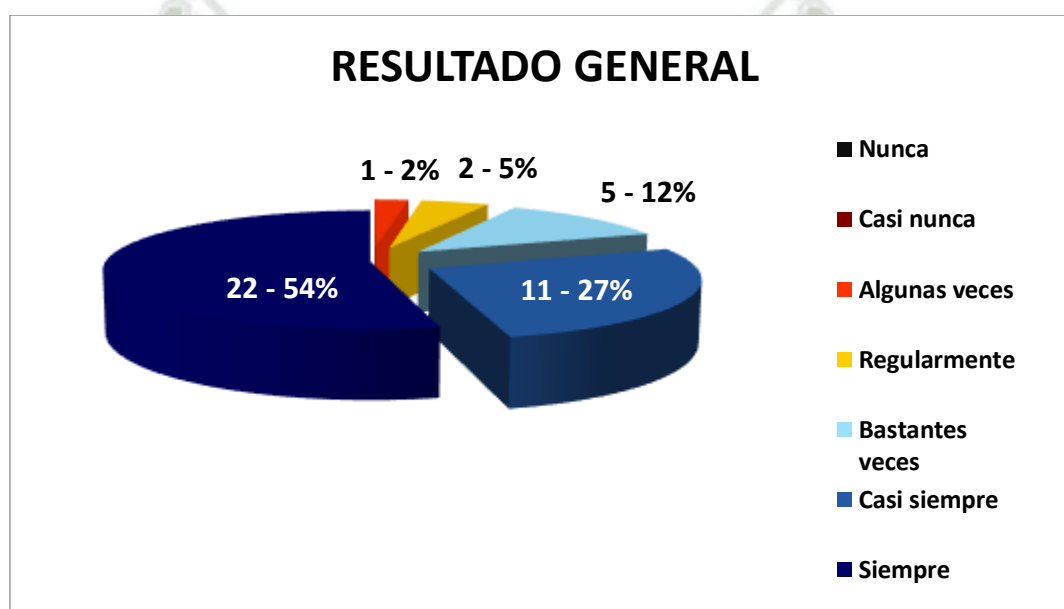
Esta pregunta está relacionada con la absorción de los Docentes, de los cuales el 41% (17) señala que siempre se deja llevar por su trabajo, el 32% (13) indica que casi siempre se deja llevar, el 10% (4) indica que bastantes veces es así, y el 17% de docentes (7) considera que no se deja llevar por su trabajo, indicando que sólo regularmente y algunas veces lo hace (pocas veces al mes o menos).



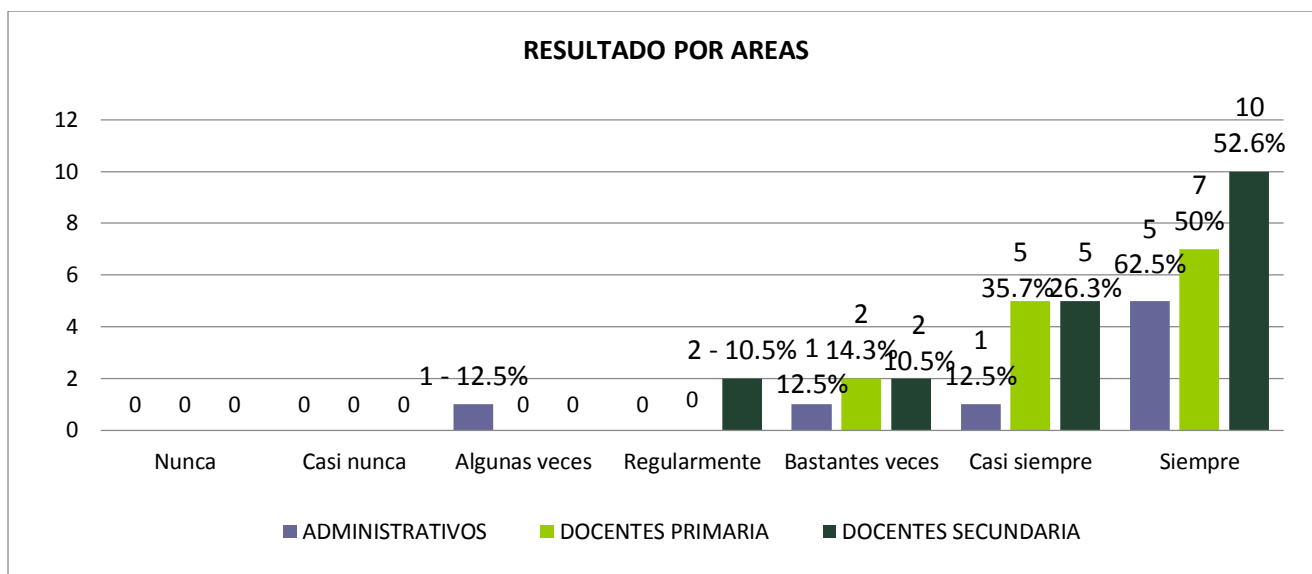
De los Docentes Administrativos, el 25% (2) indica que siempre se dejan llevar por su trabajo, el 37.5% (3) considera que casi siempre lo hace (pocas veces por semana) y el 37.5% (3) indica que sólo algunas veces (una vez por semana). El 57.2% (8) de los Docentes de Primaria se deja llevar siempre por su trabajo, el 21.4% (3), indica que casi siempre lo hace, el 14.3% (2) considera que bastantes veces es así (una vez por semana) y el 7.1% (1) sólo se deja llevar por su trabajo regularmente (pocas veces al mes). El 36.8% (7) de los Docentes de Secundaria indicó que se deja llevar por su trabajo siempre, el 36.8% (7) indicó que casi siempre lo perciben así, el 10.5% (2) indicó que bastantes veces se deja llevar (una vez por semana) y el 15.9% (3) indicó que regularmente se deja llevar (pocas veces al mes). De estos resultados podemos ver que los Docentes de Primaria consideran que están más absorbidos por su trabajo, mientras que los Docentes de Secundaria tienen respuestas más dispersas.

PREGUNTA N°15: SOY MUY PERSISTENTE EN MI TRABAJO.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	1	0	1	1	5	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	0	2	5	7	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	2	2	5	10	19
Total	0	0	1	2	5	11	22	41



Esta pregunta está relacionada con el vigor y la resiliencia de los Docentes, de los cuales el 54% (22) indica que es muy persistente en su trabajo, el 27% (11) indica que casi siempre es así, el 12% (5) indica que bastantes veces lo es, y el 7% de docentes (3) considera que no es tan persistente en su trabajo, indicando que sólo regularmente y algunas veces lo es (pocas veces al mes o menos).



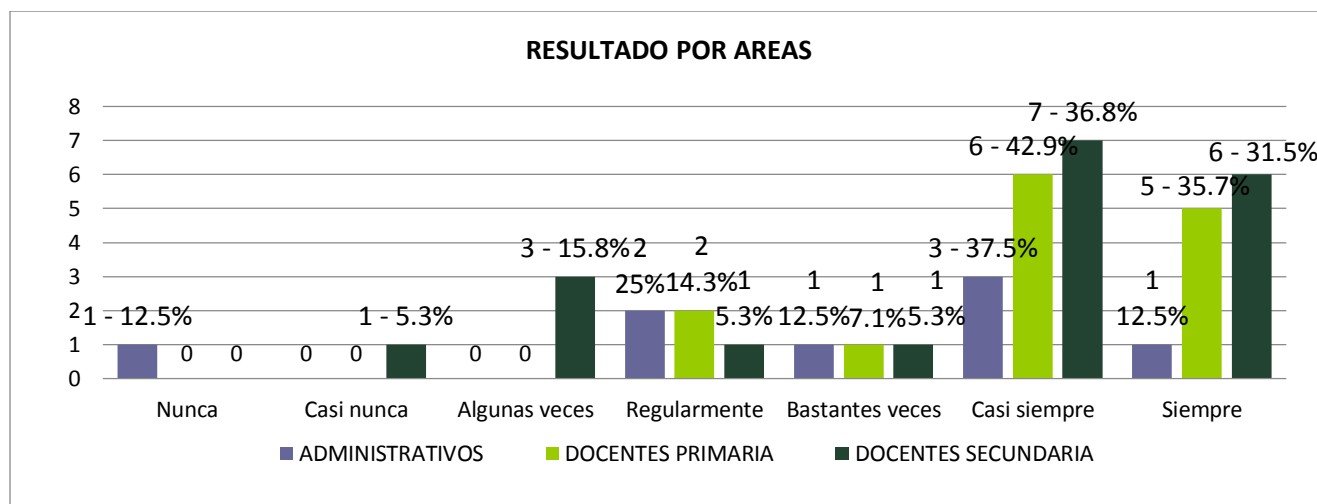
De los Docentes Administrativos, el 62.5% (5) indica que siempre es muy persistente en su trabajo, el 12.5% (1) considera que casi siempre es así (pocas veces por semana), el 12.5% (1) indica que bastantes veces es así (una vez por semana) y el 12.5% indica que sólo algunas veces lo es (una vez por semana). El 50% (7) de los Docentes de Primaria indicó que son persistentes siempre en su trabajo, el 35.7% (5), indicó que casi siempre lo es y el 14.3% (2) considera que bastantes veces es así (una vez por semana). El 52.6% (10) de los Docentes de Secundaria indico que es persistente en su trabajo siempre, el 26.3% (5) indicó que casi siempre lo es, el 10.5% (2) indicó que bastantes veces es persistente (una vez por semana) y el mismo porcentaje 10.5% (2) indicó que regularmente es persistente en su trabajo (pocas veces al mes).

PREGUNTA N°16:ME ES DIFÍCIL “DESCONECTARME” DE MI TRABAJO.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	1	0	0	2	1	3	1	8
DOCENTES PRIMARIA	0	0	0	2	1	6	5	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	1	3	1	1	7	6	19
Total	1	1	3	5	3	16	12	41



Esta pregunta está relacionada con la absorción de los Docentes, de los cuales el 29% (12) señaló que siempre les resulta difícil desconectarse de su trabajo, el 39% (16) indicó que casi siempre les resulta difícil hacerlo, el 7% (3) indica que bastantes veces es difícil, y el 24% de docentes (10) no considera tan difícil desconectarse de su trabajo, el 12% (5) indica que regularmente es difícil desconectarse (pocas veces al mes), 7% (3) indica que algunas veces lo hace (pocas veces al mes o menos), el 3% (1) casi nunca le resulta difícil desconectarse (pocas veces al año) y el 3% (1) indica que nunca le parece difícil desconectarse de su trabajo

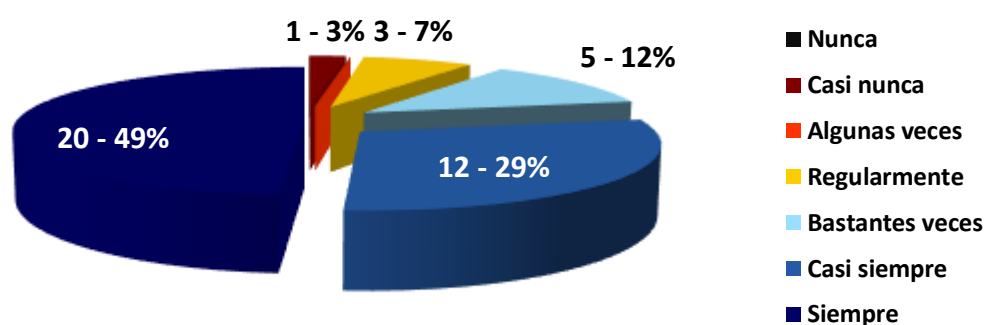


En esta pregunta los resultados son más diversos, en todas las áreas encontramos Docentes que consideran que no les resulta difícil desconectarse de su trabajo. De los Docentes Administrativos, sólo el 12.5% (1) indica que siempre es difícil desconectarse de su trabajo, el 37.5% (3) considera que casi siempre es así (pocas veces por semana), el 12.5% (1) indica que bastantes veces es difícil desconectarse (una vez por semana), el 25% (2) indica que regularmente le resulta difícil desconectarse (pocas veces al mes) y el 12.5% indica que sólo algunas veces le resulta difícil desconectarse de su trabajo (una vez por semana). El 35.7% (5) de los Docentes de Primaria indica que siempre es difícil desconectarse de su trabajo, el 42.9% (6), indica que casi siempre lo es, el 7.1% (1) considera que bastantes veces es así (una vez por semana) y el 14.3% (2) considera que regularmente le resulta difícil desconectarse de sus labores (pocas veces al mes). El 31.5% (6) de los Docentes de Secundaria indicaron siempre es difícil dejar sus labores, el 36.8% (7) indicó que casi siempre lo es, el 5.3% (1) indicó que bastantes veces lo es (una vez por semana), el 5.3% (1) indicó que regularmente es difícil (pocas veces al mes), el 15.8% (2) indicó que algunas veces resulta difícil desconectarse (una vez al mes o menos) y el 5.3% (1) considera que casi nunca es difícil desconectarse (pocas veces al año).

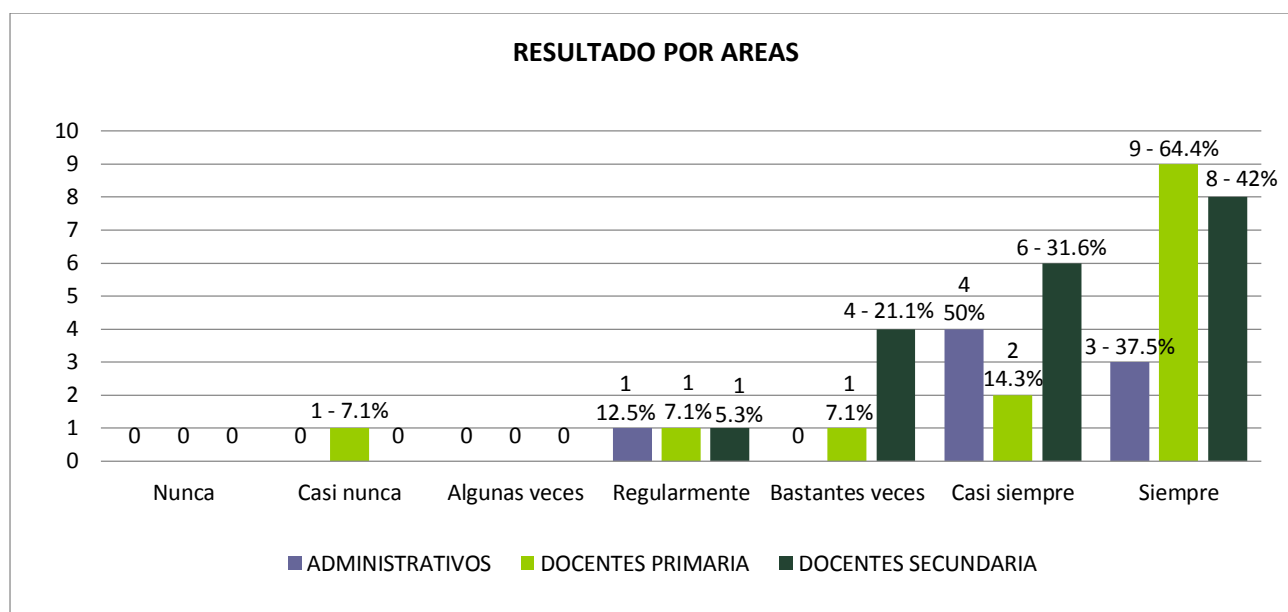
PREGUNTA N°17: INCLUSO CUANDO LAS COSAS NO VAN BIEN, CONTINUÓ TRABAJANDO.

AREAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre	Total
ADMINISTRATIVOS	0	0	0	1	0	4	3	8
DOCENTES PRIMARIA	0	1	0	1	1	2	9	14
DOCENTES SECUNDARIA	0	0	0	1	4	6	8	19
Total	0	1	0	3	5	12	20	41

RESULTADOS GENERAL



Esta pregunta está relacionada con el vigor, resiliencia y persistencia de los Docentes, el 49% (20) indicó que siempre continúa trabajando incluso cuando las cosas no van bien, el 29% (12) indicó que casi siempre continúa trabajando, el 12% (5) indicó que bastantes veces continúa trabajando a pesar de los problemas y el 10% de docentes (4) indicó que sólo regularmente y casi nunca continúa con sus labores cuando hay dificultades (pocas veces al mes y pocas veces al año)



Encontramos que de los Docentes Administrativos el 37.5% (3) siempre son persistentes en su trabajo, el 50% (4) indica que casi siempre persiste y el 12.5% (1) indica que sólo regularmente continua trabajando a pesar de las dificultades (pocas veces al mes). La mayoría de Docentes de Primaria indica que siempre continúan trabajando incluso cuando las cosas no van bien, el 14.3% (2) indican que casi siempre lo hace, 7.1% (1) bastantes veces continúa trabajando, el mismo porcentaje indica que regularmente (pocas veces al mes) y casi nunca continua trabajando (pocas veces al año). El 42% (8) de los Docentes de Secundaria siempre continúa trabajando, el 31.6% (6) indica que casi siempre continúa con sus labores, el 21.1% (4) indica que bastantes veces tiene la persistencia para seguir trabajando y el 5.3% (1) regularmente continúa con su labor a pesar de que las cosas no vayan bien.

IV. CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de nuestra investigación podemos concluir dando respuesta a nuestras interrogantes básicas:

1. El 51% de Docentes están “Engaged” siempre con su trabajo, es decir, que el grado de vigor, dedicación y absorción que tienen es muy elevado; el otro 49% muestra que tienen Engagement pero en menor medida. Lo que nos permite concluir, en términos generales, que los problemas sociales en los que se ven involucrados los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” - como bajos salarios, inestabilidad social laboral por evaluaciones y por derechos no reconocidos- guardan relación con sus niveles de Engagement.
2. Según los resultados obtenidos, los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay muestran niveles óptimos de vigor en sólo un 46% de los trabajadores, de dedicación sólo en un 66% de los trabajadores y de absorción sólo en un 49% de los trabajadores; lo que quiere decir que no todos los trabajadores de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay cumplen con los indicadores del Engagement.
3. Los resultados referidos al vigor muestran que el 46% de trabajadores siempre tienen vigor, es decir, siempre tienen energía, resiliencia y voluntad para desempeñar sus funciones; un 34% de trabajadores casi siempre tienen vigor, lo que significa que no todos los días tienen la suficiente energía, este porcentaje se considera aceptable pero no óptimo y el 20% de trabajadores presenta un nivel muy bajo de vigor.
4. El 66% de los trabajadores están dedicados siempre a su trabajo, lo que significa que consideran que su trabajo es todo un reto, que los enorgullece e inspira siempre, 27% de trabajadores muestran un nivel aceptable, y 7% de los trabajadores muestran un nivel muy bajo de dedicación.
5. El 49% de trabajadores muestran siempre absorción, están felizmente inmersos en su trabajo, el 34% de trabajadores indican que casi siempre están absortos siendo un porcentaje aceptable mas no óptimo.

