

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR DEL NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL
Sistematización de la experiencia implementada en la organización educativa
durante el período 2014-2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTORA

Lic. Vanessa Malca Vela

ASESOR

Mg. Gustavo Enrique Obando Castillo

Marzo, 2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien se encarga de poner a las personas correctas, en el lugar correcto y en el tiempo correcto, a esa energía bonita que confabula para que podamos alcanzar nuestros sueños y metas.

A mis padres, Toño y Maruja, una vez más, gracias por todo el apoyo en cada momento de mi vida, por sus palabras de ánimo y buenos consejos para nunca rendirme, gracias por su confianza y amor incondicional siempre.

A Daniel, por apoyarme siempre, en las buenas y en las malas, por su paciencia y apoyo cada vez que lo necesito; gracias por estar a mi lado en todo momento.

Al Mg. Gustavo Enrique Obando Castillo, por sus acertadas orientaciones como asesor y por su apoyo para sacar adelante esta investigación.

Al Mg. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya, director de la Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por sus palabras de ánimo, consejos y exigencias.

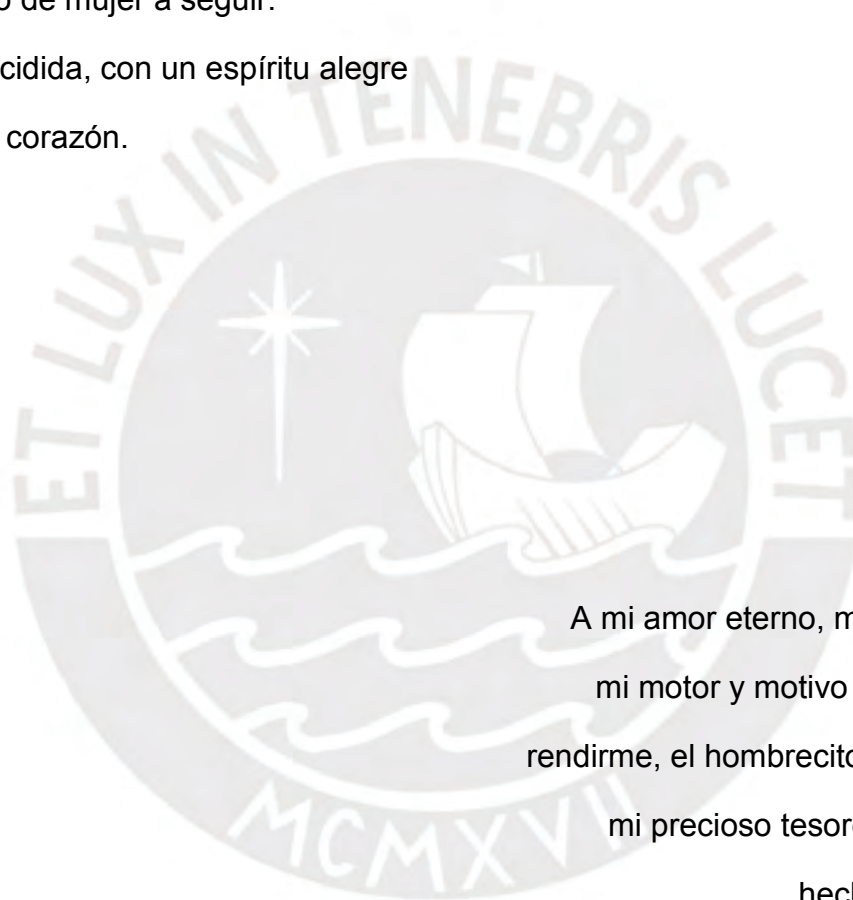
A la Mg. Pilar Luzmila Lamas Basurto de Colán, a la Mg. Carmen María Sandoval Figueroa y a la Dra. Verónica Milagros Castillo Pérez, por su apoyo y amistad, gracias colegas.

A la Lic. Paola Hirakawa, por su tiempo y su amistad, por creer que a través de la Educación se puede transformar la sociedad.

A la Institución Educativa, el Equipo de Docentes y a la Directora Pedagógica, quienes permitieron conocer su experiencia en el campo de la capacitación docente, en el proceso que vienen implementando y en los logros que han venido alcanzando.

DEDICATORIA

A mi nuevo ángel, Gilma Vela,
mi inspiración para ser maestra,
mi modelo de mujer a seguir:
fuerte, decidida, con un espíritu alegre
y un gran corazón.



A mi amor eterno, mi hijo Enzo,
mi motor y motivo para nunca
rendirme, el hombrecito de mi vida
mi precioso tesoro, mi sueño
hecho realidad.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surge a partir del interés por indagar, describir y analizar los procesos que se implementaron para definir y ejecutar el plan de capacitación docente en una institución educativa; a partir de la pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolló la gestión del proceso de capacitación implementada en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel en el período 2014-2017?

Para ello, se determinaron como objetivos específicos el identificar los procesos y procedimientos ejecutados en la organización educativa para gestionar la capacitación del equipo de docentes; y describir y analizar el proceso de gestión de la capacitación del equipo de docentes de dicha organización educativa.

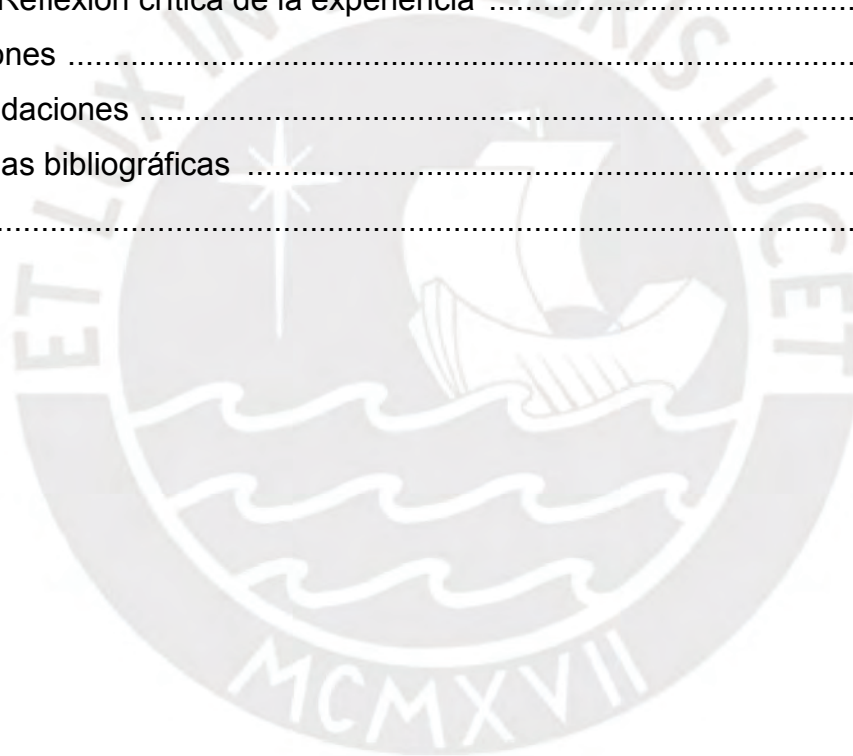
En ese sentido, se realizó una primera aproximación a la institución educativa, en la cual se identificó que, desde del año 2014, se inició el proceso de formalización de la capacitación, estableciendo etapas y procedimientos. Como lo menciona Cuenca (2002), la capacitación es un proceso mediante el cual el individuo adquiere nuevas destrezas y conocimiento que promueven un cambio de actitud respecto a su desempeño. En el ámbito educativo, la capacitación brindada al docente, permite mejorar su desempeño; por lo tanto, la capacitación viene a ser un punto de partida para favorecer el desarrollo profesional; por ello resultó importante revisar algunos conceptos relacionados al tema de capacitación docente y las etapas para su implementación.