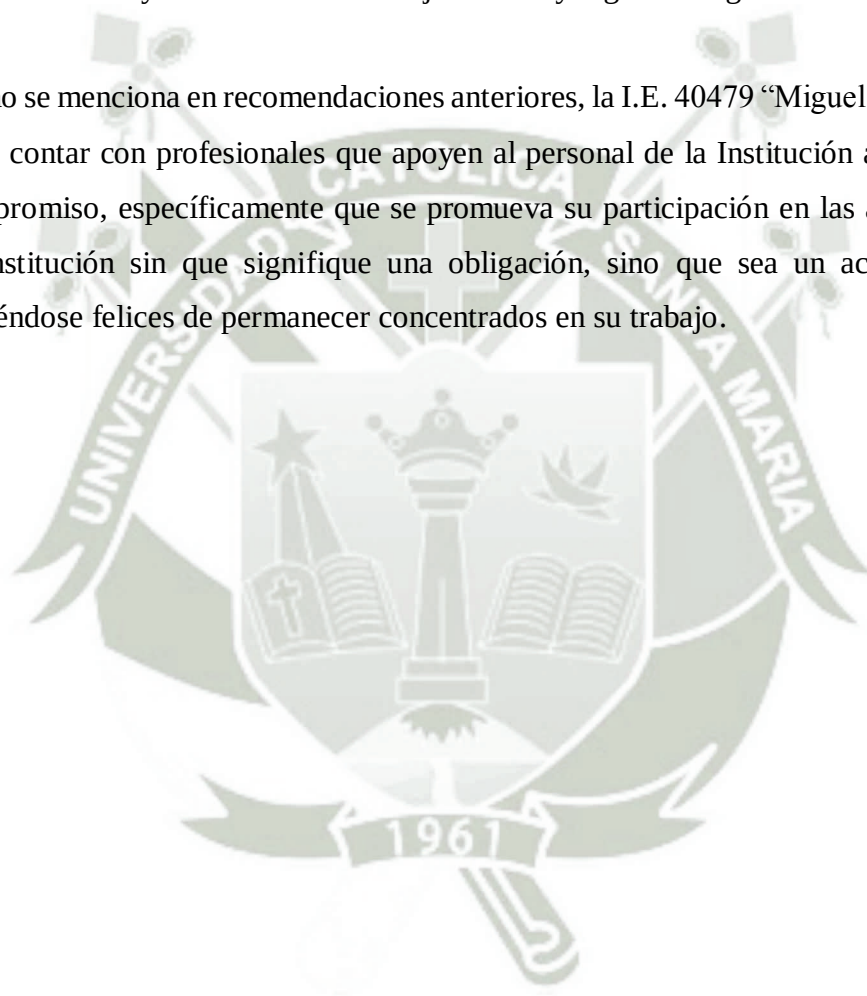
V. RECOMENDACIONES

La Dirección y Sub Dirección de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, tienen una gran labor para elevar el compromiso de los trabajadores públicos que laboran en esta Institución, pudiendo mediante sus oficinas gestionar los recursos disponibles, así como solicitar apoyo a otras instituciones para contar con más recursos, con el objetivo de fortalecer el vigor, la dedicación y la absorción de todos los miembros de la Institución, esto mediante un plan de trabajo estructurado que permita realizar una serie de actividades que motiven e involucren más a todo el personal, algunas recomendaciones que pueden servir como base son:

1. Considerando que todos los componentes del Engagement Laboral se deben fortalecer, se recomienda promover la integración de todo el personal, a través de la participación en actividades recreativas extracurriculares o estrategias de motivación externa, por ejemplo: campeonatos de voleyball, futbol, natación, entre otros, otorgando los debidos reconocimientos a los docentes que se destaquen; y dentro de los horarios de trabajo - mientras sea posible- por ejemplo: promover juegos entre salones, entre alumnos del mismo salón, que permitan educar al mismo tiempo que entretengan; de esta forma el tiempo que dedican los trabajadores públicos a sus labores, pasará más rápido y paulatinamente la iniciativa saldrá de cada uno.
2. Con el fin de elevar el nivel de vigor y absorción principalmente, se recomienda contar con un Coaching laboral, que es un especialista que inicialmente evaluará y encontrará las situaciones que molesten al grupo de trabajo y posteriormente brindará apoyo y guía a todo el personal para redireccionarlos profesionalmente, esto mediante talleres interactivos de trabajo; de esta manera podrán resolver los conflictos dentro de la Institución, elevar la motivación y fortalecer la identidad del personal con su centro de labores, haciendo un grupo sólido de trabajo con un mismo fin.
3. Para elevar el nivel de vigor en los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, se recomienda contar con apoyo de psicólogos que permitan que la carga de estrés pueda ser controlada, así mismo, que los ayude a redescubrir su vocación y les

brinde herramientas para mejorar sus actitudes frente a su trabajo, de tal forma que todos trabajen con total energía y entusiasmo.

4. Para fortalecer la dedicación de los trabajadores públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, se recomienda brindar estímulos de diferente índole, de manera semestral o anual, por ejemplo: resoluciones de reconocimiento por su labor, estímulos materiales gestionados a entidades privadas para ser entregados en fechas más significativas (por ejemplo día del maestro, aniversario del colegio o fin de año), de esta manera se sentirán más motivados y encontrarán su trabajo retador y digno de orgullo.
5. Como se menciona en recomendaciones anteriores, la I.E. 40479 “Miguel Grau” – Islay, debe contar con profesionales que apoyen al personal de la Institución a fortalecer su compromiso, específicamente que se promueva su participación en las actividades de la Institución sin que signifique una obligación, sino que sea un acto voluntario, sintiéndose felices de permanecer concentrados en su trabajo.



VI. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Alcover, M. (2004). *introducción a la psicología del trabajo*. España : McGraw Hill.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. España: Ediciones Granica.
- Bakker, S. &. (2003). *Manual UWES*.
- Brunner, J. J., & Elaqua, G. (2003). *FACTORES QUE INCIDEN EN UNA EDUCACION EFECTIVA*.
- Carrasco, D. l. (2010). *engagement, un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burn out*. Madrid: Revista digital de prevención.
- Cataño, C. M. (2008). *Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del municipio de Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela)*. . Maracaibo: Universidad Rafael Bellos Chacín.
- Chian Vega, M. r. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Publicaciones Universidad Pontifica de Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). *administracion de recursos humanos, octava edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota: McGraw Hill.
- Cruz, Y. R. (2014). *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica*. Cuba: centro de información y destón tecnológica de Matanzas.
- Drucker, P. (1993). *Ejecutivo post - capitalista*, *Hardvard Business review*. Washington: Hardvard Business review.
- E. Alvarez Gallego, L. F. (1991). *El síndrome del burnout o el desgaste profesional*. Madrid : Larrou.
- Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Jose Salazar, J. G. (2009). *Climate and organizational culture*. Mexico: ACIMED.
- López, J. (2005). *Gestión en el tercer Milenio* . Lima: UNMSM.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivacion Humana*. Madrid: Narcea.
- Mejía, A. C. (2005). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. Mexico: UAEM.

Miramón, M. S. (2007). *Estrés y desmotivación docente: el síndrome del profesor quemado*.

Navarra: Estudios sobre educación.

Núñez, D. J. (2010). *Manual para formulacion del proyecto de tesis*. Arequipa: UCSM.

Orbegoso, A. (2008). *El clima organizacional*. Lima - Perú: Gestipolis.

Pereira, M. L. (2009). *Motivación: perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. San jose Costa Rica: UCR.

Ponce, A. P. (2011). *Gestión del capital humano en las organizaciones*. Catamarca, Argentina.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson education.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*.

Venezolanos, A. d. (2003). Revisiones de la administracion moderna. *Revista Venezolana de gerencia* , 645.

PAGINAS WEB

<https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/metodologia-de-la-investigacion-guillermo-briones.pdf>

<http://www.minedu.gob.pe/biae2016/pdf/rm-596-2015-minedu-norma-ano-2016-para-dre-ugel.pdf>

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

www.minedu.gob.pe/

<https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/>

www.grearequipa.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id

<http://www.minedu.gob.pe/umc/evaluacion-censal-de-estudiantes.php>

VII. ANEXOS

ANEXO N° 1: DOCUMENTO PARA AUTORIZACIÓN DE ESTUDIO EN I.E. 40479 “MIGUEL GRAU –ISLAY”

Islay, 10 de julio del 2017

Sra. Elvia Aguirre Vizcarra
Directora de la I.E. 40479 “Miguel Grau”

Ciudad:

Nos es grato dirigirnos a su despacho a fin de saludarla afablemente y a su vez, nosotros: María Ruth Chávez Moscoso y Daniel Joseph Sosa Salas, como Bachilleres del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María, en post de la realización de nuestra tesis para adquirir el título profesional como Licenciados en Administración de Empresas, es que acudimos a usted a fin de que se nos brinde la autorización correspondiente para realizar una encuesta a los docentes del nivel primario, nivel secundario y personal administrativo de la I.E. 40479 “Miguel Grau” que tiene a bien dirigir.

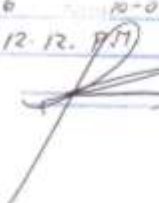
La mencionada encuesta, será para medir el nivel de compromiso que los miembros de la I.E. 40479 “Miguel Grau” tienen con su trabajo. Esto a su vez será para usted un instrumento valioso para realizar mejoras y tener un panorama más claro del desempeño de su personal.

Esperando su respuesta favorable, y conocedores de su espíritu de constante mejora, agradecemos anticipadamente la atención a la presente.

Atentamente.


María Ruth Chávez Moscoso
Bachiller en Administración de Empresas

RECIBO	FECHA
10-07-17	10-07-17
MIGUEL GRAU	
Res. 756	10-07-17
12-12-17	



ANEXO N° 2: FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA	
OBJETIVO	Determinar y analizar el nivel de “Engagement Laboral” en la I.E. 40479 “Miguel Grau” del Distrito de Islay, Provincia de Islay, Región Arequipa – Perú, con la finalidad de proponer alternativas de solución para fortalecer el vigor, la dedicación y la absorción en los trabajadores públicos que en ella laboran (personal administrativo y docentes).
GRUPO OBJETIVO	Trabajadores Públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau”- Islay, 08 Administrativos, 14 Docentes del Nivel Primario, 19 Docentes del Nivel Secundario.
TÉCNICA	Escala Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES)
CUBRIMIENTO	Trabajadores Públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” - Distrito de Islay – Provincia de Islay – Región de Arequipa
UNIVERSO	Se realizaron 41 encuestas, para todos los Trabajadores Públicos de la I.E. 40479 “Miguel Grau” Islay
MARGEN DE ERROR	0%, se tomó todo el universo para el estudio.
FECHAS DE CAMPO	Semana N° 03 del mes de Agosto.

ANEXO N°3: ENCUESTA APLICADA

(UWES -Utrecht WorkEngagementScale - Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo)

UCSM - ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



AGRADECEMOS ANTICIPADAMENTE COLABORAR CON ESTA ENCUESTA.

EDAD:

SEXO: F () M ()

ADMINISTRATIVO () DOCENTE NIVEL PRIMARIO () DOCENTE NIVEL SECUNDARIO ()

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SE REFIEREN A LOS SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO.

POR FAVOR, LEA CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA E INDIQUE SI SE HA SENTIDO DE ESTA FORMA, TENIENDO EN CUENTA LOS NUMEROS QUE APARECEN EN LA SIGUIENTE ESCALA:

ESCALA PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
	0	1	2	3	4	5	6
		Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.							
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.							
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo							
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.							
7. Mi trabajo me inspira.							
8. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.							
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
11. Estoy inmerso en mi trabajo.							
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.							
13. Mi trabajo es retador.							
14. Me "dejo llevar" por mi trabajo.							
15. Soy muy persistente en mi trabajo.							
16. Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo.							
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.							

ANEXO N°4: RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 627-2016-MINEDU



Resolución Ministerial

N° 627 - 2016 - MINEDU

Lima, 14 DIC. 2016

Vistos, el Expediente N° 226594-2016, el Informe N° 138-2016-MINEDU/VMGI-DIGC remitido por la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar, y el Informe N° 1119-2016-MINEDU/SG-OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica, y;

CONSIDERANDO:



Que, el artículo 79 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad el definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;



Que, el literal a) del artículo 80 de la referida Ley señala, que es función del Ministerio de Educación, definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional, y establecer políticas específicas de equidad;



Que, las actividades educativas deben desarrollarse en el respectivo año escolar, dentro del marco establecido en la Ley N° 28044 y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 011-2012-ED;



Que, a través del Informe N° 138-2016-MINEDU/VMGI-DIGC, remitido por la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar, suscrito por la Dirección de Gestión Escolar, la Dirección General de Educación Básica Regular, la Dirección General de Servicios Educativos Especializados, la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural, la Dirección de Innovación Tecnológica en Educación, la Dirección General de Desarrollo Docente, la Dirección General de Gestión Descentralizada, el Programa Nacional de Infraestructura Educativa, la Oficina de Defensa Nacional y de Gestión del Riesgo de Desastres y la Secretaría de Planificación Estratégica; se propone la aprobación de la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica", la cual orienta a los equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa en la planificación, ejecución, supervisión y evaluación de las acciones que garanticen el desarrollo óptimo del año escolar 2017 a través del cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar y las disposiciones normativas que emita el Ministerio de Educación para las instituciones educativas y programas educativos de la educación básica;



De conformidad con el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510; la Ley N° 28044, Ley General de



teléfono 011 422 1000
correo electrónico: info@ucsm.edu.pe
Página web: <http://sigel.worldpress.com>

UGEL Islay



Educación; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación aprobado por Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU; y la Resolución Ministerial N° 20-2013-ED, que aprueba la Directiva N° 023-2013-MINEDU/SG-OAJ, denominada "Elaboración, aprobación y tramitación de Dispositivos Normativos y Actos Resolutivos en el Ministerio de Educación";

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica", la misma que como Anexo forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente Resolución y su Anexo, en el Sistema de Información Jurídica de Educación – SIJE, ubicado en el Portal Institucional del Ministerio de Educación (www.minedu.gob.pe), el mismo día de la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial "El Peruano".

Regístrese, comuníquese y publíquese.


JAIME SAAVEDRA CHANDUVÍ
 Ministro de Educación



Calle Iquitos N° 437 Mollendo
 Teléfono/fax N° (054) 559232
 Página web: <http://ugel.wordpress.com>

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

ÍNDICE

1. FINALIDAD
2. OBJETIVOS
3. ALCANCE
4. BASE NORMATIVA
5. DISPOSICIONES GENERALES
 - 5.1 Articulación de los niveles de gobierno y las instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED)
 - 5.2 Líneas de acción del Sector Educación
 - 5.2.1 Mejora de la calidad de los aprendizajes
 - 5.2.2 Revalorización de la carrera docente
 - 5.2.3 Reducción de la brecha de infraestructura educativa
 - 5.2.4 Modernización y fortalecimiento de la gestión educativa
 - 5.3 Implementación del Currículo Nacional
 - 5.4 Compromisos de Gestión Escolar 2017

6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- 6.1 Disposiciones para las instituciones educativas a nivel nacional
 - 6.1.1 Orientaciones para la organización y funcionamiento de la institución educativa durante el año escolar
 - a. Organización y actores de la institución educativa
 - b. Planificación de la institución educativa
 - b.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)
 - b.2 Plan Anual de Trabajo (PAT)
 - b.3 Proyecto Curricular Institucional (PCI)
 - c. Momentos del año escolar
 - c.1 Buen inicio del año escolar
 - c.2 La Escuela que Queremos
 - c.3 Balance del año escolar y responsabilidad por los resultados
 - d. Orientaciones para el año escolar
 - d.1 Preparación de condiciones para el año escolar
 - d.2 Desarrollo Pedagógico
 - d.3 Exoneración, adelanto o postergación de evaluaciones y recuperación pedagógica.
 - 6.1.2 Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes
 - a. Orientaciones pedagógicas por nivel y modalidad
 - a.1 Educación Básica Regular
 - a.2 Educación Básica Alternativa
 - a.3 Plan Lector para Educación Básica Regular y Educación Básica Alternativa
 - a.4 Educación Básica Especial
 - a.5 Instituciones educativas que brindan el servicio de Educación Intercultural Bilingüe (EIB)
 - 6.1.3 Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la institución educativa
 - a. Orientaciones generales para la matrícula escolar
 - b. Orientaciones específicas para la matrícula por nivel y modalidad
 - b.1 Matrícula en Educación Básica Regular
 - b.2 Matrícula en Educación Básica Alternativa
 - b.3 Matrícula en Educación Básica Especial
 - 6.1.4 Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa
 - a. Calendarización del año escolar
 - b. Asistencia y permanencia del personal de las instituciones educativas públicas
 - b.1 Profesores de educación secundaria de instituciones educativas públicas
 - 6.1.5 Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa



Alc. 437 M...
Teléfono: 054 532292
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

627-2016 - MINEDU

UGEL Islay

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- a. Orientaciones para el uso efectivo del tiempo en las unidades y sesiones
- b. Orientaciones para el uso de materiales y recursos en las actividades de aprendizaje
- 6.1.6 Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa
 - a. Convivencia escolar y participación
 - b. Tutoría y Orientación Educativa
 - c. Prevención y atención de la violencia escolar
 - c.1 Prevención de la violencia escolar
 - c.2 Atención de la violencia escolar
- 6.1.7 Soporte al funcionamiento de la institución educativa
 - a. Contratación de docentes de instituciones educativas públicas
 - b. Uso del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE)
 - c. Nóminas de Matrícula, Actas y Certificados oficiales de estudios
 - d. Traslado de Matrícula
 - e. Padrón de instituciones educativas y programas
 - f. Programa de mantenimiento de la infraestructura y mobiliario de los locales escolares
 - g. Tecnologías de información y comunicación
 - h. Iniciativa intersectorial e intergubernamental "Aprende Saludable"
- 6.1.8 Reporte de información de la institución educativa al sistema educativo
 - a. Semáforo escuela
 - b. Monitoreo de prácticas escolares
 - c. Censo educativo 2017
 - d. Georreferenciación de locales educativos
- 6.1.9 Orientaciones para el fortalecimiento del desempeño docente y directivo
 - a. Evaluación Censal de Estudiantes (ECE)
 - b. Bono de incentivo al desempeño escolar para las instituciones educativas públicas ("Bono Escuela")
 - c. Evaluación de desempeño docente
 - d. Evaluación de desempeño directivo
 - e. Acciones de formación docente
 - f. Formación continua para directivos
- 6.2 Disposiciones para las intervenciones del Ministerio de Educación
 - 6.2.1 Estrategia nacional de Soporte Pedagógico en instituciones educativas públicas polidocentes completas de educación primaria
 - 6.2.2 Modelo de servicio educativo "Jornada Escolar Completa"
 - 6.2.3 Modelo de servicio educativo para estudiantes de alto desempeño
 - 6.2.4 Orquestando y Expresarte
 - 6.2.5 Plan de implementación al 2021 de la Política Nacional de Enseñanza, Aprendizaje y Uso del Idioma Inglés - "Inglés, Puertas al Mundo"
 - 6.2.6 Iniciativa "Rutas Solidarias: Bicicletas rurales para llegar a la escuela"
 - 6.2.7 Formas de atención diversificadas secundaria rural
 - 6.2.8 Compromisos de Desempeño

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

ANEXOS

- 8.1 Concursos escolares
- 8.2 Fechas y actividades relevantes del año escolar 2017
- 8.3 Contenido básico del PAT
- 8.4 Matriz del Ministerio de Educación para el seguimiento de los Compromisos de Gestión Escolar en el sistema educativo.



Calle 1001 N° 437 Moquegua
Teléfono/fax N° (054) 532272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

1. FINALIDAD

Brindar orientaciones y disposiciones para el desarrollo del año escolar 2017 en las Instituciones Educativas (I.E.E.) y programas educativos de la educación básica, en concordancia con los objetivos y metas del Sector Educación.

2. OBJETIVO

Orientar a los equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa en la planificación, ejecución, supervisión y evaluación de las acciones que garanticen el desarrollo óptimo del año escolar 2017 a través del cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar y las disposiciones normativas que emita el Ministerio de Educación para las I.E.E. y programas educativos de la educación básica.

3. ALCANCE

- 3.1 Instituciones educativas públicas y privadas de educación básica, en lo que corresponda.
- 3.2 Programas educativos públicos de la educación básica.
- 3.3 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).
- 3.4 Direcciones Regionales de Educación (DRE) o Gerencias Regionales de Educación (GRE).
- 3.5 Gobiernos Locales.
- 3.6 Gobiernos Regionales.
- 3.7 Ministerio de Educación (Minedu).

4. BASE NORMATIVA

- 4.1 Ley N.º 26549, Ley de los Centros Educativos Privados, su modificatoria efectuada mediante la Ley N.º 27665 y su Reglamento aprobado por D.S. N.º 009-2006-ED.
- 4.2 Ley N.º 27558, Ley de Fomento de la Educación de las Niñas y Adolescentes Rurales.
- 4.3 Ley N.º 27818, Ley para la Educación Bilingüe Intercultural.
- 4.4 Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento aprobado por D.S. N.º 011-2012-ED y sus respectivas modificatorias.
- 4.5 Ley N.º 28628, Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas y su Reglamento aprobado por D.S. N.º 004-2006-ED.
- 4.6 Ley N.º 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas y su Reglamento aprobado por D.S. N.º 010-2012-ED.
- 4.7 Ley N.º 29735, Ley que regula el uso, preservación, desarrollo, recuperación, fomento y difusión de las Lenguas originarias del Perú y su Reglamento aprobado por D.S. N.º 004-2016-MC.
- 4.8 Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial, su Reglamento aprobado por D.S. N.º 004-2013-ED y sus modificatorias.
- 4.9 Ley N.º 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad y su Reglamento aprobado por D.S. N.º 002-2014-MIMP, y sus modificatorias.
- 4.10 Ley N.º 29988, que establece medidas extraordinarias para el personal docente y administrativo de instituciones educativas públicas y privadas, implicado en delitos de terrorismo, apología del terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y delitos de tráfico ilícito de drogas; crea el Registro de personas condenadas o procesadas por delito de terrorismo, apología del terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y tráfico ilícito de drogas y modifica los artículos 36 y 38 del Código Penal.
- 4.11 Ley N.º 30061, Ley que declara de prioritario interés nacional la atención integral de la salud de los estudiantes de educación básica regular y especial de las instituciones educativas públicas del ámbito del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y los incorpora como asegurados del Seguro Integral de Salud (SIS).
- 4.12 Decreto Legislativo N.º 882, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación.



Calle Iquitos N.º 437 Miraflores
Teléfono telefónico N.º (01) 332272
Página web: <http://ogel.wordpress.com>

UGEL 627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

5. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 Articulación de los niveles de gobierno y las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED)

La articulación del sistema educativo implica el cumplimiento de las competencias y roles de los niveles de gobierno y de las instancias de gestión educativa descentralizada. El Minedu, ente rector del sistema educativo nacional y responsable de preservar su unidad, coordina con la Dirección Regional de Educación (DRE) o Gerencia Regional de Educación (GRE), la cual implementa y supervisa el desarrollo de la política educativa regional en el ámbito de su jurisdicción y evalúa los resultados de la gestión educativa para la mejora continua de sus procesos y servicios.

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) es la instancia de ejecución del Gobierno Regional, dependiente de la DRE/GRE, responsable de brindar asistencia técnica y estrategias formativas, así como supervisar, y evaluar la gestión de las II.EE. públicas y privadas de la educación básica y Centros de Educación Técnico-Productiva (ETP) de su jurisdicción, en lo que corresponda.

La Institución Educativa (IE) es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado y en ella tiene lugar la prestación del servicio. Debe reportar información estadística oportuna y veraz cuando le sea requerida por las otras instancias educativas descentralizadas. En el marco de sus atribuciones, efectúa el planeamiento, ejecución, supervisión, monitoreo y evaluación del servicio educativo que brinda. Se vincula con su entorno y promueve la participación de las familias y la comunidad educativa local.

5.2 Líneas de acción del Sector Educación

El Minedu ha definido una estrategia que prioriza cuatro líneas de acción concordantes con los objetivos del Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que queremos para el Perú, aprobado por Resolución Suprema N.º 001-2007-ED, así como con los componentes del modelo conceptual del Sector Educación del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021. En el año 2017, se dará continuidad a dichas líneas de acción, que son las siguientes:

5.2.1 Mejora de la calidad de los aprendizajes: Los aprendizajes son foco de atención del sistema educativo. Por ello, se dota a las escuelas de personal especializado y material educativo de calidad con pertinencia a la diversidad funcional, cultural y lingüística, con alternativas flexibles en zonas rurales dispersas, enfatizando la inclusión e igualdad de oportunidades para que los y las estudiantes desarrollen su potencial al máximo, de acuerdo con el ciclo educativo o programa de formación que reciban.

5.2.2 Revalorización de la carrera docente: Se implementan acciones orientadas a hacer de la carrera docente una opción profesional atractiva y meritocrática, que dote a los/las profesores/as de oportunidades de desarrollo profesional, bienestar y mejores condiciones laborales.

5.2.3 Reducción de la brecha de infraestructura educativa: Los niveles de gobierno Nacional, Regional y Local vienen estableciendo mecanismos para gestionar la inversión en infraestructura educativa, lo que incluye, entre otros, la rehabilitación, mantenimiento, acondicionamiento, así como la construcción y sustitución, de infraestructura de II.EE. y/o de la infraestructura de programas educativos, para optimizar el logro de aprendizajes. Cada nivel de gobierno, en el marco de sus competencias, adoptará las medidas y realizará las acciones necesarias para que se cuente con la infraestructura educativa necesaria para el desarrollo del año escolar 2017.



Calle Iquitos 449 - Mollendo
Teléfono telefónico N.º (054) 532272
Página web: <http://ugel627.wordpress.com>

8

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

5.2.4 Modernización y fortalecimiento de la gestión educativa: Proveer un servicio educativo de calidad implica mejorar el desempeño de las I.E.E. con el fin de incrementar su capacidad de gestión, bajo un liderazgo directivo. Del mismo modo, se viene incrementando la capacidad de las instancias de gestión educativa descentralizada (Minedu, DRE/GRE y UGEL) para implementar de manera efectiva reformas y políticas públicas en materia educativa.

5.3 Implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica

El Minedu ha dispuesto un conjunto de acciones orientadas a desarrollar un proceso de implementación gradual y progresivo del Currículo Nacional de la Educación Básica, aprobado por Resolución Ministerial N.º 281-2016-MINEDU.

La implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica, se iniciará el año 2017 en las instituciones educativas públicas de educación primaria polidocentes completas y en todas las instituciones educativas privadas de educación primaria, que se focalizarán para tal efecto mediante resolución ministerial, por lo que en las demás instituciones y programas educativos públicos y privados de la educación básica en las que no se implemente el referido currículo, excepcionalmente, utilizarán el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular, aprobado por la Resolución Ministerial N.º 440-2008-ED y su modificatoria aprobada por Resolución Ministerial N.º 199-2015-MINEDU; así como el Diseño Curricular Básico Nacional de la Educación Básica Alternativa, aprobado por Resolución Ministerial N.º 0276-2009-ED, según corresponda.

Esta implementación se inicia con la familiarización y apropiación de este, para lo cual es necesario que los directivos de las I.E.E. propicien espacios de diálogo y reflexión con los docentes sobre el contenido del Currículo Nacional de la Educación Básica y sobre las perspectivas y desafíos que plantea su implementación. A partir de ello, la IE identifica sus fortalezas, debilidades y acciones de implementación para el primer año. El Minedu pondrá a disposición de los y las profesores/as canales de consulta, así como cursos virtuales que promoverán la comprensión de los conceptos claves del Currículo Nacional de la Educación Básica.

La implementación a iniciarse en el año 2017, en las instituciones educativas focalizadas, contará con herramientas curriculares como los Programas Curriculares para cada nivel educativo de la EBR, los cuales tienen como finalidad orientar a los docentes en la concreción de la propuesta pedagógica nacional en el aula para el desarrollo del Perfil de Egreso de la Educación Básica y sus competencias prioritarias en relación a las características y necesidades de los estudiantes que atienden estos niveles. También se pondrá a su disposición, modelos de programaciones anuales, así como, unidades y sesiones de aprendizaje para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación formativa en el aula.

En el caso de la implementación del área curricular de inglés en el nivel de educación primaria de instituciones educativas públicas, este proceso estará sujeto a la disponibilidad de plazas docentes, por lo que las horas no cubiertas, según el plan de estudio, pasarán a formar parte de las horas de libre disponibilidad.

El Minedu emitirá las disposiciones específicas para la implementación progresiva del Currículo Nacional de la Educación Básica.

5.4 Compromisos de Gestión Escolar 2017

Los Compromisos de Gestión Escolar consolidan prácticas de la IE que buscan generar condiciones para el aprendizaje de los estudiantes. El Minedu publicará a través de su página web la actualización del Fascículo de Gestión Escolar en enero del año 2017.

Para el año 2017, los Compromisos de Gestión Escolar para las I.E.E. públicas y privadas son:

- 1) Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.



Calle Quintos N.º 438, Molleando
Teléfono: (054) 533272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

9

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- 2) Retención anual de estudiantes en la IE.
- 3) Cumplimiento de la calendarización planificada de la IE.
- 4) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.
- 5) Gestión de la convivencia escolar en la IE.

El/la director/a de la IE y/o docente coordinador/a de programa lidera la gestión de la IE o programa y cumple los Compromisos de Gestión Escolar. A su vez, el Gobierno Regional, a través de la UGEL, brinda asistencia técnica y monitorea el logro de los Compromisos de Gestión Escolar. El Minedu, por medio de la asistencia técnica en Gestión Escolar, fortalece capacidades en directores, jefes de gestión pedagógica y especialistas de DRE y UGEL, para la supervisión y monitoreo de las IIEE.

Cada compromiso tiene objetivos, los mismos que se traducen en indicadores de fácil verificación y que sirven para orientar la gestión de la IE. Cada IE deberá proponer metas en su Plan Anual de Trabajo (PAT) para cada uno de los indicadores, lo que permitirá evaluar su avance y tomar decisiones oportunas que mejoren los aprendizajes de los estudiantes. Las fuentes de información son los registros que evidencian el cumplimiento de los compromisos. Asimismo, los Compromisos de Gestión Escolar se orientan al logro de los resultados que plantea el Sector Educación respecto de la educación que queremos para el Perú. Las IIEE, guiarán sus actividades de acuerdo al siguiente cuadro:



Compromisos de Gestión Escolar 2017				
Compromiso	Objetivo	Indicador	Fuentes de información	La educación que queremos para el Perú
COMPROMISO 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).	Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, SICECE	Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.
		Porcentaje de acciones de mejora de los aprendizajes, establecidas a partir de los resultados de la ECE, explicitadas en el PAT que están siendo implementadas.	Aplicativo PAT.	
COMPROMISO 2. Retención anual de estudiantes en la IE.	La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.	Porcentaje de estudiantes matriculados reportados oportunamente en el SIAGIE.	Registros de la IE, SIAGIE.	Todas y todos los estudiantes inician y culminan su educación básica oportunamente.
		Porcentaje de asistencia de estudiantes durante el año escolar.	Registros de la IE.	
		Porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar.	Registros de la IE, Aplicativo PAT	
COMPROMISO 3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.	La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.	Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.	Registros de la IE, Aplicativo PAT	Las IIEE, del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
		Porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes.	Registros de asistencia de docentes de la IE, Aplicativo PAT	
COMPROMISO 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar.	Indicador aplicable en las IIEE donde el director no tenga carga horaria:	Ficha de monitoreo, aplicativo PAT.	Todas y todos los docentes tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.
		Porcentaje de visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas.		
		Indicador aplicable en las IIEE donde el director tenga carga horaria:		
		Porcentaje de reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	Actas de reunión, aplicativo PAT.	
		Las reuniones de interaprendizaje se pueden realizar entre docentes de la IE o a nivel de la red educativa.		



10

627-2016-MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

COMPROMISO 5. Gestión de la convivencia escolar en la IE.	El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	Normas de convivencia consensuadas incluidas en el Reglamento Interno, publicadas en algún espacio visible de la IE. Porcentaje de actividades implementadas con padres y madres de familia, tutores legales y/o apoderados para brindar orientaciones (información de sus hijas e hijos, aprendizaje, convivencia escolar, etc.) planificada en el PAT. Porcentaje de casos atendidos oportunamente* del total de casos reportados en el SiSeVe y en el Libro de Incidencias. * La atención oportuna del caso, se definirá de acuerdo con las acciones de la IE en el marco de los protocolos de atención.	Reglamento Interno. Aplicativo PAT. Libro de Incidencias, SiSeVe.	Todas las II.EE. del país son espacios seguros y acogedores para los y las estudiantes.
---	---	---	--	---

Nota:

- Los compromisos 1 y 2 son de resultado de logro de aprendizajes y de permanencia de los estudiantes en la IE, en tanto que los tres siguientes compromisos (3, 4 y 5) son de proceso y en ese sentido, contribuyen al logro de los compromisos 1 y 2.
- Las II.EE. de Educación Básica Especial y Educación Básica Alternativa reemplazarán el indicador del compromiso 1 por los resultados de aprendizaje correspondientes, de acuerdo a su modalidad. En el caso de la Educación Básica Alternativa, se consideran los ciclos y grados correspondientes.
- Para las II.EE. que ofrecen servicios educativos multigrado y unidocente las metas serán definidas a nivel de Red Educativa.

En el año escolar 2017, se monitoreará y recogerá información sobre el cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar, mediante visitas inopinadas a las II.EE. y otras estrategias, a fin de verificar el progreso en su cumplimiento. Esta medición se efectuará considerando los indicadores de los Compromisos de Gestión Escolar para el año 2017, así como los avances sobre los indicadores de resultado a nivel de todo el sistema educativo peruano, señalados en la Matriz del Minedu para el Seguimiento de los Compromisos de Gestión Escolar en el sistema educativo, que se encuentra en el Anexo 8.4 de la presente norma.

6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1 Disposiciones para las instituciones educativas a nivel nacional

Este acápite presenta orientaciones para la gestión escolar en todas las II.EE. y programas educativos públicos, así como para las II.EE. privadas, en lo que corresponda, a nivel nacional.

6.1.1 Orientaciones para la organización y funcionamiento de la institución educativa durante el año escolar

a. Organización y actores de la institución educativa

El/La director/a de la IE o profesor/a coordinador/a de los programas no escolarizados es responsable de la gestión de la IE o programa, en coordinación con el equipo directivo, ejerciendo su rol de líder pedagógico. El órgano pedagógico garantiza la gestión efectiva de los aprendizajes y el órgano de administración contribuye a generar condiciones de soporte con las metas de aprendizaje y los procesos pedagógicos.

Es responsabilidad del equipo directivo promover espacios de participación de los actores de la comunidad educativa (profesores/as, estudiantes, padres y madres de familia) para el establecimiento de metas orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Todas las II.EE. públicas deben conformar el Consejo Educativo Institucional (CONEI), bajo responsabilidad del director/a de la IE. El CONEI participa en la formulación e implementación del PAT y del PEI. Los padres y madres de familia participan en la gestión de la IE a través de la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y los Comités de Aula, en coordinación con los y las profesores/as de aula o tutores y se involucran en el aprendizaje de sus hijas e hijos.



Calle San Juan N° 100, Mollendo
Teléfono: (054) 5322777
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

627-2016 - MINEDU

UGEL Talca

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

b. Planificación de la institución educativa

La planificación en la IE supone focalizar esfuerzos para la mejora en cuanto a su organización, funcionamiento y prácticas, así como en la programación y orientación de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados; los cuales se orientan a la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes y su formación integral. El equipo directivo lidera la elaboración del PEI, el PAT y el PCI. Las II.EE. organizadas en redes educativas, formulan el PEI y el PAT a nivel de su red.

Los instrumentos de gestión señalados, así como el Reglamento Interno de la IE, se elaboran con el objetivo de orientar la gestión de la propia IE. Por lo tanto, no es necesario que se entreguen – de forma física o virtual – a la UGEL de la jurisdicción. Sin embargo, la UGEL puede realizar visitas inopinadas a las II.EE. para acompañar la elaboración y/o la implementación de estos instrumentos de gestión, así como verificar que se encuentren vigentes.

El Plan de Estudios de la IE públicas, que forma parte del PCI, será remitido a la UGEL en el marco de la elaboración y aprobación del cuadro de distribución de horas pedagógicas de las II.EE. que ofrecen el nivel de educación secundaria, según lo que indica la norma respectiva.

b.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es una herramienta de planificación a mediano plazo (tres a cinco años) que orienta las prácticas de gestión de la IE para el logro de aprendizajes de los estudiantes. Resulta de un ejercicio de reflexión y sus objetivos se concretan anualmente a través de la implementación del PAT.

Su contenido considera una sección de diagnóstico situacional, objetivos estratégicos a tres o cinco años y la propuesta de gestión para cumplir los objetivos. Además, podrá incluir contenidos adicionales referidos a la identidad y principios de la IE u otros aspectos que se consideren oportunos para guiar la gestión escolar.

En las II.EE. donde el PEI anterior siga vigente, podrán seguir aplicándolo, actualizándolo según consideren. Las II.EE. cuyo PEI haya perdido vigencia, elaborarán uno nuevo.

b.2 Plan Anual de Trabajo (PAT)

El PAT es la herramienta de planificación de corto plazo, que guía la gestión de la IE durante el año escolar. El PAT se articula con el PEI, concretando sus objetivos estratégicos y estableciendo actividades, responsables, plazos y otros. Además, su formulación considera los Compromisos de Gestión Escolar y las acciones que desarrollará la IE para la mejora de los aprendizajes. Durante el año se realizarán, bimestral o trimestralmente, jornadas de balance de la implementación del PAT y del avance del aprendizaje de los estudiantes, así como de la adopción de estrategias para fortalecer el logro de las metas de la IE. Adicionalmente, se recomienda revisar el tablero de control de la IE (<http://escale2.minedu.gob.pe/estadistica/ce/>) en el portal ESCALE, donde se encuentra publicada la evolución de los principales indicadores educativos y cifras para cada IE, información que es un insumo importante para la elaboración y monitoreo del PAT.

Para la elaboración del PAT se tomará en cuenta lo siguiente:

- En su versión preliminar, el PAT es elaborado durante la jornada de planificación, al finalizar el año escolar 2016, utilizando como herramienta de apoyo el aplicativo respectivo (versión actualizada) disponible en el portal del Minedu, con especial énfasis en las acciones que deben preverse para garantizar el Buen Inicio del Año Escolar. El ajuste y actualización del PAT se realiza del 01 al 10 de marzo de 2017, por lo que debe quedar concluido, como máximo, el 31 de marzo de 2017.



Calle Iquitos N° 437, Talca
Teléfono: (81) 532272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

12

627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- El PAT debe incorporar, de manera transversal, las acciones para la implementación de las intervenciones priorizadas de las instancias de gestión educativa descentralizada, según corresponda (Ver numeral 6.2 de la presente Norma Técnica).
- El contenido básico del PAT se encuentra en el numeral 8 (Anexos) de la presente Norma Técnica.

b.3 Proyecto Curricular Institucional (PCI)

El PCI es la herramienta de gestión curricular de mediano plazo, que orienta los procesos pedagógicos de la IE y se articula con el PEI. El Minedu difundirá información sobre las orientaciones necesarias para la diversificación curricular y posterior actualización de los PCI.

c. Momentos del año escolar

La organización del año lectivo comprende tres momentos:

c.1 Buen Inicio del año escolar (enero a marzo 2017): Comprende las tareas que, respectivamente, deben realizar las ILEE., UGEL y DRE orientadas a asegurar y mantener las condiciones institucionales y pedagógicas para el inicio oportuno y adecuado de las actividades de aprendizaje del estudiantado. Para tal efecto se requiere, entre otras acciones las siguientes:

- Matriculación oportuna y sin condicionamientos.
- Mantenimiento y acondicionamiento de locales escolares.
- Contratación y asistencia oportuna de profesores, promotores educativos comunitarios y personal de la IE necesario desde el primer día de clases.
- Bienvenida al estudiante.
- Distribución de materiales educativos a los estudiantes.
- Grupos de interaprendizaje para leer y analizar el Currículo Nacional de la Educación Básica.

En las ILEE públicas se ha previsto un período de planificación del equipo directivo y profesores (del 01 al 10 de marzo), planificación que podrá ser desarrollada en el marco de las intervenciones a través de acciones de soporte y asistencia técnica. El inicio de clases está previsto para el **13 de marzo**. Los y las directores/as y profesores/as no serán convocados/as por el MINEDU, DRE/GRE o UGEL a ninguna actividad de capacitación o cualquier otra que interfiera con las labores de planificación de las ILEE. En el caso de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA), el inicio de las clases está sujeto a la programación de sus períodos promocionales.

c.2 La Escuela que Queremos (abril a noviembre 2017): Comprende la implementación de la programación curricular y las actividades del PAT, orientadas a la mejora de los aprendizajes. Dentro de este período se desarrollan Jornadas de Reflexión Pedagógica, primer Día del Logro, aplicación de la ECE, acompañamiento y monitoreo pedagógico, así como otras actividades que la IE considere y contribuyan a la mejora de los aprendizajes.

c.3 Balance del año escolar y responsabilidad por los resultados (noviembre a diciembre 2017): Es el período de evaluación de responsabilidades y resultados en la implementación de los Compromisos de Gestión Escolar y otras actividades que la IE haya priorizado. Comprende la evaluación de las metas, objetivos y del nivel de implementación de las actividades planificadas. En este período también se desarrolla el segundo Día del Logro y, preliminarmente, la planificación del año siguiente.

d. Orientaciones para el año escolar

d.1 Preparación de condiciones para el año escolar

d.1.1 En el marco de lo establecido en el artículo 44 de la Ley N° 29944 y el artículo 2 de la Ley N° 29988, el director de la IE debe separar



9
Carretera a Iquitos 437 Mollendo
Telfono telefonico N° (054) 532272
Página Web: <http://ugeli.wordpress.com>

13

627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

preventivamente al personal docente y/o administrativo que cuente con denuncia administrativa o judicial por los delitos que las precitadas leyes establecen, debiendo dar cuenta de ello a la UGEL para el inicio de los procesos administrativos disciplinarios que correspondan.