Se trata de una investigación cualitativa de tipo descriptiva, la cual, a partir de la sistematización de un caso único, permitió organizar los principales hallazgos en cuanto al proceso de capacitación implementado en dicha institución educativa; así como el contraste con la percepción y opiniones de los beneficiarios directos de la capacitación. Finalmente, se pudo encontrar los alcances y avances de la experiencia, así como los problemas y limitaciones por mejorar.

LISTA DE CONTENIDOS

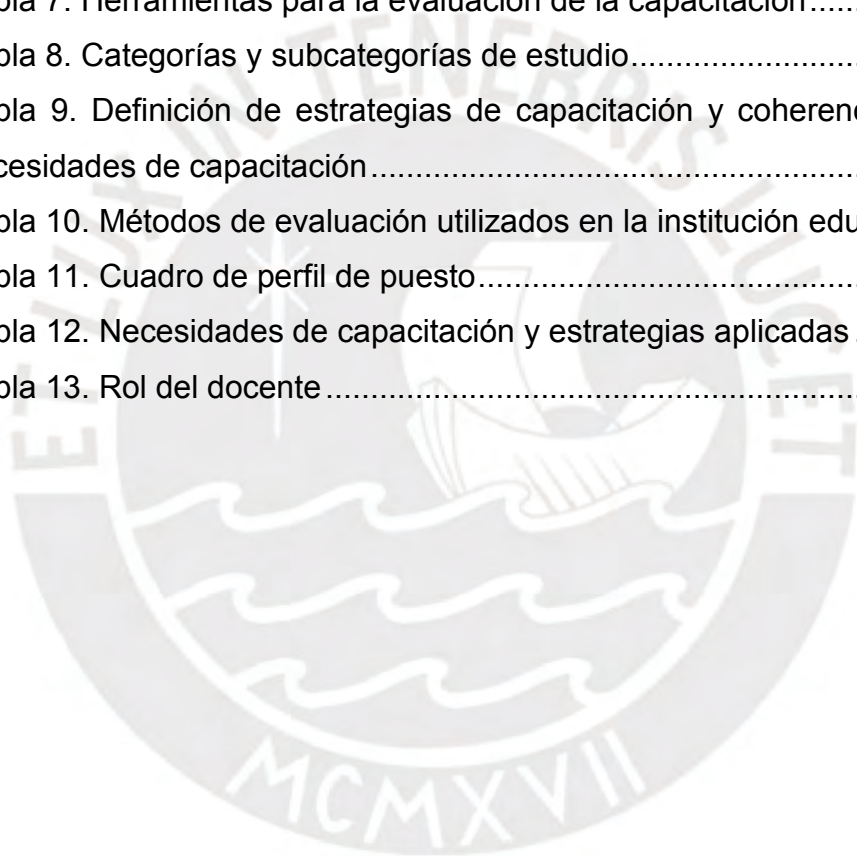
Introducción	1
Capítulo I: Formación continua y desarrollo de competencias docentes	4
1.1 Formación continua	4
1.2 Modalidades de formación continua	6
1.3 Competencias docentes	9
1.3.1 Competencias específicas para el ejercicio docente	10
1.3.2 Competencias transversales	17
Capítulo II: El proceso de gestión de la capacitación	19
2.1 Principales actores y roles en el proceso de capacitación	19
2.1.1 El capacitador	19
2.1.2 El directivo	21
2.1.3 El equipo de docentes	21
2.2 Condiciones que favorecen la capacitación del equipo de docentes	23
2.3 Etapas del proceso de gestión de la capacitación	26
2.3.1 Identificación de necesidades de capacitación	26
2.3.2 Diseño de la capacitación	30
2.3.3 Ejecución de la capacitación	31
2.3.4 Evaluación y monitoreo permanente	32
2.4 La mejora continua en el proceso de gestión de la capacitación	33
Capítulo III: Metodología de la sistematización	37
3.1 Enfoque, nivel y método de investigación	37
3.2 Objetivos de la investigación	38
3.3 Categorías de estudio de la investigación	38
3.4 Fuentes e informantes	39
3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	40
3.5.1 Análisis documental	40
3.5.2 Focus Group	40
3.6 Validación de los instrumentos	41
3.7 Trabajo de campo	42
3.8 Análisis y presentación de la información	43
Capítulo IV: Sistematización de la experiencia	45
4.1 Contextualización de la experiencia	45

4.2 Trayectoria de la experiencia	46
4.3 Análisis de información de la experiencia	49
4.3.1 Identificación de necesidades capacitación	50
4.3.2 Diseño de la capacitación	59
4.3.3 Ejecución de la capacitación	64
4.3.4 Evaluación de la capacitación	72
4.4 Avances y limitaciones de la experiencia	81
4.4.1 Identificación de necesidades capacitación	81
4.4.2 Diseño de la capacitación	82
4.4.3 Ejecución de la capacitación	83
4.4.4 Evaluación de la capacitación	85
4.5 Reflexión crítica de la experiencia	85
Conclusiones	88
Recomendaciones	90
Referencias bibliográficas	91
Anexos	94



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas de la capacitación in-house o a medida	8
Tabla 2. Dimensiones de la competencia docente	12
Tabla 3. Competencias docentes	14
Tabla 4. Condiciones que favorecen la capacitación docente	25
Tabla 5. Elaboración de perfil del puesto.....	28
Tabla 6. Técnicas para la identificación de necesidades de capacitación	29
Tabla 7. Herramientas para la evaluación de la capacitación.....	33
Tabla 8. Categorías y subcategorías de estudio.....	39
Tabla 9. Definición de estrategias de capacitación y coherencia con las necesidades de capacitación.....	59
Tabla 10. Métodos de evaluación utilizados en la institución educativa ..	73
Tabla 11. Cuadro de perfil de puesto.....	82
Tabla 12. Necesidades de capacitación y estrategias aplicadas	82
Tabla 13. Rol del docente	84



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Dinámica de las competencias específicas para el desempeño docente.....	14
Figura 2. La Mejora Continua en el proceso de gestión de la capacitación docente.....	35
Figura 3. Línea de tiempo del proceso de gestión de la capacitación docente llevado a cabo por la institución educativa.....	48



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la capacitación docente es un tema de gran relevancia debido a que existe la necesidad de brindar un servicio educativo de calidad, siendo este, uno de los aspectos relacionados a la mejora constante del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello, es importante mencionar que la capacitación es una actividad que consiste en brindar a los docentes la oportunidad de favorecer el desarrollo de las competencias relacionadas con su labor. Según Pereda y Berrocal (2011) la capacitación se puede definir como las actividades orientadas a que los profesionales, en este caso los docentes, desarrollen aquellas competencias específicas para el puesto, lo cual les permitirá desenvolverse en el aula de clases de manera adecuada, por lo tanto enfatizan la necesidad que dichas competencias se puedan aplicar inmediatamente después de finalizar la capacitación con la finalidad de evidenciar las mejoras en el desempeño docente, de manera que se garantice la eficacia de la misma.