- d.1.2 El número de estudiantes por aula o sección para Educación Básica se encuentra establecido en la Norma Técnica denominada "Normas para el Proceso de Racionalización de Plazas de Personal Docente, Directivo y Jerárquico en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productivas", aprobada por Resolución de Secretaría General N.º 1825-2014-MINEDU.
- d.1.3 La lista de útiles debe ser pertinente a las necesidades de aprendizaje de los y las estudiantes y de acuerdo con la programación curricular de la IE. Podrá ser entregada por los profesores progresivamente durante el año escolar, según necesidad de aprendizaje.
- d.1.4 La implementación de la Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe (EIB) son de obligatorio cumplimiento por todas las entidades del Sector Educación. Se desarrollarán conforme a la Política Sectorial de Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe (Decreto Supremo N.º 006-2016-MINEDU) y las disposiciones normativas que emita el Minedu.
- d.1.5 En las II.EE. de EIB que cuenten con servicios educativos de los niveles de educación inicial y primaria, los procesos de aprendizaje se desarrollan en el marco de lo establecido en la Propuesta Pedagógica de Educación Intercultural Bilingüe y sus respectivas herramientas pedagógicas, teniendo en cuenta el escenario lingüístico correspondiente.
- d.1.6 En los servicios educativos de nivel inicial y primaria donde el/la profesor/a, no hable la lengua de los niños y niñas, se deberá solicitar en coordinación con las autoridades, el apoyo de la comunidad a través de una o más personas para colaborar en los procesos de aprendizaje, a fin de garantizar una buena comunicación.
- d.1.7 En los Programas Educativos no Escolarizados (PRONOEI), el promotor/a educativa comunitaria deberá necesariamente hablar la lengua de los/las estudiantes.
- d.1.8 Las II.EE. públicas y privadas incorporarán el enfoque ambiental en sus instrumentos de planificación (PEI, PAT, PCI) y conformarán el Comité Ambiental y sus respectivas comisiones.
- d.1.9 Las II.EE. públicas y privadas deben elaborar el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres, articulado como anexo al Plan Anual de Trabajo de la IE, el cual contiene acciones de prevención, reducción y los Planes de Contingencia por amenaza o peligro. Además, deben acondicionar el Centro de Operaciones de Emergencia (COE-II.EE.) para el procesamiento e intercambio de información en situaciones de emergencia de la IE a la UGEL. Las II.EE. deben formar mediante resolución directoral la Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres (CGRD-IEE), los equipos de respuesta de profesores, estudiantes y padres de familia. Como parte de una cultura de prevención, las II.EE. deben participar en los simulacros nacionales escolares y campañas de educación preventiva y respuesta frente a los peligros y/o amenazas del territorio, de acuerdo con la normativa vigente, los mismos que se señalan en el numeral 8.2 de la presente Norma Técnica. Asimismo, participan en las campañas de educación preventiva y respuesta frente a los peligros y/o amenazas del territorio. El Minedu implementa el reconocimiento de buenas prácticas en Gestión del Riesgo de Desastres (GRD) en las instituciones educativas en el marco del Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (PLANAGERD 2014-2021), el que se desarrolla en tres etapas a nivel de UGEL, DRE y a nivel nacional.
- d.1.10 Las II.EE. deben identificar las amenazas a su seguridad y conformar brigadas frente al riesgo social con las organizaciones estudiantiles, en coordinación con el CONEI, la APAFA y miembros de la comunidad local.
- d.1.11 Las II.EE. no deben exponer a los estudiantes a la radiación solar o a condiciones climáticas adversas. Asimismo, se recomienda que la ceremonia de formación tenga una duración máxima de 15 minutos.



10
Calle Iquitos N° 437 Mallenco
Teléfono: 054 383272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

14

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Educación Ambiental del Minedu: <http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/>.

- d.2.5 En el caso de educación inicial y primaria, el/la profesor/a de aula asume las acciones de tutoría de manera permanente, esto le permitirá conocer y realizar acompañamiento constante a su grupo de estudiantes y, por ende, tener mejores posibilidades de ofrecerles orientación y apoyo, según sus necesidades. En las escuelas de educación secundaria, esta función es responsabilidad de los tutores designados por la dirección de la IE.
- d.2.6 La educación sexual integral se implementa en todas las I.E.E. a nivel nacional a través de Proyectos Educativos o Escuela de Familias, ejecutadas en las I.E.E. de forma continua y progresiva. Se desarrollará conforme a las disposiciones normativas emitidas por el Minedu.
- d.2.7 Las I.E.E. públicas y privadas deben generar y promover espacios de participación en los cuales los y las estudiantes aborden asuntos públicos priorizados por ellos mismos, a través de proyectos participativos, acciones del Municipio Escolar u otras formas de organización estudiantil, actividades recreativas y procesos de aprendizaje de las áreas curriculares y Tutoría y Orientación Educativa (TOE).
- d.2.8 En las I.E.E. públicas y privadas se implementa obligatoriamente el área curricular de Educación Física y la práctica del deporte incluyendo la recreación, de acuerdo con las disposiciones específicas que emita el Minedu.

d.3 Exoneración, adelanto o postergación de evaluaciones y recuperación pedagógica

- d.3.1 La solicitud de exoneración del área curricular de formación religiosa se realizará al momento de la matrícula, y se tomarán en cuenta las consideraciones del artículo 42 del Reglamento de la Ley General de Educación (RLGE). Los/Las directores/as de las I.E.E. establecen un plan de actividades para los estudiantes exonerados del área de educación religiosa.
- d.3.2 El/La director/a de la IE tiene la facultad de autorizar el adelanto o postergación de evaluaciones de los estudiantes de educación básica, previa solicitud del padre o madre de familia tutor/a legal o apoderado/a con documentos probatorios, en los casos que el/la estudiante acredite: enfermedad prolongada, hospitalización, accidente, cambio de residencia al extranjero o viaje en delegación oficial. En el caso de cambio de residencia al extranjero, se podrá adelantar o postergar las evaluaciones del último período, solo si se tiene calificaciones de los períodos anteriores. Los resultados de esta evaluación se certifican normalmente (Directiva N° 004-VMGP-2005, "Evaluación de los Aprendizajes de los estudiantes en la Educación Básica Regular", aprobada por Resolución Ministerial N° 0234-2005-ED).
- d.3.3 Los Programas de Recuperación Pedagógica en las I.E.E. de EBR de nivel primaria y secundaria y las I.E.E. de Educación Básica Alternativa son temporales y gratuitos y están dirigidos a los estudiantes con dificultades en el logro de aprendizajes significativos, con el fin de nivelarlos; es decir para aquellos que no han alcanzado el nivel adecuado del desarrollo de las competencias curriculares de las áreas y/o talleres del grado de estudios correspondiente. Pueden desarrollarse durante el año escolar y durante las vacaciones escolares. Tienen una duración mínima de seis semanas efectivas de enseñanza y aprendizaje. En caso el director/la haya autorizado la recuperación en una IE distinta a la de origen, culminado el Programa, la IE entregará al padre o madre de familia, tutor/a legal o apoderado/a del/a estudiante una Constancia de Evaluación, que indique la aprobación o desaprobación del área y remitirá las actas de evaluación, en un plazo de tres días hábiles, a la IE de origen.



12
Calle Iquitos N° 437, Mollendo
Teléfono y fax N° (054) 532272
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

16

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

6.1.2 Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes

Para cumplir con este compromiso, la IE debe:

- Analizar y reflexionar sobre los resultados de la ECE y el rendimiento general de los estudiantes de la IE. Para ello, se realizará el diagnóstico a partir de la sistematización del análisis de resultados y la identificación de estudiantes que presentan dificultades en el desarrollo de sus aprendizajes.
- Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes, explicitando en el PAT las acciones de mejora de los aprendizajes que serán implementadas durante el año escolar.
- Dar seguimiento a los avances según las metas establecidas en el PAT y de acuerdo con su planificación institucional bimestralmente o trimestralmente.

a. Orientaciones pedagógicas por nivel y modalidad

a.1 Educación Básica Regular

Nivel de educación inicial

- Las Cunas y Programas No Escolarizados de Entorno Comunitario de educación inicial del I ciclo brindan atención educativa y de cuidado a niños y niñas menores de tres años cuando estos no pueden ser atendidos por ningún adulto de su ámbito familiar.
- Los jardines y programas no escolarizados atienden a niños y niñas de tres a cinco años.
- Las cuna-jardín atienden en un mismo local a los niños y niñas menores de 6 años.
- En los ciclos I y II se debe:
 - Organizar espacios educativos con mobiliario y equipamiento pertinente, dosificar la entrega de los materiales educativos y brindar cuidados que permitan al niño y niña libertad de movimiento durante las actividades autónomas y el juego libre.
 - Asegurar que la práctica pedagógica se dé por el/la docente de educación inicial y no por los/las auxiliares de educación.
 - Plantear estrategias para asegurar la participación de los padres y madres de familia, tutor/a legal o apoderado/a y la comunidad en la educación de las niñas y niños.
 - Realizar evaluaciones durante el año a través de la técnica de observación y de los instrumentos de evaluación como: cuaderno anecdótico, registro auxiliar y lista de cotejo.

Nivel de educación primaria

Los equipos directivos de las II.EE. públicas promueven, entre sus profesores, la especialización por ciclos del nivel de educación primaria. Así para la atención del primer y segundo grado (III ciclo) se designan a los y las profesores/as hayan sido capacitados/as en los enfoques de las áreas curriculares para el desarrollo de las competencias vinculadas a las diversas alfabetizaciones. Esto también debe ocurrir con el tercer y cuarto grado (IV ciclo) y quinto y sexto grado (V ciclo) en los que serán designados docentes que cuenten con experiencia y hayan sido capacitados o tengan especialización en el ciclo respectivo. No procede la rotación de los y las profesores/as a ciclos diferentes.

En este nivel, los y las profesores/as de las II.EE. públicas y privadas, en lo que corresponde, deben:

- Usar el tiempo previsto en el plan de estudios de primaria de forma flexible. El cual debe ser implementado de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, considerando la evaluación continua de



Calles 1000 N° 437 Montecito
Teléfono telefax N° (054) 5322792
Página web: <http://ogeli.wordpress.com>

17

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

los niveles de desarrollo de sus competencias previstas para el ciclo. El desarrollo de las competencias de los estudiantes en las situaciones significativas de aprendizaje se realiza, generalmente, en unidades didácticas, las que desarrollan competencias de varias áreas curriculares.

- Evaluar los aprendizajes para conocer el nivel de desarrollo de las competencias y brindar el apoyo pedagógico necesario. Esto, a partir del establecimiento de criterios, uso de técnicas (observación, listas de cotejo y rúbricas, entre otras) e instrumentos que permitan recoger la información en situaciones auténticas. El análisis sobre las evidencias del progreso del aprendizaje de los estudiantes sirve para la toma de decisiones acerca de las estrategias, las actividades y las formas en las que se organizan los estudiantes.
- Organizar a los estudiantes a partir de la información obtenida en la evaluación, respondiendo a las necesidades de aprendizaje de los mismos y a los niveles de desempeño en los que se encuentran. Se sugiere organizarlos en grupos o parejas de manera equilibrada para que interactúen y aprendan entre sí.
- Organizar el aula al inicio del año escolar con la participación activa de los estudiantes incorporando carteles y sectores que sean funcionales. Colocar los materiales educativos, de acuerdo con los sectores que se implementen en el aula, vinculados a las unidades, los que serán usados por los estudiantes de forma libre para construir conocimientos y o corroborar información que confirme sus aprendizajes. El mobiliario debe estar dispuesto de manera que permita que los estudiantes puedan ser organizados, de acuerdo con las necesidades de aprendizaje y enseñanza. Los y las docentes deben dosificar la cantidad de materiales en las aulas, a fin de evitar ambientes sobrecargados que dispersen la atención del estudiante, limiten su movilidad y no contribuyan a su formación integral.
- Promover el hábito de lectura en los estudiantes mediante el préstamo de libros y actividades diversas en las que los textos sean usados para diversos propósitos (buscar información, entretenerse, seguir instrucciones, etc.). Los préstamos deberán ser evaluados por el/la docente y el director/la de las I.E.E. de acuerdo con las normas de uso y de préstamo de los libros. Dichas normas serán difundidas a los padres y madres de familia.
- Para el caso de los estudiantes de I.E.E. de EIB, realizar la caracterización sociocultural y lingüística.

Organización y distribución del tiempo semanal*

Áreas curriculares	Grados de estudios y horas asignadas					
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Matemática	5	5	4	4	4	4
Comunicación	5	5	4	4	4	4
Inglés	2	2	3	3	3	3
Personal Social	3	3	4	4	4	4
Arte y Cultura	3	3	3	3	3	3
Ciencia y Tecnología	3	3	4	4	4	4
Educación Física	3	3	3	3	3	3
Educación Religiosa	1	1	1	1	1	1
Tutoría y Orientación Educativa	2	2	2	2	2	2
Horas de libre disponibilidad	3	3	2	2	2	2
Total de horas	30	30	30	30	30	30

* Las I.E.E. que no implementen el Currículo Nacional de la Educación Básica seguirán organizando el tiempo de acuerdo a las horas de libre disponibilidad que se encuentra señalado en el Diseño Curricular Nacional.

Nivel de educación secundaria

El cuadro de distribución de horas pedagógicas garantiza la organización y distribución de las horas efectivas de clase, el empleo de las horas de libre disponibilidad y la carga del personal Directivo, Jerárquico y Docente en



14
Teléfono: 0541 532272
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

función al número de secciones por grado en las II.EE. públicas del nivel secundaria de EBR.

El uso de los materiales educativos (textos escolares, cuadernos de trabajo u otros) distribuidos a las II.EE. por el Minedu es obligatorio y se debe prever en las programaciones curriculares (Unidades didácticas y sesiones de aprendizaje). Los/Las profesores/as deben acompañar a los estudiantes durante su uso en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

El desarrollo de reuniones colegiadas de profesores/as es una estrategia orientada a mejorar la práctica pedagógica y se debe realizar semanalmente. Es necesario considerar la autoformación (interaprendizaje), elaboración y reajuste de programaciones curriculares y la construcción de acuerdos colegiados. En relación a las reuniones colegiadas, las II.EE. deben:

- Establecer reuniones de profesores/as por áreas curriculares o áreas afines.
- El equipo docente del área debe elaborar un plan de trabajo mensual que será aprobado por el equipo directivo, en el cual se establecen los productos que se obtendrán.
- El equipo directivo debe acompañar y supervisar las reuniones colegiadas.

Organización y distribución del tiempo semanal de educación secundaria - II.EE. con Jornada Escolar Regular

Áreas curriculares	Grado de estudios				
	1º	2º	3º	4º	5º
Matemática	4	4	4	4	4
Comunicación	4	4	4	4	4
Inglés	2	2	2	2	2
Arte	2	2	2	2	2
Historia, Geografía y Economía	3	3	3	3	3
Formación Ciudadana y Cívica	2	2	2	2	2
Personas, Familia y relaciones Humanas	2	2	2	2	2
Educación Física	2	2	2	2	2
Educación Religiosa	2	2	2	2	2
Ciencia, Tecnología y Ambiente	3	3	3	3	3
Educación para el Trabajo	2	2	2	2	2
Tutoría y Orientación Educativa	1	1	1	1	1
Horas de libre disponibilidad	6	6	6	6	6
Total de horas	35	35	35	35	35

Nota: No aplica a II.EE. con Jornada Escolar Completa, las cuales se rigen por un plan de estudios propio.

Es responsabilidad del equipo directivo de la IE distribuir la carga horaria entre los/las profesores/as. El horario de clases se programará de lunes a viernes, teniendo en cuenta las horas pedagógicas asignadas al/la profesor/a. Cada hora pedagógica es de 45 minutos, de acuerdo con el artículo 65 de la Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial. Está prohibido asignar el día libre a los profesores.

En el caso de las II.EE. bilingües que cuentan con el servicio educativo de nivel secundaria, en las que se enseña la lengua originaria como lengua materna y el castellano como segunda lengua se consideran, ambas áreas, como parte de la distribución del tiempo semanal. Para el desarrollo de la lengua originaria se necesita garantizar un mínimo de dos horas semanales. Por otro lado, a partir del primer grado de secundaria los estudiantes aprenden inglés como lengua extranjera, iniciando el primer año con dos



627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

horas de familiarización y en los otros tres grados, tres horas de consolidación.

a.2 Educación Básica Alternativa

La organización curricular responde a las formas de atención que ofrecen las modalidades presencial, semipresencial y a distancia, de acuerdo con lo señalado en la Directiva N° 020-2013-MINEDU/VMGP-DIGEBA denominada "Orientaciones para desarrollar la atención semipresencial en los Centros de Educación Básica Alternativa", aprobada por Resolución Ministerial N° 427-2013-ED y en la Norma Técnica denominada "Normas y orientaciones para la organización y funcionamiento de la forma de atención a distancia en el ciclo avanzado de los Centros de Educación Básica Alternativa públicos y privados", aprobada por Resolución de Secretaría General N° 613-2014-MINEDU.

Organización curricular				
Ciclo avanzado				
Áreas curriculares	Grados			
	1*	2*	3*	4*
Comunicación Integral	5	5	5	5
Matemática	5	5	5	5
Ciencia, Ambiente y Salud	4	4	4	4
Ciencias Sociales	4	4	4	4
Educación para el Trabajo	4	4	4	4
Idioma Extranjero	2	2	2	2
Educación Religiosa	1	1	1	1
Horas de libre disponibilidad	5	5	5	5
Total general	30	30	30	30

Notas:

- En el componente Audiovisual y Artístico se desarrollan aprendizajes que corresponden a Educación Artística.
- En el componente Salud, Higiene y Seguridad se desarrollan aprendizajes que corresponden a Educación Física.
- Las horas de libre disponibilidad se dispondrán en horarios alternos, destinados preferentemente al desarrollo de actividades de razonamiento matemático, ortografía, comprensión lectora, desarrollo de talleres productivos en el área de educación para el trabajo, actividades recreativas y de proyección a la comunidad.

Las formas de atención semipresencial y a distancia, así como el Programa de Alfabetización y Continuidad Educativa se organizan de acuerdo a su propia normatividad.

En el año 2017, se iniciará el registro de información de matrícula de los estudiantes de los CEBA en el SIAGIE, de acuerdo con las disposiciones del Minedu. El registro de la información correspondiente es responsabilidad del/la director/a del CEBA.

Los CEBA brindan el servicio educativo en el ciclo inicial e intermedio para el Programa de Alfabetización y Continuidad Educativa en aulas periféricas con facilitadores en alfabetización y/o profesores de la modalidad. Solo pueden organizar aula multigrado en el ciclo inicial o intermedio, pero no multiciclo. El ciclo Avanzado solo podrá organizarse por grados. Los CEBA podrán organizar hasta cinco periodos promocionales, los que pueden ser en la forma de atención presencial un periodo promocional, en la forma de atención semipresencial hasta dos periodos promocionales y en la forma de atención a distancia hasta dos periodos promocionales por cada año lectivo.

El Minedu acompaña y monitorea a los CEBA públicos, al realizar actividades de fortalecimiento de capacidades a directores/as, profesores/as, a través de capacitaciones virtuales y presenciales para la mejorar de la calidad de los servicios educativos Educación Básica Alternativa.

a.3 Plan Lector para Educación Básica Regular y Educación Básica Alternativa

- Es la estrategia pedagógica básica para promover, organizar y orientar la práctica de la lectura en los estudiantes. Todas y todos los miembros de la



16
 Calle Iquitos 1777 Mollendo
 Teléfono: (054) 532272
 Página web: mollendo.wordpress.com

627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

comunidad educativa deben comprometerse en la ejecución del referido plan. En todas las II.EE. de EBR, se debe implementar el Plan Lector establecido con Resolución Ministerial N.º 0386-2006-ED, que aprobó la Directiva sobre "Normas para la Organización y Aplicación del Plan Lector en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular". En los CEBA, se implementará de acuerdo con las "Orientaciones para la Organización y Aplicación del Plan Lector de Educación Básica Alternativa" aprobadas por Resolución Directoral N.º 0295-2007-ED.

- El equipo responsable de la implementación del Plan Lector, conformado por profesores/as, estará a cargo de la coordinación de las actividades, la selección de textos y estrategias diversas para la lectura y escritura libre y creativa. Para educación primaria, los/las profesores/as deben organizarse por ciclo. En el caso de educación secundaria, en II.EE. con más de 12 aulas, deben conformarse responsables por cada ciclo. En los CEBA, se organizan por ciclos y con la participación del Consejo de Participación Estudiantil (COPAE).
- Las II.EE. deben facilitar el acceso a las bibliotecas de aula o escuela, de acuerdo con los niveles y ciclos educativos que ofrecen, utilizando los materiales impresos y/o digitales del Minedu e incorporando otros textos propios de la región o localidad que sean de interés de los estudiantes o que el/la docente considere pedagógicamente pertinentes. Los y las estudiantes deben tener acceso al material escrito o digital con el fin de participar en actividades organizadas con intención pedagógica.
- En las II.EE. se deben implementar prácticas vinculadas a la lectura, escritura y otros lenguajes, como la narración de cuentos, leyendas, tradiciones, así como prácticas letradas vernáculas (adivinanzas, lista de compra, recetas, cuaderno de anécdotas, diario personal, acta, etc.) y otras prácticas (clubes de lectura, ferias, foros, tertulias, encuentros, etc.). Estas prácticas pueden incluir el uso de los lenguajes artísticos como la dramatización, el dibujo, la pintura, la música, etc.
- Los objetivos y actividades del Plan Lector se incorporan en el PAT, asegurando la participación de la comunidad educativa y la comunidad local. En el caso de las escuelas multigrado se implementará el Plan Lector a nivel de Red Educativa.
- La evaluación del Plan Lector se realizará en forma permanente, de acuerdo con los propósitos de la misma. Esta información permitirá retroalimentar su ejecución, informar a los estudiantes y a los padres y madres de familia acerca de sus progresos. Para juzgar el progreso de los estudiantes, el/la docente empleará las evidencias derivadas de la implementación del Plan Lector (fichas de préstamo, comentarios de lo leído, cartel de préstamo de libros, etc.).
- Para los propósitos del Plan Lector los estudiantes deberán interactuar con diversos tipos de textos presentados en variados formatos y soportes. Además, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones por nivel:
 - En el II ciclo del nivel de educación inicial, el III ciclo y el IV ciclo del nivel de educación primaria, la cantidad de textos que leen los estudiantes estará en relación a las oportunidades de lectura que se fomenten desde el aula, a través de diversas estrategias como la mediación docente, la lectura individual o en parejas, entre otras; así como las características, necesidades e intereses propios de los niños y niñas.
 - En el V ciclo del nivel de educación primaria la cantidad sugerida es de siete libros de los cuales cuatro serán sugeridos por el/la docente y tres serán elegidos por los estudiantes a partir del catálogo propuesto para el grado.
 - En VI y VII ciclo del nivel de educación secundaria la cantidad de textos sugerida es de diez a razón de un texto por mes del año escolar, de los cuales seis serán sugeridos por el/la docente y cuatro serán elegidos por los estudiantes a partir del catálogo propuesto para el grado.