Como lo menciona Cuenca (2002), mediante el proceso de capacitación, la persona adquiere nuevas destrezas y conocimientos que promueven un cambio de actitud respecto a su desempeño. Por ello, en la presente investigación, se concibe a la capacitación como aquel esfuerzo brindado al equipo de docentes, el cual permite mejorar su desempeño de acuerdo a las funciones que asume, siendo el principal beneficiario el propio docente, seguido de la organización educativa y los estudiantes. Por lo tanto, la capacitación viene a ser no solo un punto de partida para favorecer el desarrollo profesional y mejorar la institución educativa; sino que, además, el estudio de la gestión de este proceso viene a ser un elemento fundamental para el desarrollo eficiente y exitoso de la capacitación misma.

En ese sentido, la presente investigación surgió a partir del interés por indagar, describir y analizar los procesos de capacitación que se implementaron para definir y ejecutar un plan de capacitación docente en una institución educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel, en el período 2014-2017. Por ello, resultó importante revisar algunos conceptos relacionados a la capacitación docente y los procesos para su implementación, lo cual brindó los criterios para analizar la experiencia. Cabe mencionar que la organización educativa donde se realizó la investigación, inició sus labores en el 2009 con el fiel compromiso de

atender a la comunidad educativa, siguiendo una propuesta pedagógica innovadora, la cual requiere docentes especializados en dicha propuesta. Una vez conocido el contexto donde se realizó la investigación y los primeros alcances sobre la experiencia, surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolló la gestión del proceso de capacitación implementado en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel en el período 2014-2017?

Para realizar la investigación se plantearon dos objetivos específicos: (i) el identificar los procesos y procedimientos ejecutados en la organización educativa para gestionar la capacitación del equipo de docentes; y (ii) describir y analizar el proceso de gestión de la capacitación del equipo de docentes de la organización educativa. Debido a ello, se revisó investigaciones previas relacionadas al tema de la presente investigación, entre las cuáles se mencionan como antecedentes de estudio a las siguientes tesis para optar el grado de Magíster: “Percepción de los docentes del nivel primaria de una organización educativa privada de Lima sobre sus necesidades de formación para un buen desempeño” de Ayala y Maraví (2016); “Análisis de los procesos de gestión realizados por la Asociación Suzuki del Perú, para la capacitación de profesores de música durante los años 2010-2011”, de Bellota (2012), y “Formas de respuesta de docentes a presiones institucionales de cambio: El caso de un programa de capacitación en una escuela pública de Villa El Salvador” de Arteta (2009). A partir de las investigaciones encontradas, se determinó que existe un interés sobre la capacitación docente, tanto desde la perspectiva de los investigadores como por una necesidad que los docentes manifiestan para la mejora de su desempeño.

Asimismo, existen artículos que se relacionan a la investigación orientadas a determinar las necesidades de capacitación. Así se encontró el artículo: “El análisis de la información para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)”, en el cual Méndez (2006) presenta aspectos generales que se deben considerar para realizar el análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación en el ámbito de la administración de una empresa y los recursos humanos de la misma.

A partir de lo expuesto anteriormente, la presente investigación corresponde a la línea de investigación en Formación y Desarrollo profesional en el campo educativo, específicamente al eje de Formación continua de docentes y al subtema de Programas de capacitación docente, de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cabe mencionar que esta investigación resultó viable, debido a que la investigadora tuvo acceso a la información requerida para realizar la sistematización de la experiencia, además se contó con la autorización de la directora de la organización educativa, los recursos humanos y económicos necesarios, así como con bibliografía relacionada al tema investigado. Asimismo, es una investigación relevante, pues se realizó el análisis de la gestión de los procesos o etapas que se ejecutaron para llevar a cabo la capacitación en la organización educativa; además, a partir de lo investigado se buscó brindar un aporte a la dirección de la organización educativa y al modelo de gestión de capacitación que actualmente se ejecuta en la organización.

La presente investigación está dividida en cuatro capítulos: el primero y el segundo corresponden al marco teórico, en el que se abordan los conceptos relacionados a capacitación docente y al proceso de gestión de la capacitación, de los cuáles se destacan la definición de formación continua, modalidades, competencias docentes, los actores principales de este proceso y los roles que cumplen, las condiciones que favorecen la capacitación, las etapas de este proceso y la mejora continua en el mismo. El tercer capítulo contiene el diseño metodológico, los objetivos, informantes y el proceso de recojo de información y análisis. El cuarto capítulo presenta la sistematización de la experiencia, incluyendo los hitos más importantes, el análisis de datos, los problemas y dificultades, los alcances y avances, así como la reflexión en base a los aportes que brinda la experiencia.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones encontradas a partir del análisis de datos.

CAPÍTULO I: FORMACIÓN CONTINUA Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS DOCENTES

El presente capítulo tiene por finalidad establecer la definición de la formación continua, revisar algunas modalidades y definir cuál es la modalidad idónea para una institución educativa, y de qué manera se relaciona con el desarrollo de competencias docentes.

Para ello, es necesario mencionar que en ciertas ocasiones, los docentes con determinada experiencia, o quienes inician su trabajo en dicha profesión, mencionan que es necesario contar con una formación permanente, ya que como indicaron Devalle y Vega (2002) un estudiante (egresado) que llega al ejercicio docente manifiesta frecuentemente que no sabe qué hacer con todo el conocimiento teórico adquirido, pues no logra transferir o crear estrategias para la práctica docente, o lo realiza de forma básica. De igual manera, quien ya cuenta con determinados años de experiencia, también requiere actualizarse en ciertos temas, en el sentido que debe continuar preparándose, ya sea a través de un acompañamiento o capacitación, de manera que logre desempeñarse de forma eficiente y enfrentarse a nuevas situaciones que se le presente en su quehacer laboral.

1.1 FORMACIÓN CONTINUA

Day (1997) se refiere a “aquellas actividades conscientes y planificadas dirigidas intencionalmente al beneficio de individuos, grupos o escuelas” (Citado en Bolam & McMahon, 2004, p. 34). En ese sentido, al ser actividades planificadas y dirigidas a determinado grupo de personas, corresponderían a la planificación de experiencias relevantes y pertinentes al contexto en el cual se desarrolla la actividad educativa, considerando que quien las dirija sea un profesional competente en el tema.

Como lo mencionaron Draghicescu, Petrescu, Stancescu & Gorghiu, (2018) “Continuous teachers’ training is essential, if we really want to improve the efficiency

and quality of the educational process”¹ (p. 6); es decir, la capacitación continua de los maestros es esencial, si realmente se busca mejorar la eficiencia y calidad del proceso educativo. De igual manera, mencionaron lo siguiente: “Regarding to the continuous training of teachers, it is necessary that all those responsible for the process... [provide] opportunities for the training and development of professional competences in agreement with their own training needs”² (p. 6).

Lo que los autores refirieron es que, en la formación continua de docentes, es necesario que los responsables del proceso proporcionen oportunidades para la formación y desarrollo de las competencias profesionales en acuerdo con las necesidades formativas de los mismos.

En ese sentido, se resalta la importancia de contar con un sistema de formación o capacitación continua, que brinde al equipo de docentes la oportunidad de seguir fortaleciendo sus competencias profesionales, lo cual impactará de forma positiva en la mejora del proceso educativo, logrando que los docentes mejoren en el diseño de actividades de aprendizaje en base a la propuesta metodológica de la institución educativa; aplicación de estrategias; elaboración de recursos educativos; además de lograr una satisfacción y crecimiento personal, a partir de la motivación y fortalecimiento e integración del docente al equipo de trabajo.

Draghicescu, Petrescu, Stancescu & Gorghiu, (2018) sostuvieron también lo siguiente:

A valuable continuous development of teachers represents a priority in Europe. Good teachers are the ones —producing graduates who possess durable life competencies and skills, being prepared to be actively integrated in society. The graduates must be capable and motivated to learn throughout their life; able to practice their profession in a responsible manner and to constantly invest in their professional and personal development, who understand that this is the only way towards fulfilment, towards personal wellbeing and evidently, social wellbeing³ (p. 9).

¹ La formación continua de maestros es esencial, si realmente deseamos mejorar la eficiencia y la calidad del proceso educativo.

² Con respecto a la capacitación continua de los maestros, es necesario que todos los responsables del proceso... [brinden] oportunidades para la capacitación y el desarrollo de competencias profesionales de acuerdo con sus propias necesidades de capacitación.

³ Un valioso desarrollo continuo de los docentes representa una prioridad en Europa. Los buenos maestros son los que “graduados en producción” que poseen competencias y habilidades de vida duradera, están preparados para integrarse activamente en la sociedad. Los graduados deben ser capaces y motivados para aprender a lo largo de su vida; capaces de ejercer su profesión de manera responsable e invertir constantemente en su desarrollo profesional y personal, quienes

A partir de ello, para los autores, la formación continua de docentes representó una prioridad muy valiosa. Asimismo, mencionaron que los buenos maestros son aquellos que poseen competencias y habilidades para toda la vida, y deben estar preparados para integrarse activamente en la sociedad. En ese sentido, deben ser capaces y estar motivados para aprender a lo largo de sus vidas; capaces de ejercer su profesión de manera responsable y de invertir constantemente en su desarrollo profesional y personal, entendiendo que este es el único camino hacia el bienestar personal y social. Como lo mencionó alguna vez Cotton⁴: “Quien se atreve a enseñar, nunca debe dejar de aprender”; una frase muy significativa que invita a la reflexión sobre la responsabilidad de cada docente para participar de las capacitaciones o buscar oportunidades de formación de manera continua.

A partir de lo expuesto anteriormente, se entiende por formación continua a aquel tipo de formación que va a permitir que los docentes se encuentren actualizados y sobre todo capacitados para poder atender las demandas que se le presenten en el día a día, orientado a brindar una educación de calidad y a atender las necesidades del grupo de estudiantes. A continuación, se revisará algunas modalidades de formación continua, orientado a la capacitación docente.

1.2 MODALIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA

Un aspecto importante respecto a la formación continua, es poder determinar las modalidades de capacitación que se relacionan al fortalecimiento de competencias específicas para el desempeño docente. Palladino (1994) señaló que las modalidades y estrategias pueden ser muy variadas y destacó entre ellas a la formación presencial y la educación a distancia. Para el caso de esta investigación, se toma como referencia a la formación presencial, siendo algunos de los medios para desarrollar la capacitación, a través de cursos, cursos de extensión,

entienden que este es el único camino hacia la realización, hacia el bienestar personal y, evidentemente, hacia el bienestar social.

⁴ Director de la Biblioteca Pública de Denver (1889-1898), promotor de los beneficios de la lectura.

seminarios, talleres, congresos, diplomaturas, programas de formación, encuentros, etc.

En ese sentido, se resalta la importancia de la capacitación de forma presencial, ya que la docencia al ser una profesión que exige favorecer, además del desarrollo de competencias específicas, la sensibilización y el trato humanístico, debido a que los beneficiarios de una capacitación no son únicamente los docentes, sino también los estudiantes. Ante ello, el mismo autor menciona que las capacitaciones deben adecuarse a los niveles y realidades, y usar distintas estrategias como métodos de caso, exposiciones, discusión dirigida, resolución de problemas, trabajos en grupos, etc. De igual manera, sostuvo que el carácter participativo es muy importante, debido a que se trata de un trabajo por competencias (Palladino, 1994).

La Asociación Solaris Perú (2009) sustentó que una de las estrategias que se pueden utilizar son los Talleres de Capacitación y los definió como “una estrategia que integra la teoría y la práctica, desarrollando capacidades con alcances teóricos brindados sobre enfoques y recursos metodológicos para el aprendizaje y la enseñanza” (p. 28). Es importante mencionar entonces, que un taller de capacitación, al integrar la teoría con la práctica, permite a los docentes vivenciar el aprendizaje del enfoque pedagógico que una institución educativa utilice, así como estrategias y recursos metodológicos que permitan asegurar la calidad educativa de dicha institución. Esto se relaciona con el desarrollo de competencias específicas -aspecto que se definirá más adelante- en el sentido que, un taller de capacitación responde a las necesidades propias de la profesión docente, así como al contexto educativo en el que se ejerce.

Para el caso de la presente investigación, se toma como referencia la capacitación del equipo de docentes *in-house*, es decir, que responde directamente a las demandas y necesidades tanto de la institución educativa como en el desarrollo de competencias docentes de acuerdo a la propuesta pedagógica que presenta el centro educativo.

De acuerdo a Crumpton (2011), la capacitación *in-house* o a medida responde a la cultura interna de una organización y los programas son

desarrollados o se adaptan para que coincidan con la estrategia, las metas y los objetivos de dicha organización; es decir, son acciones de capacitación diseñadas para desarrollar o fortalecer competencias definidas para un grupo de personas que pertenecen a una organización. Dentro de las ventajas que señala el autor, se pueden mencionar las siguientes:

Tabla 1. Ventajas de la capacitación in-house o a medida

Ventajas
a. Diseñar programas de formación de acuerdo a las características, objetivos, metas y estrategias de la organización.
b. Se considera una inversión por parte de la organización.
c. Permite optimizar recursos y presupuesto.
d. En el caso que una organización no cuente con presupuesto, el realizar una capacitación gestionada de manera interna es una solución viable.