17
Calle Iquitos N.º 100, Mollendo
Teléfono: (054) 532292
Página web: ucsm.edu.pe y ucsm.wordpress.com

21

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- Para la EBA se desarrollará el Plan Lector en sus ciclos inicial, intermedio y avanzado de acuerdo con las estrategias metodológicas que permitan alcanzar el nivel de comprensión lectora deseado.

a.4 Educación Básica Especial

- Los Centros de Educación Básica Especial (CEBE) realizan diversificaciones y adaptaciones curriculares, según el nivel que cursan y las características y grado de discapacidad que presentan los estudiantes, de acuerdo a las disposiciones que emita el Minedu.
- La escolarización de los estudiantes con discapacidad intelectual severa y multidiscapacidad se inicia con la evaluación psicopedagógica, a cargo de los profesionales docentes y no docentes de los Programas de Intervención Temprana (PRITE) y CEBE, para su ubicación en relación al grupo, grado, nivel y edad cronológica del/a estudiante según corresponda.
- Para efectos del registro en las actas consolidadas de evaluación integral, las opciones de situación final y la periodicidad de evaluación de los estudiantes del CEBE son las mismas que las contempladas para el caso de los estudiantes de EBR.
- El CEBE, a través del equipo de Servicios de Apoyo y Asesoramiento a las necesidades educativas especiales (SAANEE), cumplirá función de apoyo y asesoramiento a las II.EE. de EBR y EBA que atienden a estudiantes con discapacidad.
- El/La director/a del CEBE debe asegurar que cada profesional del SAANEE asuma el apoyo y asesoramiento de las II.EE. inclusivas de EBR y/o EBA, promoviendo el enfoque inclusivo y dando soporte para la respuesta educativa pertinente a la atención a la discapacidad, en las redes existentes.
- El/La director/a del CEBE debe garantizar que cada profesional del SAANEE asuma el apoyo y asesoramiento a nivel institucional. El SAANEE debe brindar apoyo complementario a los estudiantes que lo requieran, en horarios alternos a su escolaridad en EBR y EBA, a fin de fortalecer el desarrollo de capacidades, habilidades y estrategias relacionadas al uso de sistemas de comunicación adicionales y alternativos (lengua de señas, sistema Braille, dactilología y tadoma), técnicas de orientación y movilidad, uso de las TIC, entre otros, que coadyuven a alcanzar logros en su aprendizaje, con participación de el/la docente de aula y la familia.
- Los criterios de evaluación de los aprendizajes de estudiantes de los servicios EBE, tendrán como referencia la Directiva de Evaluación que se establezca para la Educación Básica, así como las adaptaciones curriculares significativas y no significativas adoptadas por el docente de aula.
- En los Programas de Intervención Temprana (PRITE), cada profesional atiende a un mínimo 10 niños y niñas con discapacidad o en riesgo de adquirirla, con una frecuencia no menor a dos veces por semana durante los 12 meses del año.
- Los profesionales no docentes de los PRITE realizan funciones complementarias y de asesoramiento al trabajo educativo de niños, niñas, sus familias y comunidad.
- Los CEBE deben registrar la información de datos generales de sus estudiantes en el SIAGIE, tanto los que corresponde a la matrícula, así como al proceso de evaluación, conforme a las de acuerdo con las disposiciones del Minedu. Es responsabilidad del/la director/a del CEBE el registro de la información correspondiente.
- A partir del año 2017, los/las directores/as de los CEBE, deben contemplar la implementación del periodo de recuperación en el CEBE, en función de los resultados de evaluación de estudiantes.
- Los estudiantes con discapacidad intelectual severa y multidiscapacidad mayores de 20 años, que no hubieran accedido oportunamente a la escolarización, recibirán atención a través de Programas no Escolarizados elaborados y a cargo de un profesional del CEBE, por un periodo no mayor



18
Calle Argón IV 107 - Arequipa
teléfono: 054 532272
Página web: <http://www.minedu.gob.pe>

22

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

de dos años. Estos programas se concretan en un plan de acción personalizado, en relación con las necesidades y características del joven o adulto, con participación activa de la familia y ampliando los escenarios de acción hacia la comunidad para promover su inclusión social.

- Los Programas no Escolarizados de los Centros de Educación Básica Especial estarán a cargo de un docente a exclusividad, promoviendo la inclusión familiar, social y ocupacional.
- En las instituciones educativas de EBR y EBA que cuenten con estudiantes en condición de discapacidad incluidos, el/la director/a de dicha institución, debe dar las facilidades para desarrollar un trabajo colaborativo con el SAANEE u otros equipos de apoyo, para la implementación del enfoque inclusivo de toda la institución educativa



19

Calle Iquitos 437 Molle
Teléfono telefax: (054) 222-2272
Página web: <http://ugel.minedu.gob.pe>



23

a.5 Instituciones educativas que brindan el servicio de Educación Intercultural Bilingüe (EIB)

- Las II.EE. deben tomar en cuenta los patrones de crianza de los pueblos originarios en la atención educativa de niños, niñas y adolescentes.
- Las II.EE. que forman parte del registro de EIB implementan el servicio educativo EIB, a través de sus formas de atención: EIB de fortalecimiento cultural y lingüístico, EIB de revitalización cultural y lingüística y EIB en ámbitos urbanos, en el marco de la propuesta pedagógica EIB, oficializada mediante Resolución Directoral N.º 261-2013-ED y las disposiciones que emitirá el Minedu para tal fin. Entre otras desarrollan las siguientes acciones:
 - Designar en los primeros grados del nivel de educación primaria a los y las docentes que tienen mayor dominio de la lengua originaria de los estudiantes.
 - Elaborar su programación curricular teniendo en cuenta las actividades socio-productivas organizadas en el calendario comunal, el resultado de la caracterización sociocultural y lingüística de la comunidad y la caracterización psicolingüística de los estudiantes.
 - Planificar el tratamiento de la lengua originaria y del castellano (como L1 o L2, respectivamente), teniendo en cuenta los resultados de la caracterización socio y psicolingüística; así como el uso de ambas lenguas como instrumento de aprendizaje en las diferentes áreas.
 - Usar los materiales educativos en lengua originaria y en castellano en las áreas de Comunicación, Matemática y Personal Social-Ciencia y Ambiente, así como los de castellano como segunda lengua en el área de Comunicación, teniendo en cuenta el tratamiento de lenguas planteado según la forma de atención.

6.1.3 Compromiso 2: Retención Anual de Estudiantes en la institución educativa

El equipo directivo, en coordinación con los y las docentes y padres y madres de familia, tutor/a legal o apoderado/a, debe realizar acciones de acompañamiento al estudiante para mantener el porcentaje de estudiantes que inician y culminan el año escolar.

Para cumplir con este compromiso la IE debe:

- Matricular oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE.
- Analizar el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.
- Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.
- Plantear en el PAT las acciones preventivas y correctivas que serán implementadas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

a. Orientaciones generales para la matrícula

- a.1 En el proceso de matrícula se debe evitar prácticas discriminatorias y no se podrá condicionar al pago previo de la cuota ordinaria y/o aportes extraordinarios a la APAFA u otros conceptos, bajo responsabilidad administrativa, civil o penal del director/a de la IE pública. En las II.EE. públicas no es obligatorio el uso del uniforme escolar.
- a.2 En un plazo no menor de 30 días anteriores al inicio de la matrícula, el director/a de la IE pública y privada, deberá publicar en un lugar visible dentro del local escolar y, opcionalmente, en la página web de la IE y/o en alguna otra plataforma comunicacional con la que cuente la IE, lo siguiente:
- Fechas de inicio y fin del proceso de matrícula
 - Número de vacantes para cada grado (el total de vacantes por grado es la suma del número de vacantes regulares más el número de vacantes para estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad)
 - Prioridades para el ingreso a la IE se desarrollan más adelante en el apartado a.14.
 - En el caso de las II.EE. públicas, la relación de los/las profesores/as nombrados para el año lectivo 2017.
- a.3 La matrícula se realizará por única vez al ingreso del/a estudiante al sistema educativo peruano, en el nivel de educación inicial de la EBR, teniendo en cuenta la edad cronológica al 31 de marzo y con presencia del padre, madre, tutor/a legal o apoderado/a (en estos casos se debe acreditar tal condición, según corresponda), quien deberá presentar la Partida de Nacimiento, Documento Nacional de Identidad (DNI) o Pasaporte. La falta de dichos documentos no es impedimento para la matrícula. Podrán ser regularizados en un plazo máximo de 30 días calendarios posteriores a la matrícula. El equipo directivo debe orientar a las familias para la obtención de los documentos exigidos ante el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).
- a.4 En caso se requiera traslado de matrícula por cambio de nivel educativo para el inicio de los estudios en el primer grado del nivel primaria y secundaria, se requiere la presencia del padre, madre, tutor/a legal o apoderado/a acreditado/a, quien debe presentar nuevamente los documentos señalados anteriormente, además del certificado de estudios que acredite haber culminado el nivel inicial o haber aprobado el nivel primaria según corresponda y la Ficha Única de Matrícula generada por el SIAGIE. Dichos documentos serán regularizados en un plazo máximo de 30 días calendarios posteriores al inicio del año escolar.
- a.5 Al inicio del año escolar es importante la presencia del padre, madre, tutor/a legal o apoderado/a, con la finalidad de actualizar los datos pertinentes del/a estudiante y de los padres, tutores legales o apoderados/as: Domicilio, teléfono en caso de emergencia, etc.
- a.6 Las II.EE. públicas y privadas, en los niveles, ciclos y grados de EBR y EBA, según corresponda, destinan al menos dos vacantes por aula para la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad leve o moderada durante el periodo de matrícula. Luego de este periodo, podrán ser cubiertas por estudiantes regulares. Para el caso de II.EE. públicas, en las aulas donde se encuentren estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad, el número de estudiantes por aula debe ser menor a lo establecido.
- a.7 Si la IE ya cubrió el número de vacantes para estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad, el director/a, a solicitud del padre o madre de familia entregará, con copia a la UGEL, un documento en el que conste esta información.
- a.8 En las II.EE. públicas y privadas, en todos los niveles y modalidades, ante la evidencia o presencia de un estudiante con discapacidad, el director de la IE debe solicitar al padre, madre o tutor/a legal el certificado de discapacidad, que otorgan los médicos certificadores registrados de establecimientos de salud pública y privada a nivel nacional, de acuerdo a lo señalado por el Decreto Legislativo N° 1246 que modifica el artículo 76 de la Ley N° 29973, Ley General



Calle Benavente N° 337, Arequipa
Teléfono: (054) 532272
Página web: <http://www.ugelarequipa.gob.pe>

627-2016 - MINEDU

UCREL Tesis

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

de la Persona con Discapacidad. En caso de no contar con este, temporalmente podrá presentar un certificado médico emitido por otro establecimiento de salud autorizado. Paralelamente, el director de la IE gestionará una evaluación psicopedagógica por parte de profesionales del equipo SAANEE del CEBE más cercano u otros equipos de apoyo.

a.9 Los CEBA que tengan estudiantes con discapacidad matriculados deben realizar adecuaciones curriculares en función a las características y necesidades de los estudiantes.

a.10 En el mes de diciembre, el director/a de la IE pública y privada registrará en el SIAGIE el número de vacantes regulares y para estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad que tiene disponible al momento del registro.

a.11 Las II.EE. privadas:

- Deben brindar información a los padres y madres de familia sobre el cronograma de matrícula y compromisos a asumir, características del proyecto educativo, pensiones, las condiciones pedagógicas, institucionales y financieras a las que se ajustará la prestación del servicio educativo durante el año escolar, lo que será registrado en un documento suscrito por el padre o madre de familia, tutor/a legal o apoderado/a y la dirección de la IE.
- De ninguna manera pueden impedir el traslado de matrícula por deuda. Las II.EE. privadas solo pueden retener los certificados de estudio de los periodos no pagados, siempre y cuando hayan informado a los padres y madres de familia al momento de la matrícula.
- Deben registrar en la plataforma SIAGIE los costos del servicio educativo: Cuota de ingreso, matrícula, pensión, y/o APAFA.

a.12 En el caso de las II.EE. públicas, estas deberán registrar en el SIAGIE el monto de la cuota de la APAFA.

a.13 En caso que la IE pública y/o privada tenga un mayor número de postulantes que vacantes, podrá establecer prioridades de ingreso para la selección de las familias a admitir, que no impliquen evaluación directa de los estudiantes. Dicha evaluación podrá realizarse después de la matrícula solo para efectos de adecuaciones pedagógicas, en casos de necesidad educativa especial y extraedad, que aseguren la mejor atención educativa.

a.14 Las prioridades de ingreso deben consignarse en el Reglamento Interno de la IE, considerando los siguientes criterios:

- Contar con hermanos/as matriculados/as en la IE y que los padres hayan demostrado responsabilidad y participación en la educación de sus hijos/as.
- Coincidencia declarada o demostrable con la línea axiológica de la IE.
- Residencia en la zona de ubicación de la IE (solo para instituciones públicas).

b. Orientaciones específicas para la matrícula por nivel y modalidad

b.1 Matrícula en Educación Básica Regular

Matrícula en el nivel inicial

- Para los niños y niñas del ciclo I (cero a dos años), se realiza de manera flexible en cualquier época del año, ubicándolos en los grupos de edad que corresponda. Las niñas y niños que cumplen tres años al 31 de marzo son promovidos de manera automática al ciclo II.
- Para los niños y niñas del ciclo II (tres a cinco años), la matrícula se realiza antes o durante el primer mes de iniciadas las clases y de acuerdo con la edad cronológica cumplida al 31 de marzo. Las niñas y niños que cumplen seis años al 31 de marzo son promovidos de manera automática al primer grado de la educación primaria.
- El director/a de la IE y/o profesor/a coordinador/a a cargo del Programa No Escolarizado son responsables de registrar en el SIAGIE la matrícula de las niñas y niños en la nómina que corresponde según su edad cronológica.



Callao, Quilón N° 4 - Mollendo
Teléfono: 054 532272
Página web: <http://ucgel.wordpress.com>

25

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- En los procesos de ingreso y/o matrícula a las II.EE. públicas o privadas, en el nivel inicial y primer grado del nivel primaria, no se puede evaluar a los niños y niñas, ni condicionar su ingreso o matrícula bajo ninguna forma específica.

Matrícula en el nivel primaria

- La matrícula en el primer grado se realizará antes o durante el primer mes de iniciadas las clases y de acuerdo con la edad cronológica de seis años cumplidos al 31 de marzo. En el SIAGIE, el director/a debe registrar el cumplimiento de la edad reglamentaria.
- Los y las estudiantes que fueron matriculados en el primer grado en el marco de la excepcionalidad dispuesta por la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2016 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica", aprobada por la Resolución Ministerial N.º 572-2015-MINEDU y su modificatoria Resolución Ministerial N.º 051-2016-MINEDU continúan su escolaridad en los grados sucesivos, sin que exista ningún impedimento para ello. El SIAGIE estará habilitado para que la matrícula se realice de forma regular y sin requerir documentación adicional.
- En caso de acceder al nivel con evaluación de ubicación, convalidación de estudios independientes o convalidación de estudios, se hará constar expresamente, de acuerdo con la normativa vigente de evaluación formativa de los aprendizajes.
- En el caso de estudiantes que ingresan por primera vez a la EBR al primer grado de primaria y que no proceden de ningún servicio educativo (escolarizado o no escolarizado), al momento de la matrícula se deberá contar con los mismos requisitos señalados en las disposiciones generales de la matrícula.

Matrícula en el nivel secundaria

- La de matrícula de segundo a quinto grado procede cuando el/la estudiante se encuentra sin área desaprobada o cuando tiene solo un área o un taller pendiente de aprobación.
- En caso de acceder al nivel con prueba de ubicación, convalidación de estudios independientes o convalidación de estudios, se hará constar expresamente.

b.2 Matrícula en Educación Básica Alternativa

Para el ciclo inicial e intermedio, en cualquiera de los grados, se inicia a partir de los 14 años de edad; para el ciclo Avanzado, a partir de 15 años de edad. Además, la matrícula para adolescentes en el ciclo Avanzado se inicia, excepcionalmente, a partir de los 14 años de edad en el primer grado.

Los estudiantes que fueron matriculados en el Programa de Educación Básica Alternativa de Niños y Adolescentes (PEBANA), antes de la promulgación del Reglamento de la Ley General de Educación, pueden continuar sus estudios hasta concluir su educación básica.

b.3 Matrícula en Educación Básica Especial

Los CEBE matriculan a los estudiantes con discapacidad intelectual severa y multidiscapacidad teniendo como referente la edad normativa en los niveles de inicial y primaria, con una flexibilidad de dos años. Por su parte, los PRITE brindan atención no escolarizada a niños menores de tres años con discapacidad o en riesgo de adquirirla, desarrollan acciones de prevención, detección y atención oportuna, en dicho servicio la matrícula se efectúa en cualquier mes del año.

6.1.4 Compromiso 3: Cumplimiento de la Calendarización planificada en la Institución Educativa



Calle Iquitos N.º 438, Molendo
Teléfono telefax N.º (054) 532272
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

26

627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Para cumplir con este compromiso, la IE debe:

- Cumplir las horas lectivas mínimas para el año, planificar las clases, jornadas de reflexión, día del logro, vacaciones de medio año en el PAT.
- Contar con el registro de asistencia de los y las docentes y personal administrativo, verificando el cumplimiento de la jornada laboral respectiva.
- Considerar en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.

El equipo directivo lidera y promueve el cumplimiento de las jornadas de aprendizaje planificadas en la calendarización de la IE, según modalidad, nivel y ciclo, así como la asistencia y cumplimiento de las jornadas laborales de los y las profesores/as. Este compromiso demanda que la IE garantice el cumplimiento del 100% de horas mínimas de clase anuales establecidas en la presente Norma Técnica. Para el cumplimiento del compromiso deben tomarse en cuenta las siguientes orientaciones:

a. Calendarización del año escolar:

Las horas lectivas anuales de obligatorio cumplimiento para los servicios educativos no escolarizados y las II.EE. de educación básica, son:

Cuadro de horas lectivas

Modalidades	Nivel /Ciclo	Horas lectivas anuales
EBR	Educación inicial	
	• Servicios educativos no escolarizados	640
	• Servicios educativos escolarizados	900
	Educación primaria	1100
EBA	Educación secundaria (*)	1200
	Ciclo inicial/intermedio (**)	950
	Ciclo avanzado (***)	950
EBE	Ciclo inicial (****)	1100
	Ciclo primaria (****)	1100

(*) Para las II.EE. de Jornada Escolar Completa aplica lo señalado en el numeral 6.2.3.

(**) Forma de atención presencial.

(***) Forma de atención-presencial, semipresencial y a distancia.

(****) Jornada de trabajo semanal de los y las profesionales docentes y no docentes de EBE, debe contemplar dos horas semanales, para la implementación del Plan de Trabajo con Familia.

En las II.EE. y Programas No Escolarizados públicos, los y las profesores/as nombrados/as y contratados/as deberán concurrir obligatoriamente desde el 01 de marzo con la finalidad de revisar y ajustar el PAT, y las programaciones curriculares (programación anual y unidades didácticas) antes del inicio de las clases. Durante ese periodo los y las directores/as y profesores/as no serán convocados/as por el Minedu, DRE/GRE o UGEL a ninguna actividad de capacitación o cualquier otra que interfiera con las labores de planificación de las II.EE.

En las II.EE. públicas, las clases escolares se inician a nivel nacional el lunes 13 de marzo. Los Gobiernos Regionales y sus respectivas DRE/GRE y UGEL pueden determinar una fecha de inicio de clases distinta a la dispuesta por el Minedu o flexibilizar horarios, tomando en cuenta las características geográficas, climatológicas, económico-productivas y socio-culturales de su territorio, siempre y cuando se garantice el cumplimiento de las horas lectivas establecidas para el año escolar 2017. Esta variación y la reprogramación de horas debe ser comunicada oficialmente al Minedu. Las II.EE. privadas iniciarán las clases escolares según su programación y asegurando el cumplimiento de las horas efectivas mínimas establecidas.