Tomado de: "Capacitación *in-house*", por M. Crumpton, 2011, *Making the case for in-house training. The Bottom Line: Managing Library Finances*, 24 (3), 167-172. Recuperado de <https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Making%20the%20case%20for%20in.pdf>

Autores como Koning et al. (2010), Acemoglu et al. (1998), Jones (2001), Hellerstein, Newmark y Troske (1999), Van Biesbroeck (2010), Koning et al. (2010) y Dearden et al. (2006) señalaron que la capacitación *in-house* presenta ventajas como el hecho de ser una capacitación específica y con efectos positivos en la productividad de los empleados; se afianza el equipo, reduciendo la rotación laboral; y que se puede adaptar la cantidad de capacitaciones internas y la intensidad de las mismas, dependiendo de las necesidades de capacitación. (Citado en Zyl, 2017, p. 161-162).

Como se puede observar, una capacitación *in-house* o a medida va a permitir responder de manera adecuada a las necesidades de capacitación de una institución educativa, debido a que cada institución educativa tiene un contexto particular y propuesta pedagógica propia, lo que significa que es necesario que los docentes fortalezcan las competencias necesarias para su desempeño. En ese sentido, diseñar soluciones *in-house* permite resolver problemas específicos y atender las demandas de la organización, además que se pueden trabajar en el espacio educativo, considerando el horario laboral y optimizar los recursos y

presupuesto. Asimismo, el contar con un espacio de capacitación en el centro educativo genera mayor integración del equipo de docentes.

1.3 COMPETENCIAS DOCENTES

En la actualidad, la capacitación docente es muy importante debido a que existe una necesidad de brindar un servicio de calidad, siendo este uno de los aspectos relacionados a la mejora constante del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello, es importante mencionar que la capacitación es una actividad que consiste en brindar a los docentes la oportunidad de favorecer el desarrollo de competencias relacionadas con su labor.

De acuerdo al Ministerio de Educación del Perú (2012), una competencia es la capacidad que una persona adquiere para resolver problemas, de esta manera esta persona puede lograr propósitos, practicar los saberes, actuar de manera reflexiva con la finalidad de atender de manera adecuada a las situaciones y tomar decisiones de manera ética. Asimismo, “implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (p. 26).

Coronado (2009) afirmó que una competencia integra tanto saberes, como habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores; y los relaciona a la toma de decisiones del individuo, en su espacio laboral, profesional, etc. De esta manera, la autora aseveró lo siguiente:

Competencia es aquel conjunto integrado y dinámico de saberes, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores puestos en juego en la toma de decisiones, en la acción -en el desempeño concreto- del sujeto en un determinado espacio (profesional, laboral, etc.). Implica tanto un saber, como habilidad, motivación, y destreza para actuar en función de dicho conocimiento de una manera ajustada, reflexiva y creativa a la situación o problema y el contexto (Coronado, 2009 pp. 19-20).

Como se puede observar, ambos autores mencionan que una competencia implica la acción, reflexión y creatividad para resolver cualquier situación o problema que se presente en determinados contextos. Por su parte, Devalle y Vega (2000) coincidieron en la necesidad de favorecer en los docentes, tanto la

capacidad de análisis y reflexión, como la de conocimiento estratégico; es decir, experiencia práctica más reflexión y análisis de la misma. En ese sentido, se consideró importante que, dentro de un programa de capacitación, deba incluirse espacios de reflexión y análisis de la práctica docente, ya que los docentes tendrían la oportunidad de transferir el conocimiento y experiencia, a posibles nuevas situaciones relacionadas, o inclusive, el hecho de no aplicar determinadas estrategias o considerar nuevas, para atender las demandas de sus estudiantes.

Asimismo, Le Boterf “definió *competencia* desde una doble perspectiva: tanto como un *saber actuar* (o reaccionar), *responsable y validado*, como un *saber movilizar, integrar y transferir recursos* (conocimientos, capacidades, etc.) en un contexto profesional” (Coronado, 2009, p. 20). Coincidiendo con los autores mencionados anteriormente, es importante que el docente logre realizar esa transferencia o adecuaciones de todos sus conocimientos y experiencias a distintos contextos, situaciones o realidades. Asimismo, señaló que la competencia no es una habilidad antepuesta a la labor, sino que se logra, se desarrolla y fortalece en ella.

Sin embargo, Pereda y Berrocal (2011) indicaron que existen competencias básicas y competencias complejas que forman parte de todo profesional. En ese sentido, los autores, consideraron a las competencias básicas como aquellas habilidades motoras, destrezas manuales, etc. y las califican como comportamientos elementales; mientras que las competencias complejas se refieren a aquellas exigencias relacionadas a actividades específicas propias del desempeño en el campo laboral. Por otro lado, otros autores mencionaron el término competencias transversales para el desempeño docente.

A continuación, se revisarán las definiciones encontradas sobre competencias específicas para el ejercicio docente y competencias transversales.

1.3.1 Competencias específicas para el ejercicio docente

El término específico se relaciona a aquello que es determinado, peculiar o particular de algo. En este caso, una competencia específica para el desempeño docente viene a ser una competencia que permite al docente, desenvolverse de

forma eficiente en su contexto laboral. En ese sentido, Vargas (2004) mencionó lo siguiente:

La competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone, solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo (p. 26).

Asimismo, Gonczy consideró los siguientes aspectos:

El desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige a la persona:

- Establecer relaciones entre la teoría y la práctica,
- transferir el aprendizaje a diferentes situaciones,
- aprender a aprender,
- plantear y resolver problemas,
- actuar de manera inteligente y crítica en una situación en función de los cuatro primeros criterios (Coronado, 2009, p. 21).

Como se puede observar, ambos autores incluyeron en su definición de competencia, no solo el conocimiento, o desarrollo de habilidades y actitudes, sino también, la capacidad de comprender situaciones, establecer relaciones entre la teoría y la práctica, solucionar situaciones que surgen durante el ejercicio laboral, lo cual implica transferir lo aprendido a dichas situaciones y tener la capacidad de resolver problemas. Además, Gonczy, citado por Coronado (2009), menciona un aspecto interesante que es el de actuar de manera inteligente y crítica en una situación. Todo ello, supone que cualquier profesional que se encuentra en el campo laboral, debe haber adquirido determinadas competencias específicas sobre la base de la experiencia, pero además de la capacitación permanente, más aún si se trata de un docente, en quien recae una gran responsabilidad que es el atender efectivamente las necesidades e intereses de sus estudiantes.

Ante ello, Ruiz (2001) aludió que la noción de competencia docente se despliega del saber, saber hacer, saber estar, saber ser, hacer saber y saber desaprender:

Tabla 2. Dimensiones de la competencia docente

Aspecto	Contenido
Saber	Epistemológico, disciplinar, pedagógico, político, antropológico, etc.
Saber hacer	Da sentido y articula sus prácticas de enseñanza.
Saber estar	Adaptarse al contexto y sus demandas, participar y comprender la institucionalidad.
Saber ser	Tiene que ver con actitudes y valores, con la ética profesional, con la satisfacción con el rol, etc.
Hacer saber	Tiene que ver con la capacidad para innovar, investigar, reflexionar, decidir.
Saber desaprender	Deshacerse de concepciones obstaculizadoras, modalidades de trabajo obsoletas y de resistencias al cambio.

Adaptado de: "Dimensiones de la competencia docente", por M. Coronado, 2009, *Competencias docentes: Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.