Las vacaciones de medio año de los estudiantes de II.EE. públicas se programarán del 24 de julio al 06 de agosto debiendo reiniciar las labores escolares el lunes 07 de agosto. A excepción de EBA, que se programa de acuerdo con periodos promocionales. Los y las profesores/as evalúan las actividades formativas del



Calle Iquitos N° 437 Miraflores
Teléfono telefónico N° 011 532272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

27

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

primer semestre y hacen los reajustes necesarios para la planificación del segundo semestre, sin necesidad de asistir a la institución educativa; sin embargo, si las instancias de gestión educativa descentralizada programan actividades que requieran de la asistencia del profesor, este se encuentra obligado de participar, de lo contrario se procederá con los descuentos correspondientes.

Frente a cualquier evento natural, situación de emergencia o siniestro que inhabilite el servicio educativo en las I.E.E., el Gobierno Regional, a través de la DRE/GRE, deberá establecer un Plan de Recuperación de Horas Efectivas que incluya un nuevo calendario para el cumplimiento de horas lectivas del año escolar, el cual se comunicará al Minedu.

Para la calendarización en las I.E.E. públicas, se tomará en cuenta: Fechas de inicio y término del año escolar o período promocional, las horas lectivas mínimas establecidas, las jornadas de reflexión y día de logro, vacaciones estudiantiles de medio año.

Las I.E.E. programarán actividades y participarán en actos de celebración de la localidad o actividades propuestas por organizaciones sociales, privadas o públicas solo si estas forman parte de la programación curricular y del PAT. Está terminantemente prohibido el uso de horas efectivas de clase en ensayos de marcha para desfiles escolares, celebraciones de aniversarios, fiestas patronales, fiestas de promoción o similares, ajenas a los aprendizajes programados. En el nivel de educación inicial, no se consideran estas actividades por no responder a las características y necesidades de niños y niñas.

b. Asistencia y permanencia del personal de las instituciones educativas públicas

El director/a está obligado/a a establecer mecanismos de control de asistencia y permanencia del personal de las I.E.E. públicas, informando a la UGEL las inasistencias y tardanzas para el descuento correspondiente, de acuerdo con los Lineamientos para el Seguimiento y Control de la Labor Efectiva de Trabajo Docente en las Instituciones Educativas Públicas, aprobados por Decreto Supremo N.º 008-2006-ED. El personal de la IE que no cumpla con la asistencia, puntualidad y permanencia que exigen el calendario escolar y el horario de trabajo, está sujeto a las sanciones de ley.

La asistencia, permanencia y carga horaria del personal para I.E.E. públicas se realiza de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- La jornada laboral de trabajo semanal de los y las profesores/as contratados/as de EBR del nivel secundaria y de los y las profesores/as nombrados/as o contratados/as de la Educación Básica Alternativa Ciclo Avanzado, puede extenderse hasta un máximo de 30 horas pedagógicas.
- En los CEBA, la jornada de trabajo de los y las docentes de 24 o 30 horas deberá cumplirse con horas efectivas de dictado de clases; de ser el caso, atendiendo a diferentes grupos de estudiantes en los periféricos en diferentes horarios: De lunes a domingo, mañana, tarde o noche, hasta completar su jornada de trabajo, dando cuenta a la instancia de gestión educativa descentralizada correspondiente.
- En las I.E.E. donde se implemente cambio de turno de docentes, deberá procederse teniendo en cuenta los siguientes criterios: Escala magisterial, tiempo de servicio docente en la IE y tiempo de servicio docente al servicio del Estado.

b.1 Profesores de educación secundaria de instituciones educativas públicas

La ampliación de la jornada laboral de los y las profesores/as del nivel de educación secundaria a 30 horas semanales implica la permanencia en la IE, por lo que debe programarse en el horario semanal del docente para su



Calle Arzobispo N.º 457, Arequipa
Teléfono: (054) 532272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

28

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

cumplimiento y control, e incorporarse en el PAT, para su debido seguimiento y monitoreo.

Para el cumplimiento de las actividades que realizarán los y las profesores/as del nivel de educación secundaria, corresponderá al director/a de la IE organizar las actividades que desempeñarán los y las docentes, atendiendo las demandas educativas de los y las estudiantes, sus necesidades de orientación y las características sociales, económico-productivas del entorno de la IE.

Las horas de la jornada laboral de las y los profesores nombrados de educación secundaria se destinarán a las siguientes actividades:

- 26 horas pedagógicas asignadas a las áreas curriculares del plan de estudios, incluyendo tutoría;

En función a las demandas específicas de la IE, las horas adicionales se utilizarán en actividades planificadas mensualmente y que se pondrán en conocimiento de toda la comunidad educativa (docentes, estudiantes y padres y madres de familia):

- 02 horas pedagógicas de trabajo colegiado para actividades de planificación y evaluación del desarrollo de los programas curriculares, intercambio de estrategias y prácticas para la enseñanza aprendizaje, elaboración de instrumentos de evaluación, fortalecimiento del dominio y didáctica disciplinar, inducción, monitoreo y acompañamiento a sus pares.

- 01 hora pedagógica destinada a brindar atención a la familia del estudiante, concertando para ello entrevistas que permitan recoger información relevante, así como ofrecer orientaciones a dichas familias a fin de que ellos contribuyan en la mejora de los aprendizajes de sus hijos, y pautas de su intervención.

- 01 hora pedagógica para realizar asesoría grupal o personalizada a los estudiantes en el área de su competencia en el local escolar, a contra horario, en coordinación con el Director de la IE y con autorización de los padres de familia.

6.1.5 Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa

Para cumplir con este compromiso la IE debe:

- Planificar en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año (puede ser de acuerdo con los momentos del año escolar).
- Planificar en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la planificación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para mejora. El uso efectivo del tiempo debe ocurrir tanto en las actividades pedagógicas que se desarrollan dentro de las unidades didácticas como en las actividades permanentes.

El equipo directivo y jerárquico es responsable de acompañar y realizar el monitoreo pedagógico a los y las docentes a través de la asesoría y acciones orientadas a recoger y entregar información relevante para mejorar su práctica pedagógica. Este proceso se desarrolla a través del diálogo e intercambio de experiencias, sobre la base de la observación, teniendo en cuenta el enfoque crítico-reflexivo y la evaluación del trabajo del docente realizado en aula.

El acompañamiento y monitoreo pedagógico del equipo directivo y jerárquico se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo, dedicado al desarrollo de los procesos pedagógicos y a las actividades de aprendizaje significativo en el aula o



Calle Iquitos 437, Miraflores
Teléfono telefónico: 011 332272
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

627-2016-MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

fuera del aula y la disminución de prácticas rutinarias. Considera el uso del Programa Curricular del nivel y otras herramientas curriculares con las que se cuente, materiales y recursos educativos en las Unidades y Registro Auxiliar de Evaluación de los estudiantes, los cuales serán visados trimestralmente y entregados al finalizar el año escolar.

El equipo directivo, o docente coordinador/a, planifica en el PAT y ejecuta las actividades de acompañamiento y monitoreo pedagógico, que incluyen las acciones de Tutoría y Orientación Educativa relacionadas a la Gestión de la Convivencia Escolar, así como el fortalecimiento de capacidades de los y las docentes y promotores.

Se sugiere al equipo directivo utilizar las TIC para el acompañamiento y monitoreo del Compromiso 4. Para ello, la plataforma de PerúEduca dispone de los servicios y espacios virtuales educativos para:

- Generar grupos de trabajo colaborativo virtual, donde se almacene, comparta, discuta y se consoliden documentos, promoviendo el intercambio de experiencias educativas.
- Descargar documentos orientadores, ejemplos de planificación, evaluación o de innovaciones que se recojan a partir del aporte de profesores de aula. Adicionalmente, pueden utilizar las unidades publicadas por el Minedu como material de apoyo para la programación en cada IE.
- Realizar formación virtual para la mejora del desarrollo profesional.

a. Orientaciones para el uso efectivo del tiempo en las unidades y sesiones

- El equipo directivo acompaña y monitorea la práctica docente para verificar el uso efectivo del tiempo dedicado a las actividades de aprendizaje y tutoría; así, les da prioridad a las que exigen alta demanda cognitiva, según nivel, ciclo y modalidad de educación.
- El uso efectivo del tiempo durante la sesión de aprendizaje corresponde al desarrollo de las actividades planificadas por el/la docente y/o tutores. La planificación de las unidades didácticas y las actividades de tutoría se realizan de marzo a diciembre, y se considera la integración de áreas, según corresponda.
- Los CEBE cumplen la jornada escolar, las horas efectivas, y garantizan que esta se adapte a la diversidad y necesidades de los estudiantes. Las actividades habituales relacionadas al cuidado, alimentación e higiene personal son parte de los procesos pedagógicos, considerados como horas pedagógicas y, por tanto, planificadas en la programación del aula y evaluadas.
- Las I.I.EE. de EIB deben considerar el porcentaje de tiempo para el desarrollo de sesiones en lengua materna (L1) y segunda lengua (L2), de acuerdo con el escenario lingüístico en el que se ubican los estudiantes del aula y la forma de atención.

b. Orientaciones para el uso de materiales y recursos en las actividades de aprendizaje

El equipo directivo de las I.I.EE. y los/las docentes coordinadores/as de programas reciben los materiales educativos para el desarrollo del año escolar (textos, cuadernos de trabajo, manuales, material y demás recursos) distribuidos por las UGEL. Además, deben organizarlos, distribuirlos, gestionarlos y promover su uso adecuado.

Deben verificar las cantidades entregadas y condiciones del material, y gestionar se otorgue la conformidad o registrar las atenciones a los mismos. De la misma manera, debe comprobar la pertinencia de estos materiales, en el caso de estudiantes con discapacidad incluidos. El equipo directivo es responsable de organizar su distribución inmediata en el aula, para ponerlos a disposición de los estudiantes y docentes. Es obligatorio el uso pedagógico de los materiales educativos y recursos en las actividades de aprendizaje, y el equipo directivo debe



Calle Arzobispo N° 431, San Martín
Teléfono (054) 532272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

30

627-2016-MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

orientar y verificar la planificación de su uso en las unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, así como acompañar y realizar el monitoreo al desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Queda prohibida cualquier práctica orientada a guardar o limitar el acceso de dichos bienes a los estudiantes y docentes, por temor a su deterioro, pérdida u otras razones..

Los entornos proporcionados para las Tecnologías de Información y Comunicación-TIC (Aulas de Innovación Pedagógica-AIP, Centro de Recursos Tecnológicos-CRT, PerúEduca, Televisión Educativa, Aulas funcionales en las I.E.E. con Jornada Escolar Completa, entre otros) incluyen herramientas y recursos pedagógicos interactivos (software educativo, Robótica, Videoteca educativa, Canales educativos, Observatorio de buenas prácticas educativas con TIC, Cursos virtuales, Portafolio TIC del docente) y son destinados exclusivamente al desarrollo de actividades educativas. Para el aprovechamiento pedagógico de las TIC en las I.E.E., los y las profesores/as considerarán el fascículo de "Comunicación en entornos virtuales", publicado en Rutas de Aprendizaje por el Minedu. Además, deberán considerar las disposiciones normativas que emita el Minedu al respecto.

6.1.6 Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

La gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia.

Para cumplir con este compromiso la IE debe:

- Elaborar de manera conjunta las normas de convivencia de la IE, aprobarlas por la Dirección de la IE e incorporadas en el Reglamento Interno, así como su difundirlas en espacios accesibles y visibles de la IE.
- Planificar reuniones/jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar (incluye prevención y atención de la violencia escolar).
- Generar espacios de participación y representatividad estudiantil.
- Conocer los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar, identificando los sistemas de protección y aliados locales que favorezcan dicha atención.
- Conformar su Comité de Tutoría y Orientación Educativa, garantizar la implementación de la Tutoría y Orientación Educativa y la promoción de la convivencia escolar.

a. Convivencia escolar y participación

El/La director/a y el equipo directivo, con apoyo de los docentes, estudiantes, familiares y la comunidad educativa, en general, tienen la responsabilidad de promover y garantizar una gestión de la convivencia escolar que sea democrática, participativa, inclusiva e intercultural. Para ello aplican estrategias que motiven las relaciones armónicas entre los actores de la comunidad educativa, implementan la tutoría y previenen todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos. Además, se consideran como contenidos transversales la formación en valores, el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, así como el aprendizaje y respeto a las Normas y Acuerdos de Convivencia.

b. Tutoría y Orientación Educativa

En cada IE, se conformará el Comité de Tutoría y Orientación Educativa, responsable de la implementación de la tutoría y de la gestión de la convivencia escolar en la IE y debe ser reconocido mediante resolución directoral. Son integrantes del comité: El/La director/a –quien lo preside– o su representante; el/La coordinador/a de tutoría; el responsable de convivencia, que será también



Calle Iquitos N° 437, Miraflores
Teléfono telefónico: (01) 5322722
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

31

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

el responsable del SiseVe; el responsable de orientación a las familias, los tutores de aula; el psicólogo y el representante de los auxiliares; los representantes de los estudiantes, por turno; y otros, de acuerdo con sus necesidades.

El Comité de Tutoría y Orientación Educativa debe elaborar un Plan de Convivencia Escolar, según lo regulado por el Reglamento de la Ley N.° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las I.E.E., aprobado por Decreto Supremo N.° 010-2012-ED. El Plan de Convivencia debe proponer objetivos, metas y actividades relacionadas con la promoción de la convivencia escolar, la prevención y la atención de casos de violencia escolar.

El Comité de Tutoría y Orientación Educativa debe promover el cumplimiento de las actividades propuestas en el Plan de Tutoría, que incluye las actividades sugeridas en el Plan de Convivencia Escolar, al igual que las actividades orientadas a las familias y la promoción de la participación estudiantil.

En la programación de las horas de tutoría, se debe considerar el desarrollo de habilidades socio-emocionales para la prevención de situaciones de riesgo, y para la gestión de los aprendizajes de los y las estudiantes, así como la generación de espacios para la participación estudiantil y la elaboración y evaluación de las normas de convivencia del aula.

Para desarrollar la sesión de Tutoría se propone el uso de 90 minutos a la semana que permitan generar un espacio adecuado para la reflexión, discusión y generación de compromisos y acuerdos entre los y las estudiantes. La Tutoría debe realizarse de manera grupal e individual (brindar acompañamiento personalizado según necesidades) e incorporar el trabajo de orientación a las familias para contribuir al logro de las competencias previstas en el Currículo Nacional, orientadas al desarrollo personal, social y de aprendizajes de los estudiantes. Los docentes/tutores disponen de 90 minutos a la semana (dos horas pedagógicas) para el desarrollo de las sesiones de Tutoría, que previo diagnóstico, planifiquen las actividades haciendo uso de la Guía de tutoría y el Cuadernillo del/a estudiante del grado a cargo en el caso de primaria, para que seleccionen aquellas sesiones que consideren oportunas según las necesidades de sus estudiantes. En secundaria, la planificación de actividades se realizará en función al diagnóstico de las necesidades, intereses y expectativas de los y las estudiantes del aula y articulado al Plan de Tutoría de la IE.

c. Prevención y atención de la violencia escolar

c.1 Prevención de la violencia escolar

Tiene el propósito de anticiparse a las situaciones de violencia escolar y evitar su agravamiento, ampliación o replicación. Se realiza a través de acciones preventivas que pueden tener como objetivo a un grupo, un aula, un grado o un ciclo completo, según corresponda.

Las acciones preventivas deben ser planificadas y pueden desarrollarse en los siguientes momentos: durante la hora de Tutoría, en los momentos de reflexión que los y las docentes de las áreas curriculares puedan promover, fuera del horario escolar (mediante jornadas o talleres) y en las actividades de integración (ferias, actuaciones, actividades deportivas, etc.).

El diseño, la implementación y la evaluación de las acciones preventivas se encuentra a cargo del Responsable de Convivencia-SiseVe, quien contará con el apoyo del Comité de Tutoría y Orientación Educativa y de los estudiantes a quienes va dirigido.



Calle Iquitos N° 437 Miraflores
Teléfono telefax: 051 4332272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

c.2 Atención de la violencia escolar

La atención de la IE frente a la violencia escolar debe garantizar una intervención oportuna para el cese del hecho de violencia y debe ser respetuosa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

El Comité de Tutoría y Orientación Educativa, a través del Responsable de convivencia-SiseVe y del Coordinador de tutoría (o de quien haga sus veces), tiene a su cargo la atención efectiva de los casos de violencia escolar, de acuerdo con los protocolos establecidos. Todo caso de violencia escolar del que se tenga conocimiento debe ser anotado en el Libro de Registro de Incidencias y reportado en el portal SiseVe (www.siseve.pe). En caso que cualquier trabajador de la IE abuse física, psicológica y/o sexualmente de los y las estudiantes, el/la director/a deberá reportar a las instancias correspondientes para que, de ser el caso, se aperture el proceso administrativo disciplinario (en la UGEL) y/o el proceso judicial.

6.1.7 Soporte al funcionamiento de la institución educativa

a. Contratación de docentes de instituciones educativas públicas

Es responsabilidad del equipo directivo de la IE informar, como máximo hasta el 31 de diciembre de 2016, la actualización del personal nombrado y plazas vacantes a la UGEL, con la finalidad de que esta actualice el sistema NEXUS. El proceso de contratación de personal docente se realizará conforme a las disposiciones normativas que emita el Minedu. Ningún/a profesor/a puede trabajar si no cuenta con la resolución que contiene las disposiciones de su contratación, bajo responsabilidad del/a director/a de la IE y de la UGEL correspondiente.

b. Uso del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE)

El Minedu, a través de la Unidad de Estadística, administra el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) con la finalidad de apoyar a la gestión de las I.E.E. públicas y privadas y de los programas educativos en los procesos de matrícula y los de evaluación de aprendizajes de EBR y EBE.

El SIAGIE solo permite el registro de datos de matrícula y evaluación de las I.E.E. consideradas activas y que hayan actualizado sus datos en el Padrón de instituciones educativas y programas, lo que facilita la emisión de las Nóminas de matrícula y actas consolidadas de evaluación, que tienen carácter oficial para efectos estrictamente educativos, y consideran que dichos registros constituyen la evidencia de la evolución del/a estudiante durante su permanencia en el sistema educativo nacional. Así como, la emisión de otros documentos tales como: Ficha única de matrícula, boletas de notas, entre otros. Los/Las directores/as de las I.E.E. y docentes coordinadores/as de programas no escolarizados son los/las únicos/as responsables de la información que se registra; ninguna otra instancia se encuentra facultada para modificar los datos una vez registrados en el SIAGIE.

El/la director/a de la IE es el responsable de la creación e inactivación de los usuarios de SIAGIE para el personal de la IE (subdirector/a, administrativo, docente, auxiliar y/o secretario/a), de acuerdo con las orientaciones establecidas por el Minedu. Asimismo, el/la director/a deberá crear los usuarios para el registro de las calificaciones, a los y las docentes que lo requieran. El/la director/a deberá adoptar las medidas que considere necesarias para mantener un registro actualizado de los usuarios SIAGIE de su respectiva IE.

El/la director/a de la IE deberá establecer la configuración del registro de evaluaciones (registro de notas por periodo o notas finales) en el SIAGIE antes de haber culminado el primer periodo de evaluación en el año escolar. Para



29
Calle Iquitos 437, Miraflores
Teléfono telefónico: 01-422272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>



627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

aquellas II.EE. configuradas en la modalidad de registro de notas por periodo y que no cuenten con registro alguno hasta el término del tercer bimestre o segundo trimestre, según corresponda, el sistema cambiará en forma automática a la modalidad de evaluación correspondiente a notas finales.

El/la estudiante debe contar con un único registro en el SIAGIE, el mismo que debe estar vinculado a su DNI (a excepción de estudiantes extranjeros o aquellos/as que por diferentes motivos no cuenten con DNI). Los datos personales de los y las estudiantes registrados en el SIAGIE se encuentran bajo el amparo de la Ley N.º 29733, Ley de Protección de Datos Personales. El/la director/a de la IE y todo el personal que cuente con acceso a la información del SIAGIE debe velar y salvaguardar la información personal de sus estudiantes o de quienes tengan la tutela de los menores.

Aquellos/as directores/as, docentes o docentes coordinadores/as de programas, que adulteren datos del estudiante, tales como evaluaciones o fecha de nacimiento, estarán sujetos a las sanciones correspondientes de acuerdo con la normatividad vigente.

Los/Las directores/as de las II.EE. que hayan sido declaradas cerradas/inactivas en el Padrón de instituciones educativas y programas educativos, deben asegurar que los registros de los y las estudiantes matriculados en la IE se encuentren debidamente actualizados en el SIAGIE de acuerdo con el periodo que corresponda, con la finalidad de que no se vea afectada su continuidad educativa en el sistema.

c. Nóminas de matrícula, Actas y Certificados oficiales de estudios

Las Nóminas de matrícula y Actas Consolidadas de Evaluación obtienen carácter oficial desde su aprobación mediante el SIAGIE por parte del/a director/a de la IE; dicho acto será realizado bajo estricta responsabilidad del mismo. Este procedimiento también alcanzará a la prueba de ubicación, convalidación y revalidación de estudios, de acuerdo con lo normado en la Directiva N.º 004-VMGP-2005 "Evaluación de los aprendizajes de los estudiantes en la Educación Básica Regular", aprobada por Resolución Ministerial N.º 0234-2005-ED.