Coronado (2009) sostuvo que, en la formación docente, es fundamental atender estas dimensiones de la competencia, de forma integral e integrada, ya que manifiesta la calidad de una propuesta de capacitación o ampliación profesional. Y es que, como profesionales de la docencia, se debe conocer, comprender, cuestionar, reflexionar sobre los contenidos adquiridos en la formación previa, de manera que se pueda contrastar con la práctica y ante ello poder guiar el aprendizaje de los estudiantes, y favorecer el desarrollo de habilidades y destrezas. Asimismo, un docente debe tener la capacidad de poder seleccionar las estrategias y aplicarlas, de acuerdo al contexto, a las características de sus estudiantes, a las situaciones inesperadas; de manera que pueda plantear soluciones y aplicarlas a nuevas experiencias. La autora señaló lo siguiente:

Las competencias no se reducen ni al saber, ni al saber hacer, porque, de hecho, **poseer capacidades no significa ser competente**. Como refiere este autor, la competencia no reside en la mera posesión de recursos (capacidades), sino en la toma de decisiones y concreta *movilización de esos recursos*. Saber, cuando se habla de competencia, no es poseer sino *utilizar* contextualizada y eficientemente lo que se sabe (Coronado, 2009, p. 26).

Este es un interesante aporte en cuanto al concepto de competencia específica para el desempeño docente, ya que es necesario que este pueda ser capaz de tomar decisiones, sobre su propia práctica en el aula, de manera que pueda solucionar imprevistos, implementar mejoras, etc. En tanto, el utilizar contextualizada y eficientemente lo que se sabe, permite afirmar que no solo es suficiente saber, sino hacer un uso adecuado de lo que se sabe, en beneficio, en este caso, de los estudiantes.

Vargas (2004) indicó que la competencia laboral, es decir, aquella relacionada con el desempeño profesional (en este caso, el desempeño docente), implica no solo los conocimientos y capacidades adquiridos, sino, además, la posibilidad de sumar permanentemente los saberes que se aprenden como resultado de la experiencia laboral, y la capacidad de poder organizar estos nuevos conocimientos, procedimientos y actitudes, para aplicarlos a nuevas experiencias y aprendizajes.

Ante ello, se puede determinar que existe una dinámica en el desarrollo de competencias específicas para el desempeño docente, en el que el contacto con la realidad educativa, servirá como insumo principal para seguir favoreciendo el desarrollo de competencias. En ese sentido, los conocimientos y capacidades adquiridos, sumados a las estrategias pedagógicas y metodologías que son aplicadas en una realidad o contexto educativo determinado, pueden generar que el docente reflexione sobre su práctica educativa, sobre aquello que logró y aquello que debe mejorar, para que de esta manera pueda tomar decisiones que impliquen una mejora en su propio desempeño, así como en la mejora de sus estrategias. Todo este proceso de reflexión genera un nuevo conocimiento, el cual sumado a los conocimientos previos, genera el fortalecimiento de sus capacidades; iniciando nuevamente el ciclo. Esto permite, entonces, inferir que las competencias específicas para el desempeño docente se caracterizan por favorecerse de manera continua. (Ver figura 1)

Figura 1. Dinámica de las competencias específicas para el desempeño docente



Elaboración propia.

Coronado (2009) mostró algunas de las competencias específicas para el desempeño docente, de las cuáles (para efectos de esta investigación) se consideran como primordiales las siguientes:

Tabla 3. Competencias docentes

Categorías	Competencias	Desempeños
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia académico-pedagógica aplicada al diseño, ejecución y evaluación de las experiencias de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la teoría y propuesta pedagógica que se aplica en el contexto educativo, incluyendo el diseño, ejecución y evaluación de los aprendizajes, implementando estrategias adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza la teoría y propuesta pedagógica para diseñar de las actividades de aprendizaje. • Implementa estrategias coherentes a la propuesta pedagógica del centro educativo • Aplica la propuesta pedagógica del centro educativo y estrategias adecuadas en la ejecución de las actividades de aprendizaje diseñadas. • Evalúa las actividades de aprendizaje teniendo en cuenta la teoría y propuesta pedagógica del centro educativo.

<p>• Competencia para la Programación y planificación de actividades de aprendizaje.</p>	<p>• Programar y planificar las actividades de aprendizaje, teniendo claro los contenidos, finalidad, tiempos, estrategias y recursos.</p>	<p>• Programa actividades de aprendizaje organizando los contenidos y definiendo la finalidad de la actividad con claridad y coherencia, de acuerdo a la propuesta pedagógica del centro educativo.</p>
<p>• Competencia para la atención a la diversidad e inclusión.</p>	<p>• Identificar necesidades educativas en diferentes contextos, con la finalidad de gestionar formas adecuadas de atención e inclusión de personas con necesidades especiales.</p>	<p>• Reconoce las características generales que presentan los niños con necesidades especiales.</p> <p>• Propone actividades significativas para la atención e inclusión de niños con necesidades especiales.</p> <p>• Evalúa las actividades propuestas, para favorecer las distintas formas de atención e inclusión de niños con necesidades especiales.</p>
<p>• Competencia para la creación de ambientes y materiales educativos</p>	<p>• Generar ambientes y elaborar materiales educativos desafiantes para el aprendizaje que permitan desarrollar el pensamiento, lógico, crítico y creativo de los estudiantes, y pertinentes a la realidad.</p>	<p>• Diseña e implementa ambientes de aprendizajes desafiantes y pertinentes a la edad de los niños, que favorezcan el pensamiento lógico, crítico y creativo, y coherentes a la propuesta pedagógica del centro educativo.</p> <p>• Diseña y elabora materiales educativos desafiantes y pertinentes a la edad de los niños, que favorezcan el pensamiento lógico, crítico y creativo, y coherentes a la propuesta pedagógica del centro educativo.</p>

<p>• Competencias para la investigación y reflexión crítica.</p>	<p>• Investigar en educación, conocer la teoría educativa y hacer uso crítico de ella en diferentes contextos.</p>	<p>• Investiga a partir de la teoría y reflexiona de forma crítica, en relación con el contexto del centro educativo.</p>
	<p>• Reflexionar sobre su práctica docente para mejorarla, asumiendo con responsabilidad su desarrollo personal y profesional permanentemente.</p>	<p>• Reconoce sus fortalezas como docente, y aquellas debilidades que debe mejorar, demostrando ser responsable de su desarrollo personal y profesional de forma permanente.</p> <p>• Reflexiona a partir de su práctica docente, relacionándolo con la teoría y propuesta pedagógica del centro educativo, con la finalidad de implementar mejoras.</p>
<p>• Competencias sociales</p>	<p>• Interactuar social y educativamente con diferentes actores de la comunidad educativa para favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>• Interactúa de manera social y profesional con sus pares, director y coordinadores, favoreciendo la coordinación y toma de decisiones institucionales, para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>• Interactúa de manera social y profesional con los padres de familia, favoreciendo la mejora de los procesos de aprendizaje de los niños a su cargo.</p>

Adaptado de: "Dimensiones de la competencia docente", por M. Coronado, 2009, *Competencias docentes: Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.

Estas competencias se traducen en desempeños que van a permitir observar y analizar con mayor detenimiento, aquellos aspectos que se requiere que un docente, de acuerdo al contexto educativo en el que se desenvuelve, adquiera,

desarrolle o fortalezca, con la finalidad de desenvolverse adecuadamente en el ámbito educativo.

1.3.2 Competencias Transversales

Respecto a las competencias transversales, Coronado (2009) sostuvo que son aquellas que tienen que ver con procedimientos generales, habilidades intra- e interpersonales, compromisos ético-políticos. Además, mencionó que estas no se pueden enseñar y son aprendidas junto a las competencias generales y las competencias específicas, y están relacionadas a aquellas que van a permitir que el docente logre una actitud crítica y reflexiva; autonomía, independencia y responsabilidad; actitud de servicio; compromiso y trabajo en equipo; liderazgo y creatividad, etc. De igual manera, Petrovici (2004) arguyó que existen las siguientes competencias transversales:

Three transversal competences for kindergarden teacher: (1) application of the principles and norms of professional ethics, based on the explicit values, specific to the specialist in education sciences; (2) effective cooperation in professional and interdisciplinary working teams, specific to the development of projects and programs development in the field of education sciences; (3) using effective methods and techniques for lifelong learning, in order to achieve pre-service and in-service professional development⁵ (p. 728).

El autor señaló que las competencias transversales para el nivel inicial deben basarse en la aplicación de los principios y normas de la ética profesional, la cooperación efectiva en equipos de trabajo profesionales e interdisciplinarios, y el uso de métodos y técnicas eficaces para el aprendizaje a lo largo de toda la vida, a fin de lograr el desarrollo profesional previo al servicio y en servicio.

A partir de lo anterior, se define que las competencias transversales son aquellas que van a complementar las competencias específicas para el desempeño

⁵ Tres competencias transversales para el maestro de jardín de infantes: (1) aplicación de los principios y normas de la ética profesional, basados en los valores explícitos, específicos del especialista en ciencias de la educación; (2) cooperación efectiva en equipos de trabajo profesionales e interdisciplinarios, específicos para el desarrollo de proyectos y programas de desarrollo en el campo de las ciencias de la educación; (3) el uso de métodos y técnicas eficaces para el aprendizaje a lo largo de toda la vida, a fin de lograr el desarrollo profesional previo al servicio y en servicio.

docente, ya que la práctica educativa exige, además de aquellas competencias propias de la profesión, el contar con docentes que cumplan con todas las competencias transversales mencionadas anteriormente, con la finalidad de contribuir a la mejora tanto de la institución educativa, como de la práctica docente, en beneficio de toda la comunidad educativa.

En síntesis, luego de revisar los conceptos de competencias y cómo se relacionan con el desempeño docente, es necesario considerar que uno de los medios para favorecer continuamente con el desarrollo de competencias profesionales, es la capacitación docente; es decir aquellas actividades orientadas a que los docentes favorezcan las competencias específicas que les permita desenvolverse en el aula de clases; por lo tanto, es necesario que dichas competencias se puedan aplicar inmediatamente después de finalizar la capacitación, o durante el proceso, de manera que se pueda evidenciar las mejoras en el desempeño docente. Recordemos pues, que la educación es un proceso en permanente transformación, por lo que existe la necesidad de actualizar las competencias docentes, y en ese sentido, la formación continua a través de las distintas estrategias de capacitación, van a contribuir con esta actualización; para ello es necesario conocer el proceso de gestión de la capacitación, que inicia por reconocer cuáles son las necesidades de capacitación que se deben atender, y, a partir de ello, diseñar la capacitación, implementarla y realizar la evaluación respectiva. Estos aspectos se revisarán con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II: EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Este capítulo tiene como finalidad realizar una aproximación a los conceptos que se consideran esenciales para definir qué es la gestión de la capacitación enfocada al plano educativo. Dentro de estos conceptos se revisará las condiciones que favorecen la gestión y los actores y roles en el proceso de capacitación.

Como explicó Cuenca (2002), la capacitación es un proceso mediante el cual el individuo adquiere nuevas destrezas y conocimientos que promueven un cambio de actitud respecto a su desempeño. En el ámbito educativo, la capacitación brindada al docente, debería permitir mejorar su desempeño en cuanto al cumplimiento de sus funciones; por lo tanto, la capacitación vendría a ser un punto de partida para favorecer el desarrollo profesional. Por otro lado, la gestión de la capacitación, vendría a ser, además, un elemento fundamental para el desarrollo eficiente y exitoso de la capacitación misma.

2.1 PRINCIPALES ACTORES Y ROLES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Los principales actores que participan en el proceso de capacitación son el capacitador, el directivo y el equipo de docentes.

2.1.1 El capacitador

Algunos autores hacen referencia al capacitador como aquel actor que es responsable de diseñar el proceso formativo, a partir del análisis de la realidad o el contexto de la institución educativa. Coronado (2009) expuso que el capacitador es quien recoge las demandas de los participantes y relaciona la teoría con las tareas o actividades que se buscan alcanzar a partir de la capacitación diseñada. Por ello, la autora mencionó que el capacitador debe elegir, adecuar y manejar estrategias didácticas, diseñar o seleccionar entornos, recursos y materiales que promuevan tanto el aprendizaje como la evaluación. Asimismo, debe ser un gestor del tiempo y organizador del espacio, con una finalidad o propósito para el aprendizaje.

Es importante mencionar que el capacitador debe ser aquel que asuma el rol de acompañar el proceso de capacitación de los participantes y no un simple transmisor de conocimientos o información. Como lo explicó Coronado (2009): “Debe afrontar el desafío de superar el papel de transmisor de conocimientos y habilidades, para poder generar competencias, desempeños flexibles, capacidades al entorno laboral del docente” (p. 67). La autora coincidió con Devalle y Vega (2002), quienes afirmaron que el capacitador debe realizar un acompañamiento periódico, resaltando que no solo se debe realizar ello un día, sino más tiempo, para que pueda observar los problemas reales que se presentan en el día a día y sobre ellos, pueda partir de la teoría, pero a la vez realizar capacitaciones más concretas que busquen resolver los “problemas” detectados (p. 150).

En ese sentido, se considera importante que el capacitador sea parte de la institución educativa de manera que pueda recoger datos o información sobre la práctica docente como observador participante o no participante, permitiendo el monitoreo y seguimiento permanente con la finalidad de evaluar el proceso. Asimismo, mencionaron que al ser miembro permanente podrá favorecer la reflexión de la práctica docente. Devalle y Vega, 2002 coincidieron nuevamente con Coronado (2009), pues sostuvieron que un capacitador, además de poner en práctica los procesos críticos, debe también orientar, enriquecer y sostener al equipo de docentes y su práctica educativa; implicándose en la tarea y reevaluando sus propias prácticas de enseñanza; es decir, el capacitador debe ser también un docente, especialista en el nivel o propuesta pedagógica de la institución educativa, debe poseer las mismas competencias pero con un mayor nivel de complejidad, y sobre todo tener ese deseo genuino de acompañar al equipo de docentes, dejando de ser el protagonista del proceso y esperar el desarrollo de los demás.