En tanto las Nóminas de matrícula y Actas Consolidadas de Evaluación oficiales son generadas en archivo digital, no será necesario el envío físico de estos documentos a las UGEL, salvo que suceda una eventualidad respecto de la operatividad del SIAGIE durante el periodo de generación y/o aprobación de dichos documentos. En tales circunstancias, el Minedu emitirá, en forma oportuna, un comunicado con la finalidad de exonerar el uso de la herramienta informática.

Las Nóminas de matrícula oficiales deben ser generadas y aprobadas por la IE en un plazo no mayor a 45 días posteriores al inicio del año escolar y las Actas Consolidadas de Evaluación en un plazo no mayor a 30 días posteriores a la clausura del año escolar. En el caso de las actas de recuperación, el plazo es no mayor a tres días después de haber culminado la fase de recuperación.

Los/Las directores/as de las II.EE. tienen la obligación de activar los controles del SIAGIE que indicarán a los especialistas de la UGEL que el año lectivo ha sido cerrado, con la finalidad de declarar que los registros de matrícula, asistencia y evaluaciones correspondientes a un año lectivo son definitivos.

Las II.EE. podrán seleccionar el tipo de configuración de registro de evaluaciones en el SIAGIE (registro de calificaciones por periodo o registro de calificaciones por notas finales). La configuración de evaluaciones por periodo en el SIAGIE permitirá a la IE registrar las calificaciones obtenidas por cada estudiante, a partir de las cuales se podrán emitir las boletas de notas para ser entregadas a los padres de familia, después de finalizado cada periodo de evaluación.



Calle Iquitos N.º 457, Arequipa
Teléfono tele. 052 333272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

6.27 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

d. Traslado de matrícula

El traslado de matrícula se realiza hasta dos meses antes de la finalización del año escolar a través del siguiente procedimiento:

- El padre o madre de familia, tutor/a legal o apoderado/a (en estos casos se debe acreditar tal condición), del/a estudiante, solicita por escrito al director/a de la IE de origen el traslado de matrícula y la entrega de los documentos de escolaridad del estudiante: Partida de Nacimiento, copia de DNI o Pasaporte, Certificado de estudios y Ficha Única de Matrícula generada por el SIAGIE.
- El/la director/a de la IE de origen autoriza, bajo responsabilidad, mediante Resolución Directoral, el traslado de matrícula y la entrega de los documentos de escolaridad del/a estudiante en un plazo de 48 horas de recibida la solicitud escrita.
- El padre o madre de familia, tutor/a legal o apoderado/a acreditado/a del/a estudiante hace entrega de los documentos de escolaridad del/a estudiante a la IE de destino.
- El/La director/a de la IE de destino, con la documentación del/a estudiante, aprueba mediante Resolución Directoral la inclusión en la respectiva Nómina de Matrícula y registra el traslado del/a estudiante en el SIAGIE, en un plazo no mayor de cinco días.

El traslado de estudiantes entre II.EE. es gratuito. Se requiere que el/la director/a de la IE de destino (aquella IE a la cual está migrando el estudiante) registre el traslado en el SIAGIE.

De ninguna manera se puede impedir el traslado de matrícula por deuda. Las II.EE. privadas solo pueden retener los certificados de estudio de los periodos no pagados, siempre y cuando hayan informado a los padres de familia al momento de la matrícula.

e. Padrón de instituciones educativas y programas

Antes del inicio del año escolar, el equipo directivo de la IE o el/la docente coordinador de programa debe garantizar que los datos de identificación, ubicación y estado de funcionamiento de la IE o programa estén actualizados y tomar las acciones pertinentes para mantenerlos actualizados a lo largo del año escolar. Para ello se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Ingresar al Portal Web de Escale y dirigirse al Módulo Escuela (<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-lee>) en donde podrán obtener la ficha de su IE o programa, en la cual se muestran los datos de identificación, ubicación y estado de funcionamiento. También se recomienda emplear el Módulo de Mapa (<http://escale.minedu.gob.pe/mapas>) para verificar la ubicación georreferenciada de su IE o PRONOEI.
- En caso hubiese alguna discrepancia con la información consignada en la ficha o en la ubicación georreferenciada, deberá acercarse a la UGEL de su jurisdicción y, junto con el especialista estadístico, deberá iniciar el proceso de actualización acompañando a esa solicitud, de la documentación de sustento necesaria, conforme a lo dispuesto en la Directiva N.° 001-2010-MINEDU/SPE-PLANMED-UEE que regula los procedimientos para la actualización del Padrón de instituciones educativas y programas y lo establecido en las Normas para la Planificación, Creación, Implementación, Funcionamiento, Evaluación, Renovación y Cierre de los Programas No Escolarizados de educación inicial-PRONOEI, aprobadas mediante Resolución Viceministerial N.° 036-2015-MINEDU.

f. Programa de mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares



Calle Iquitos 437, Miraflores
Teléfono: 011 437 33372
Página web: <http://ugel1.wordpress.com>

35

UGEL 627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

A través del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares de cada año fiscal, se desembolsan recursos para las I.I.EE. públicas, para garantizar acciones de mantenimiento de locales escolares públicos y mejoramiento de servicios sanitarios, así como para garantizar para primaria y secundaria, la adquisición de útiles escolares y de escritorio, materiales de uso pedagógico y de equipamiento menor.

- El/La director/a de la IE es el responsable de la ejecución del mantenimiento, con apoyo del Comité de Mantenimiento y Comité Veedor. Priorizan las acciones de acuerdo con el listado programado de acciones que se determina para cada año fiscal, como por ejemplo: reparación de techos, instalaciones sanitarias, muros, pisos, ventanas, instalaciones eléctricas, adquisición de útiles y materiales, etc. Los responsables de mantenimiento, a través del sistema Wasichay, reportan la programación de las acciones y al finalizar la ejecución deben realizar la rendición de gastos.
- Las responsabilidades de cada instancia, respecto del mantenimiento, se contemplan en la "Norma Técnica que regula la ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de Locales Escolares", aprobada con Resolución Ministerial N° 593-2014-MINEDU.

g. Tecnologías de Información y Comunicación

El/La director/a de la IE es responsable de que los recursos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) sean utilizados de forma adecuada y con fines pedagógicos, en ambientes apropiados y protegidos. La IE debe designar a un/a docente o personal administrativo con el conocimiento técnico mínimo requerido para su cuidado y mantenimiento e implementar una estrategia de control patrimonial, distribución y uso. El ambiente seleccionado debe considerar el acceso para los y las estudiantes con discapacidad.

h. Iniciativa Intersectorial e intergubernamental "Aprende Saludable"

"Aprende Saludable" es una comisión intersectorial en la que participan los Ministerios de Educación, Salud y Desarrollo e Inclusión Social. Tiene por objetivo generar oportunidades para el desarrollo de competencias y capacidades de los y las estudiantes de la educación básica que les permitan el ejercicio pleno de sus derechos ciudadanos.

"Aprende Saludable" coordina la implementación de los servicios complementarios de alimentación y salud escolar. El equipo directivo de la IE es responsable de dirigir, supervisar y evaluar dichos servicios, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) apoya en su vigilancia.

• Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)

El Comité de Alimentación Escolar (CAE) es un espacio integrado por madres, padres, docentes y directivos, quienes ejecutan y vigilan el servicio alimentario. Cada IE conformará el CAE y se informará su conformación a la Unidad Territorial de Qali Warma. El CAE cumplirá las funciones que señala la "Norma Técnica para la co-gestión del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma" aprobada por Resolución de Secretaría General N.° 602-2014-MINEDU. Solo los miembros del CAE están autorizados para recibir los alimentos (productos o raciones). El CAE, en coordinación con las familias, brindará facilidades para el servicio alimentario, el cual se realizará en los siguientes momentos:

Turno mañana	Desayuno, antes del inicio de la jornada escolar.
	Almuerzo, al término de la jornada escolar.
Turno tarde	Merienda, durante el refrigerio.



Calle Iquitos 437, Arequipa
Teléfono telefónico: 052 2272
Página web: <http://ugel1.wordpress.com>

36

627-2016-MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

• **Plan de Salud Escolar (PSE)**

Todas y todos los estudiantes de EBR y Especial de las II.EE. públicas del ámbito del PNAEQW son asegurados al Seguro Integral de Salud (SIS) siempre que no cuenten con otro seguro de salud.

El/La director/a de la IE coordina con el responsable del PSE del Establecimiento de Salud la fecha y horario de las actividades previstas (en un acta), las cuales se incluyen en la calendarización del año escolar del PAT de la IE, garantizando el dictado de clases y el aprovechamiento pedagógico durante la presencia del personal de salud. Asimismo, esta información será comunicada por medio virtual a la UGEL correspondiente.

Las atenciones a los y las estudiantes se realizarán durante el horario de clases en las fechas y horarios acordados previamente. Las IE recibirán en sus instalaciones al personal de salud únicamente en esas fechas. Si hubiera cambio de fecha, el personal de salud debe coordinar con la dirección de la IE para programar la nueva fecha y horario.

Orientaciones Específicas

- Para realizar la evaluación integral a los y las estudiantes se requiere la autorización de la madre, padre o apoderado/a. Para tal efecto se llevará a cabo el procedimiento de consentimiento informado, luego del cual la madre, padre o apoderado/a del menor dejará constancia de su conformidad con la intervención a realizarse mediante la firma del formato correspondiente.
- Solo se evaluará a los y las estudiantes cuya madre, padre o apoderado/a haya firmado el formato de consentimiento informado mediante firma. Está prohibido que el/la director/a, los y las docentes o cualquier otro personal de la IE firme el consentimiento informado o autorice cualquier evaluación de los estudiantes, bajo responsabilidad.
- Las intervenciones médicas que se practicarán son: Peso y talla, dosaje de hemoglobina (despistaje de anemia), verificación de vacunas, tamizaje y evaluación ocular, evaluación bucal, salud mental.
- El/La docente a cargo del aula firma cada uno de los Formatos Únicos de Atención (FUA) correspondientes a la atención recibida por sus estudiantes (es un formato de atención, no de autorización). En las II.EE. que brindan servicios educativos unidocentes, el director/a tiene esta responsabilidad.
- Cada IE, a partir de las recomendaciones del personal del establecimiento de salud, determina/prepara los espacios para que las evaluaciones del Plan de Salud Escolar se realicen en las mejores condiciones posibles.
- El/La Responsable del PSE del Establecimiento de Salud entregará al director/a de la IE: 1) Reporte de resultados de la IE, en general, 2) Reporte de resultados de la IE por aula y 3) Reporte de resultados para cada estudiante conteniendo aquella información que no vulnere el principio de confidencialidad del diagnóstico, en cuyo caso solo podrá ser entregada por el establecimiento de salud a los padres o tutores/as del estudiante, directamente. El director/a de la IE considerará estos resultados en el diagnóstico del PEI de la IE y determinará las líneas de acción para mejorar la alimentación y salud de los estudiantes en el PAT.

6.1.8 Reporte de información de la institución educativa al sistema educativo

a. Semáforo Escuela

El Sistema de Monitoreo a II.EE. denominado "Semáforo Escuela" es una iniciativa del Minedu, que busca proveer información al Minedu, así como a las



Calle Iquitos N° 437 Miraflores
Teléfono telefónico: 051 1 422272
Página web: <http://www.minedu.gob.pe>

37

627-2016-MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

instancias descentralizadas del sector, como las UGEL y DRE, sobre la presencia de los insumos necesarios para la entrega del servicio educativo en las escuelas públicas del país.

De esta forma, se obtiene información sobre la asistencia de estudiantes, docentes y directores/as, presencia de materiales educativos, acceso a servicios básicos, como agua, desagüe, electricidad e internet, condición de la infraestructura de las aulas y mobiliario, entre otros.

La información recogida en el monitoreo será utilizada para mejorar la gestión y la toma de decisiones de los líderes del sector educativo, lo que permitirá a su vez potenciar acciones de rápida mejora en indicadores priorizados, así como completar sus sistemas de información. Los resultados del monitoreo serán puestos a disposición de las DRE/GRE y las UGEL durante todos los meses del año escolar. En el año 2017, se iniciará la aplicación de "Semáforo Escuela" en los CEBE y PRITE.

Para el recojo de información, el monitor del Minedu, debidamente acreditado, se presentará en las II.EE. El/La director/a de la IE a monitorear, deberá brindar facilidades para la realización de la entrevista personal, encuesta a los y las docentes y el recorrido por las instalaciones correspondientes.

b. Monitoreo de Prácticas Escolares

El Monitoreo de Prácticas Escolares (MPE) es una iniciativa del Minedu que recoge evidencia sobre: (a) Procesos de enseñanza y aprendizaje, (b) Clima de la IE (manejo de normas de convivencia escolar, relaciones profesionales entre el personal docente y directivo, relaciones profesionales entre el personal docente) y (c) Liderazgo y gestión escolar en las II.EE. de nivel primaria y secundaria.

El MPE tiene como objetivo brindar información para mejorar intervenciones que buscan impactar de manera positiva en los temas anteriormente indicados. Se desarrolla mediante visitas inopinadas a las II.EE., en las cuales se realiza observaciones de sesiones de aprendizaje, y se recoge información acerca de procesos al interior del aula, como planificación de la sesión de clase, promoción de pensamiento crítico, evaluación formativa, involucramiento de estudiantes, entre otros. Además, a través de entrevistas a directores/as, docentes y estudiantes se obtiene información acerca del monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, el manejo de normas de convivencia escolar, los procesos de evaluación y planes de mejora, y otros indicadores.

Para realizar el MPE, el/la monitor/a, debidamente acreditado/a por el Minedu, se presentará en las II.EE. El/La director/a de la IE deberá brindar las facilidades para la realización de las observaciones a las sesiones de aprendizaje y para la realización tanto de la entrevista personal, como las entrevistas a docentes y estudiantes.

c. Censo Educativo 2017

El equipo directivo de las II.EE. públicas y privadas (de todos los niveles y modalidades) y los y las docentes coordinadores/as de programas educativos tienen el mandato de cumplir con el reporte del Censo Educativo y son responsables tanto de la oportunidad, como de la calidad y confiabilidad de la información estadística que reportan.

Se recomienda el uso del Tablero de Control de la IE o programa educativo, publicado en la página web ESCALE (módulo Estadística en línea), para la descarga de los formatos de captura, de los instructivos de uso de aplicativos de procesamiento, remisión de la información estadística y control del envío.



Calle Iquitos 37, Miraflores
Teléfono telefax N° (011) 532272
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

38

UGEL 627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Para los casos de las II.EE. de Básica Regular y Básica Especial, las Nóminas de matrícula y Actas de evaluación, constituyen insumo fundamental para el Censo Educativo. Los/Las directores/as de las II.EE. que se encuentren en condición de 'omisos/as' al reporte de datos del Censo Educativo, o que para el ejercicio 2017 no presten servicios educativos, deberán acreditar tal condición, mediante la Resolución de Cierre Temporal o Definitivo emitida por la/s DRE o UGEL correspondiente/s para que sean registradas en el Padrón Nacional de Instituciones Educativas y Programas que administra la Unidad de Estadística del Minedu.

Todas las II.EE. deberán asistir a las jornadas de capacitación convocadas por las UGEL en lo referido a temas de producción de información estadística y demás actividades relacionadas, en las fechas que no interfieran con lo dispuesto en la presente Norma Técnica.

d. Georreferenciación de locales educativos

La Unidad de Estadística realiza visitas a las II.EE. públicas en áreas rurales para monitorear la consistencia de los datos de identificación y ubicación registrados en el Padrón de instituciones educativas y programas educativos. El profesional a cargo de esta tarea, debidamente acreditado por el Minedu, se presentará en las II.EE.; el/la director/a de la IE debe brindar las facilidades para el levantamiento de datos, presentación de documentos, y dar la disponibilidad de acceso a las instalaciones para el levantamiento de las coordenadas del local escolar.

En el ámbito urbano, se realiza una convocatoria de representantes de II.EE. públicas y privadas, para la verificación de los datos de identificación y ubicación registrados en el Padrón de instituciones educativas y programas. El/La director/a de la IE debe brindar las facilidades al validador para que un/a representante de la IE facilite los datos correspondientes, y verifique la ubicación del local escolar.

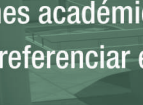
6.1.9 Orientaciones para el fortalecimiento del desempeño docente y directivo

a. **Evaluación Censal de Estudiantes (ECE):** Es la evaluación que aplica el Minedu en todas las II.EE. públicas y privadas del país para recoger información acerca de qué y cuánto están aprendiendo los y las estudiantes de segundo grado de primaria, cuarto grado de primaria y en algunos departamentos del país a los y las estudiantes de cuarto grado de primaria que tienen una lengua materna originaria distinta al castellano y asisten a una IE de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) y a estudiantes de segundo grado de secundaria.

El Minedu hace llegar los resultados de la ECE a cada IE evaluada. Es responsabilidad del/a director/a entregar los reportes de resultados de la ECE a los y las docentes y padres de familia. Con esta información, el equipo directivo y los y las docentes realizan la "Jornada de Reflexión" en el nivel primaria y secundaria, orientada a la reflexión pedagógica, ampliando el análisis sobre el nivel de aprendizaje de los y las estudiantes en otras competencias curriculares –no evaluadas en la ECE– así como sobre la que muestran los y las estudiantes de los grados no evaluados. Se espera que la IE establezca estrategias y metas para mejorar los aprendizajes de todas y todos los estudiantes.

El/La director/a y los y las docentes son responsables de que **todas y todos** los estudiantes desarrollen las capacidades esperadas para el grado que cursan, y no solo aquellas que son evaluadas en la ECE.

Ningún/a estudiante debe ser excluido/a de participar en esta evaluación por causa de su bajo rendimiento. Por el contrario, durante el año, se debe brindar



Calle Iquitos N° 437, Arequipa
Teléfono: (054) 5322777
Página web: <http://ugel.wordpress.com>



UGEL 06V 627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

mayor atención a estos estudiantes, y promover su participación en la ECE para saber cómo está su aprendizaje.

b. Bono de Incentivo al Desempeño Escolar para las instituciones educativas públicas ("Bono Escuela"): Es un reconocimiento bajo la forma de un incentivo económico entregado a favor del personal directivo, jerárquico y docente nombrado/a y/o contratado/a de las I.E.E. públicas de los niveles de educación primaria y secundaria de la modalidad de educación básica regular con mejor desempeño seleccionados por el Minedu, según los resultados educativos alcanzados en el año anterior. Tiene el objetivo de reconocer la mejora del aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas públicas durante el ejercicio anterior. El procedimiento de selección de las I.E.E. y del personal beneficiario del Bono Escuela para el año 2017 en adelante se realizará conforme a lo dispuesto en el Decreto Supremo N.º 287-2014-EF, modificado por los Decretos Supremos N.º 203-2015-EF y N.º 284-2016-EF.

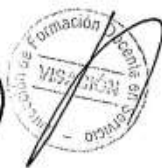
Se recomienda que la IE realice las siguientes acciones:

- Incrementar el logro de aprendizajes de todos los y las estudiantes respecto de lo alcanzado en el año anterior.
- Reducir la deserción escolar en todos los grados.
- Registrar oportunamente las Nóminas de matrícula y Actas de evaluación de toda la IE en SIAGIE.
- Asegurar la asistencia de todas y todos los estudiantes durante todo el año escolar.
- Conformar el CONEI y fomentar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la IE.
- Registrar oportunamente la rendición de gastos del Programa de Mantenimiento de Infraestructura de Locales Escolares.
- Asegurar el buen estado y mantenimiento de los servicios higiénicos utilizados por los y las estudiantes.
- Mejorar la convivencia escolar entre estudiantes de toda la IE.
- Fortalecer y mejorar las prácticas pedagógicas de los y las docentes de todos los grados.
- Fomente la colaboración entre docentes de distintos grados para lograr en conjunto mejoras en los resultados educativos de los y las estudiantes.
- No realizar condicionamientos de matrícula para grupos vulnerables, ni generar malas prácticas durante la aplicación de la ECE (sustitución de estudiantes, fomento de ausentismo, etc.).
- Aprovechar los recursos pedagógicos y de gestión promovidos desde el Minedu, DRE y UGEL para mejorar los aprendizajes y retención escolar de todos los grados.
- Mejorar la cobertura de participación de estudiantes en la ECE, en caso corresponda, según la programación establecida.

Para mayor información sobre los criterios, indicadores y requisitos para ser reconocido por Bono Escuela, consulte la siguiente página web <http://www.minedu.gob.pe/bonoescuela/>.

c. Evaluación de desempeño docente: Tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del/a docente en el aula, la IE y la comunidad, en concordancia con los criterios de buen desempeño contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Minedu.

Dada su complejidad, la implementación de esta evaluación se dará de manera gradual, por niveles educativos; se iniciará en el año 2017 por el nivel inicial y continuará en los siguientes años, con los niveles restantes. Aquellos que no superen la mencionada evaluación (evaluación ordinaria), deberán ser evaluados nuevamente, en el lapso de no más de un año, en una primera



Calle la Paz N.º 437, Arequipa
Teléfono telef. N.º 140 532272
Página web: <http://ugel1.wordpress.com>

40

UGEL 16 627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

prueba del desempeño extraordinaria. Finalmente, aquellos que no superen esta última, deberán pasar a una segunda prueba extraordinaria, que, de no ser superada, conducirá al retiro de la Carrera Pública Magisterial, según lo señalado en el artículo 23 de la Ley N.° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

En la evaluación ordinaria, los y las docentes serán evaluados/as a través de la aplicación de un conjunto de instrumentos que incluyen la observación de aula, además de otros que buscan recoger información adicional y complementaria al desempeño del/a docente dentro del aula frente a sus estudiantes.

De acuerdo con lo establecido en la Ley de Reforma Magisterial, la implementación de la evaluación del desempeño docente estará a cargo de los comités de evaluación descentralizados en las I.E.E., presididos por sus directores/as (artículo 25 de la referida Ley). Para el cumplimiento de sus funciones, los comités de evaluación serán capacitados y certificados oportunamente, según procedimientos y criterios establecidos por el Minedu.

- d. **Evaluación de desempeño directivo:** Es el proceso orientado a identificar el nivel de eficacia y eficiencia alcanzado por los y las directores/as y subdirectores/as en el ejercicio de los cargos del Área de Gestión Institucional, con el objetivo de determinar si son ratificados o no en dichos cargos, según lo referido en el artículo 38 de la Ley N.° 29944, de Reforma Magisterial y artículo 62 de su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-ED.

Su diseño obedece a un modelo establecido por el Minedu, el mismo que incorpora técnicas e instrumentos que permiten recoger información confiable y relevante sobre el desempeño del directivo en la gestión de la IE a su cargo.

El proceso de evaluación del desempeño directivo convoca la participación de comités de evaluación conformados de acuerdo con la Ley de Reforma Magisterial y el artículo 63 de su Reglamento, siendo necesario brindarles la capacitación, soporte y asistencia técnica requerida en coordinación con las DRE.

Para mayor información sobre estas evaluaciones, ingrese a la página web www.minedu.gob.pe/evaluaciondocente.

- e. **Acciones de formación docente:** Los y las profesores/as de educación inicial, primaria, secundaria y coordinadores/as, con aula a cargo de las I.E.E. de EBR participarán en acciones formativas, tales como programas de actualización, segunda especialidad y programas de acompañamiento pedagógico. Dichas acciones formativas permitirán una certificación progresiva y la obtención del diploma y/o título respectivo, según corresponda.

Los/Las directores/as, profesores/as y profesionales no docentes participarán del Programa de Certificación Progresiva en Diversidad e Inclusión Educativa de Estudiantes con Discapacidad, dirigido a docentes y profesionales no docentes de CEBE públicos de gestión directa o de gestión privada. En todos los casos, los programas de formación dirigidos a profesores se desarrollarán fuera del horario escolar, garantizando que los y las estudiantes no pierdan horas de clase.

Asimismo, la formación sobre el Currículo Nacional de la Educación Básica y las herramientas de apoyo para su implementación se ampliarán progresivamente a todos los y las profesores/as.

- f. **Formación continua para directivos:** Dirigido a directores/as y subdirectores/as de I.E.E. públicas de educación básica designados/as en el marco de la Resolución N.° 316-2016-MINEDU que convocó a los Concursos



Calle Iquitos N.° 37, Minedu
Teléfono telefónico N° 1054 22272
Página web: <http://calle.wordpress.com>

627-2016-MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Públicos de Acceso a Cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas y de Especialista en Educación de Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación, de Educación Básica Regular 2016. Dichos/as directores/as y subdirectores/as participarán en dos etapas de formación: Inserción al cargo y Formación continua. Su participación es obligatoria, salvo autorización expresa y excepcional del Minedu.

6.2 Disposiciones para las intervenciones del Ministerio de Educación

6.2.1 Soporte Pedagógico en instituciones educativas públicas polidocentes completas de educación primaria

Tiene como finalidad generar condiciones en el ámbito educativo que permitan lograr la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes de la EBR, la cual se desarrollará de acuerdo con las disposiciones normativas que emita el Minedu.

6.2.2 Modelo de servicio educativo "Jornada Escolar Completa"

Tiene por objeto mejorar la calidad de la educación secundaria en las I.I.E.E. públicas, ampliando las oportunidades de aprendizaje de los y las estudiantes de este nivel. Para el año 2017, se han focalizado cuatrocientas nuevas I.I.E.E. que implementarán el referido modelo. Este brinda 10 horas adicionales semanales de clases, llegando a tener 45 horas pedagógicas a la semana (de 45 minutos cada hora). El/La director/a es responsable del cumplimiento de la totalidad de las horas distribuidas en las áreas priorizadas de Matemática, Comunicación, Inglés, Educación para el Trabajo, Ciencia y Tecnología, Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica, Tutoría y Orientación Educativa, salvo disposiciones distintas emitidas expresamente por el Minedu.

Se ha puesto a disposición de los y las docentes y directores/as de las escuelas JEC, unidades y sesiones de aprendizaje de las áreas curriculares, así como fascículos y sesiones de tutoría en la siguiente dirección web: <http://jec.perueduca.pe/>.

6.2.3 Modelo de servicio educativo para estudiantes de alto desempeño

Tiene la finalidad de atender a estudiantes de tercer, cuarto y quinto grado de educación secundaria que hayan demostrado un alto desempeño académico, artístico y/o deportivo en el segundo año del nivel de educación secundaria en una IE pública. La propuesta pedagógica implementa el Programa de Bachillerato Internacional, para lo cual dispone de 2400 horas lectivas anuales, las cuales incluyen 10 horas semanales de enseñanza del idioma inglés. Los Colegios de Alto Rendimiento (COAR) cuentan con un sistema de residencia para asegurar el bienestar y desarrollo de los estudiantes.

6.2.4 Orquestando y Expresarte

Son iniciativas pedagógicas de arte y cultura complementarias al horario curricular. Es responsabilidad del/a director/a de la IE donde se desarrollen, asegurar las condiciones para su funcionamiento y comunicar mensualmente a la UGEL, por medio virtual, la información correspondiente sobre la implementación de las mismas, las metas de atención, logros, dificultades, entre otros, según sea solicitado.

6.2.5 Plan de implementación al 2021 de la Política Nacional de Enseñanza, Aprendizaje y Uso del Idioma Inglés - "Inglés, Puertas al Mundo"

La enseñanza y aprendizaje del idioma inglés en la educación básica tiene como objetivos:

- Mejorar la calidad del aprendizaje del Idioma Inglés de los y las estudiantes de la educación básica.
- Fortalecer el desempeño de los y las docentes en el proceso de enseñanza - aprendizaje del Idioma Inglés en la educación básica.



Calle Iquitos N° 437 Miraflores
Teléfono teleatención: 011 433 2372
Página web: <http://ugel.lima2.org.pe>

42

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

- Asegurar la provisión de recursos educativos para la enseñanza de calidad del idioma Inglés en la educación básica.

Se ha puesto a disposición el portal www.inglespuertasalmundo.pe, donde los directivos, profesores y estudiantes encontrarán información actualizada acerca de la implementación de la política "Inglés Puertas al Mundo", podrán acceder a diversos cursos, capacitaciones y becas y contarán con una central de recursos que incluye sesiones de aprendizaje, videos instructivos, entre otros.

Se requiere que todos los profesores de I.I.E.E. públicas del nivel secundaria a cargo del área de inglés se registren en el Registro Nacional de Docentes de Inglés hasta junio de 2017 mediante el siguiente enlace: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/registro-nacional-de-docentes-de-ingles.php>

6.2.6 Iniciativa "Rutas Solidarias: Bicicletas rurales para llegar a la escuela"

Es una iniciativa del Minedu cuyo fin es contribuir con la asistencia y permanencia de estudiantes en I.I.E.E. de zonas rurales a partir de la entrega de bicicletas a las I.I.E.E.

Es responsabilidad de la I.I.E.E., entre otras:

- Recibir los bienes asignados (bicicletas, cascos, chalecos y otros de similar naturaleza), emitir la respectiva conformidad, consignarlos en el inventario físico de bienes de la IE y designar un responsable para su control y cuidado.
- Designar, en coordinación con las familias, a los y las estudiantes que recibirán una bicicleta en calidad de préstamo durante el año escolar, de acuerdo con los criterios establecidos en la regulación vigente de la iniciativa.
- Entregar las bicicletas a los y las estudiantes seleccionados/as siempre y cuando cuenten con la autorización de sus madres, padres, tutores o apoderados (según formato provisto por la UGEL) y se encuentren afiliados al Seguro Integral de Salud u otro seguro.
- Custodiar las bicicletas en un lugar seguro durante los periodos de vacaciones.
- Reportar a la UGEL el padrón de estudiantes usuarios del año escolar 2017 junto con las autorizaciones firmadas de los padres, madres o tutores para el uso de la bicicleta (según formatos provistos por la UGEL), antes del 30 de abril. Registrar y reportar a la UGEL correspondiente todos los cambios en el padrón de usuarios ocurridos durante el año.
- Denunciar ante la autoridad competente la pérdida, hurto y/o robo de los bienes asignados.
- Establecer normas de responsabilidad de uso y orientar a los y las beneficiarios/as sobre el correcto uso y mantenimiento de los bienes asignados, así como de respeto de las normas de seguridad vial y orientar

6.2.7 Formas de Atención Diversificadas - Secundaria Rural

Las acciones referidas a Secundaria en Alternancia, Secundaria Tutorial y Secundaria con Residencia se desarrollarán conforme a las disposiciones normativas vigentes y las que establezca el Minedu. La IE debe garantizar el cumplimiento de las horas laborales de los actores de las formas de atención diversificada, coordinador/a, gestores educativos, promotores de bienestar, personal de cocina y mantenimiento.

6.2.8 Compromisos de Desempeño

Los Compromisos de Desempeño constituyen un mecanismo de financiamiento por desempeño que otorga recursos adicionales a las DRE/GRE y UGEL por el cumplimiento de determinadas metas educativas en su jurisdicción con la finalidad de promover un mejor desempeño en la gestión



Calle Iquitos N° 437, Arequipa
Teléfono telefónico: (054) 532272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

627 - 2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

educativa para proveer servicios educativos de manera oportuna y con calidad. De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 30518, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017 dichos compromisos se encontrarán relacionados, entre otros, con las siguientes acciones:

- Disposición oportuna de recursos asignados en el presupuesto y cumplimiento oportuno de procesos necesarios para el adecuado inicio del año escolar.
- Agilizar procesos de gestión vinculados a la entrega de los servicios educativos durante el año escolar.
- Actualización y/o registro adecuado y oportuno en los sistemas de información del Ministerio de Educación.
- Prestación oportuna y con calidad adecuada de los servicios educativos en las instituciones educativas públicas.
- Generación de condiciones de enseñanza y aprendizaje de los servicios educativos.
- Logros de aprendizaje de los estudiantes.

Algunas metas definidas por los Compromisos de Desempeño están vinculadas a los Compromisos de Gestión Escolar así como acciones de responsabilidad de la institución educativa que están establecidas en la presente Norma Técnica. Por ello, es necesario la participación y compromiso de toda la comunidad educativa (personal directivo, docente y padres de familia) en conocer los Compromisos de Desempeño y cumplir con las disposiciones establecidas en la presente Norma. Por el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño, el Ministerio de Educación transfiere recursos a las DRE/GRE y UGEL para que sean invertidos en las I.E.E. de su jurisdicción. Para mayor información, visitar la página web: www.minedu.gob.pe/cdd

7. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- La/El docente contratado/a de Secundaria en Alternancia cuenta con seis horas adicionales para desarrollar actividades adicionales propias del modelo educativo, dichas horas están destinadas para la atención de estudiantes mediante la tutoría, revisión y corrección del plan de investigación, trabajo de orientación con la familia, revisión de proyectos productivos y monitoreo (visita) a la unidad productiva del estudiante.
- Los/Las directores/as de las IE informan a los y las estudiantes de primer y segundo grado de educación secundaria los beneficios que ofrece el modelo de servicio educativo de los Colegios de Alto Rendimiento y difunden el proceso único de admisión; a efectos de facilitar la postulación voluntaria de los y las estudiantes, los directores de las IE entregarán a la UGEL las Actas de evaluación de los y las estudiantes que culminaron el segundo grado de educación secundaria, así como los documentos que acrediten los diez primeros puestos en orden de mérito.
- Las IE emitirán oportunamente los certificados de orden de mérito a los diez primeros puestos de segundo grado de educación secundaria que lo soliciten, para facilitar su postulación voluntaria a los Colegios de Alto Rendimiento.

8. ANEXOS

- Concursos escolares:** Los concursos escolares son una estrategia pedagógica que busca contribuir a la formación integral de los estudiantes. Para el año 2017, el Minedu autoriza la realización de los concursos que se detallan a continuación:

Ejes de buena práctica	Concursos
Gestión Escolar	Concurso Educativo Ambiental "Construyendo un desarrollo sostenible desde la escuela". Buenas prácticas de gestión en los CEBA.
Docentes	Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes*. Feria Escolar Nacional de Ciencia y Tecnología.

Calle Iquitos N° 437, Miraflores
Teléfono telesecreta: 437 43272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Estudiantes	Olimpiada Nacional Escolar de Matemática.
	Juegos Deportivos Escolares Nacionales.
	Concurso "Crea y Emprende".
	Juegos Florales Escolares Nacionales.
	Premio Nacional de Narrativa y Ensayo "José María Arguedas".
	Reconocimiento a la participación estudiantil en I.E.E. públicas de secundaria "Ideas en acción".

* Incluye subcategorías relacionadas a la atención educativa a estudiantes con discapacidad.

La participación de las I.E.E. en los Concursos Escolares es voluntaria, las actividades para participar en ellos no deben saturar las responsabilidades del/a director/a o interferir con el trabajo pedagógico de las IE.

Asimismo, las I.E.E., públicas y o privadas que cuenten con proyectos de innovación para la mejora de la gestión escolar, podrán participar en los concursos promovidos por el FONDEP, de acuerdo a las bases aprobadas para tal efecto.

8.2 Fechas y actividades relevantes del año escolar 2017: Las fechas y actividades señaladas en el calendario 2017 se refieren a la gestión escolar y servirán de guía para la planificación del año lectivo. Estas fechas no reemplazan a las señaladas en el Calendario Cívico Escolar.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
- Cierre de la Fase de Reporte del Censo Educativo – Módulo de Resultado del Ejercicio Educativo 2016. - Semana de Planificación de la IE (ajuste de la versión preliminar del PAT): 01 al 10. - Plan de Convivencia Escolar. - Inicio del año escolar: 13/03. - Validación de datos de identificación, ubicación y estado de funcionamiento de la IE en ESCALE.	- Día Mundial de la Tierra - 20 de abril. - Primer simulacro de Sismo - 20 de abril. - Actualización de las Nominas de matrícula en el SIAGIE. - Jornada de Reflexión. - Inicio de la fase de reporte de datos del Censo Educativo 2017- Módulos I y II.	- Día Mundial Sin Tabaco - 31 de mayo. - Segundo simulacro de sismo - 31 de mayo.	- Aplicación del Kit de Evaluación de Estudiantes (primer período). - Día de la Bandera - 07 de junio. - Cierre de la fase de reporte del Censo Educativo - Módulos I y II. - Aplicación preliminar de la Matriz de Logros Ambientales.	- Día Mundial de la Población y Poblamiento del territorio - 11 de julio. - Tercer Simulacro de sismo - 11 de julio. - Propuesta de mejora sobre la Matriz de Logros Ambientales. - Entrega de Tarjetas de información a los padres y madres de familia y apoderados. - Jornada de reflexión pedagógica. - Primer Día del Logro.
Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
- Aplicación del Kit de Evaluación de Estudiantes (segundo período). - Validación de los Resultados del Censo Educativo 2017 - Módulos I y II.	- Semana de la Seguridad Vial: 1ª semana. - Día Contra la Trata de Personas: 23 de setiembre.	- Aplicación del Kit de Evaluación de Estudiantes (tercer período). - Día Internacional para la Reducción de los Desastres - 13 de octubre. - Cuarto simulacro de sismo: 13 de octubre. - Elección de Municipios Escolares: Entre octubre y noviembre. - Semana de la Educación Ambiental, del 23 al 29 de octubre, que incluye el Día de la Educación al Aire Libre el 25 de octubre.	- Día Mundial de Reciclaje y del Aire Limpio - 22 de noviembre. - Quinto simulacro de sismo - 22 de noviembre. - Aplicación de la Evaluación Censal de Estudiantes. - Elección de Municipios Escolares: Entre octubre y noviembre. - Día de la No Violencia contra la Mujer - 25 de noviembre.	- Día Mundial de la Lucha contra el SIDA - 1º de diciembre. - Segundo Día del Logro. - Evaluación Matriz de Logros Ambientales. - Evaluación del cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar y planificación para el año escolar 2018. - Formulación de la versión preliminar del PAT. - Registro de vacantes para estudiantes. - Emisión y aprobación de actas consolidadas de evaluación 2017. - Clausura del año escolar y rendición de cuentas a la comunidad educativa. - Inicio de la Fase de Reporte del Censo Educativo - Módulo III Resultado del Ejercicio Educativo 2017.

627-2016 - MINEDU

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

8.3 Contenido básico del PAT

Contenidos básicos		Descripción
I.	Datos generales de la IE	Nombre de la IE, ubicación, códigos, entre otros.
II.	Diagnóstico	En base a la Matriz diagnóstica.
III.	Objetivos y metas por CGE	En base a la Matriz de planificación.
IV.	Actividades	Organizadas alrededor de los Compromisos de Gestión Escolar y sus respectivos indicadores definidos en el numeral 5.4 de la presente Norma Técnica.
V.	Distribución del tiempo	Que incluye: i) Calendización escolar ii) Cuadro de distribución de secciones y horas de clase.
VI.	Anexos	Fichas, herramientas utilizadas, entre otras.



8.4 Matriz del Ministerio de Educación para el seguimiento de los Compromisos de Gestión Escolar en el sistema educativo

Compromisos	Objetivo	Indicadores de resultado		
		Indicador	Fuentes de información	
			Internas (IE)	Externas (Gabinete)
Compromiso 1. Progreso anual de aprendizajes de estudiantes de la IE.	Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.	Tasa de variación en el puntaje promedio obtenido en la prueba de comprensión lectora/matemática de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de 2° de primaria, 2° de secundaria y 4° de primaria. Tasa de variación en el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la prueba de comprensión lectora/matemática de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de 2° de primaria, 2° de secundaria y 4° de primaria. Tasa de variación en el porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logros de aprendizaje en la prueba de comprensión lectora/matemática de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de 2° de primaria, 2° de secundaria y 4° de primaria.	Registros de la IE, SICRECE, aplicativo PAT.	SICRECE
Compromiso 2. Retención anual de estudiantes en la IE.	La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar. La IE evita que los estudiantes deserten de la EBR.	Porcentaje de estudiantes matriculados a inicio de año en la IE, que culminan el año escolar. Porcentaje de estudiantes de secundaria matriculados en la IE a inicio de año, que culminan el año escolar y se matriculan el año siguiente en la misma IE.	Registros de la IE, SIAGIE, aplicativo PAT.	SIAGIE
Compromiso 3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.	La IE realiza todas las actividades (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) planificadas para el año escolar.	Porcentaje de docentes que reducen sus ausencias y/o tardanzas de un año al otro.	Registros de la IE.	SUP - NEXUS
Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los y las docentes, de acuerdo con la planificación del año escolar.	Porcentaje de ILEE, que tienen una gestión efectiva del monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica: Nivel 3 y 4 (MPE) Tasa de variación en el puntaje obtenido en índice de percepción de prácticas pedagógicas en la IE obtenido de la ficha que acompaña la ECE de 2° de secundaria.	Retroalimentación obtenida por el equipo directivo, jornadas de reflexión.	Monitoreo de Prácticas Escolares, ECE.



Calle Iquitos N° 4270
Teléfono telefax N° (051) 532372
Página web: <http://ugeli.wordpress.com>

627 - 2016 - MINEDU

UGEL Tarma

NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2017 EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA



COMPROMISO 5. Gestión de la convivencia escolar en la IE.	El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	Tasa de variación en el puntaje obtenido en índice de clima escolar de la IE obtenido de la ficha que acompaña la ECE de 2° de secundaria. Porcentaje de ILEE, que tienen una gestión efectiva de las relaciones profesionales entre el personal docente y directivo: Nivel 3 y 4 (MPE). Porcentaje de ILEE, que tienen una gestión efectiva de las relaciones profesionales entre el personal docente: Nivel 3 y 4 (MPE).	Retroalimentación obtenida por el equipo directivo, jornadas de reflexión.	ECE, Monitoreo de Prácticas Escolares.
---	--	---	--	---



Calle Iquitos N° 437 Mollendo
Teléfono telefax N° (054) 532272
Página web: <http://ugel.wordpress.com>

47