En ese sentido, el capacitador viene a ser un formador con la esencia de un docente, que diseña y propone experiencias de aprendizaje, observa el proceso de cada participante, acompaña de forma permanente y reflexiva a cada uno, se involucra y sostiene dicho proceso desde la mirada expectante de ver crecer al otro, así como un docente de aula cuando espera y confía en el crecimiento de cada uno de sus estudiantes.

2.1.2 El directivo

El directivo viene a ser el actor que debería cumplir funciones tanto pedagógicas como administrativas. Sin embargo, como lo señaló Devalle y Vega (2002), muchas veces el directivo asume solo el rol administrativo, debido a las responsabilidades a nivel institucional. Esto, de alguna manera, no le permite cumplir su rol pedagógico, el cual consiste en realizar un seguimiento y monitoreo permanente del equipo de docentes, de manera que él pueda detectar también, aquellas necesidades de capacitación que presentan. Las autoras plantearon que el directivo realice el seguimiento de la perspectiva pedagógico-didáctica, asumiendo el rol de observador del aula, no como control, sino como acompañamiento. De igual manera, Palladino (1999) indicó que una de las capacidades que debe tener un directivo, es la capacidad de realizar un buen diagnóstico, justamente a partir de la observación, de manera que pueda detectar aquellas necesidades que presenta el equipo de docentes. Señaló también que dentro de las características que debe presentar, debido a que además cumple el rol de líder de la institución, es el tener paciencia, receptibilidad, practicidad, manejo de las relaciones humanas y competencias de negociación, todo ello con la finalidad de motivar a los miembros del equipo, crear un clima de confianza y promover una buena disposición para el trabajo conjunto.

Por lo tanto, el directivo debe involucrarse activamente en el proceso de capacitación, ya que puede observar y ser el gestor que realice el diagnóstico de necesidades de capacitación, junto al capacitador, de manera que ambas miradas se complementen y sirva de insumo para el diseño del plan de capacitación de la institución educativa.

2.1.3 El equipo de docentes

Los docentes de una institución son uno de los actores más importantes en todo el proceso educativo, ya que son aquellos en quienes recae una importante misión: ser los responsables de llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula.

Cuenca (2003) afirmó que los docentes tienen un papel importante que es el de ser facilitadores del aprendizaje. Asimismo, Koloï-Keaikitse & Setlthomo (2016)

mencionaron lo siguiente: “Teachers are held accountable for the quality of the student learning process”⁶ (p. 107). Por lo tanto, asumir esta responsabilidad conlleva también otras responsabilidades como el estar constantemente capacitándose. Así lo explicó Coronado (2009), quien señaló que el docente tiene una trayectoria formativa con la que va logrando ciertas cualidades profesionales como las siguientes:

- Adquirir mayor autocontrol, autonomía, autodisciplina; lo que de alguna manera le permite alcanzar mayor madurez profesional, al ser capaz de tomar sus propias decisiones, teniendo claro las necesidades de su aula.
- Reconocer sus fortalezas y debilidades; lo que significa que es un agente activo de su propio proceso de aprendizaje, asimismo, es capaz de mantener una actitud crítica y reflexiva con la finalidad de mejorar su propia práctica docente.
- Valorar su experiencia actual y pasada, lo cual le permite reconocer su proceso de formación como docente y cómo a través de la experiencia va adquiriendo mayores habilidades y conocimientos, fortaleciendo sus competencias para el desempeño en el espacio educativo en el que participa.
- Aprender de forma significativa, intensiva y cooperativa, no solo a través de capacitaciones formales, sino también de diversas fuentes o recursos; lo cual se relaciona con la autonomía y autodisciplina en cuanto a su formación, así como el compromiso de ser un mejor profesional.

Esto se relaciona con las características que propuso el Ministerio de Educación del Perú (2016), en relación al docente, ya que, como parte de la Política de Revalorización de la Carrera docente. Se mencionó que se busca que el docente sea reflexivo, responsable de los aprendizajes, comprometido con su formación y capaz de adaptar su práctica (p. 69).

En ese sentido, el docente debe tener un rol activo y participativo en el proceso de capacitación, ya que es aquel que directamente se beneficia de este

⁶ “Los maestros son responsables de la calidad del proceso de aprendizaje de los estudiantes”

proceso, lo cual se evidencia en su desempeño durante el trabajo en el aula y en los resultados de aprendizaje de los niños.

A partir de lo anterior, es importante mencionar que estos actores deben interactuar coherentemente, de acuerdo a su rol, en el proceso de gestión de la capacitación; por ello, a continuación, se revisarán las etapas de este proceso y la manera en que estos actores participan.

2.2 CONDICIONES QUE FAVORECEN LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE DOCENTES

Luego de conocer a los principales actores y roles que cumplen en el proceso de capacitación, es importante conocer las condiciones que favorecen la capacitación docente. Ante ello algunos autores señalan dichas condiciones desde distintos escenarios; es decir, tanto desde la perspectiva del docente como de la capacitación misma.

En ese sentido, Devalle y Vega (2002) señalaron que “la capacitación docente supone el aprendizaje de un adulto, que necesariamente debe transcurrir en el tiempo y requiere esfuerzo y deseos de cambio” (p. 12). Este es un aspecto muy importante, ya que se mencionó, en cierta manera, que una de las condiciones para que se pueda favorecer la capacitación, es la motivación que debe tener el docente, partiendo de su propio deseo de mejorar en su desempeño. De igual manera, Coronado (2009) sostuvo lo siguiente:

La formación docente no ha funcionado porque (...) es vertical y coloca a los docentes en un rol pasivo de receptores y capacitandos, no le interesa la participación del profesorado para definir y diseñar el plan de formación que los ha de afectar (...) Está orientada a corregir y mostrar debilidades antes que valorar y reforzar fortalezas (pp. 68-69).

Estos aspectos mencionados por la autora, invitan a la reflexión sobre cuál debe ser el rol del docente respecto a la capacitación y si es o no necesario e importante involucrarlos en el proceso de gestión de la capacitación, en la definición y diseño del plan. De igual manera, hacer una pausa y pensar a quién se debe dirigir la capacitación y de qué manera debe orientarse.

A partir de ello, se considera que otra condición importante debe ser el plantear una mayor participación del equipo de docentes como parte importante en la definición del plan de capacitación, como principales fuentes para la identificación de las necesidades de capacitación, ya que ellos son quienes se encuentran permanentemente en el trabajo de aula, y de esa manera pueden reconocer aquellos aspectos en los que requieren ser capacitados. Coronado (2009) mencionó, además, que la capacitación debe ser una propuesta articulada que integra el saber con un saber hacer de forma reflexiva, resaltando que es importante aportar experiencias para construir y favorecer el desarrollo de capacidades para facilitar las tareas propias del desempeño como docentes.

Por lo tanto, es necesario que el docente tenga la capacidad de reflexionar de forma crítica y constructiva sobre su propio desempeño. Es decir, la capacitación docente debe partir por el reconocimiento de las fortalezas y capacidades personales y de equipo, para luego realizar el acompañamiento adecuado en la mejora de las debilidades individuales y grupales.

Devalle y Vega (2002) señalaron que la capacitación es una forma de enriquecer la intervención docente; es decir, permite la mejora de la propuesta pedagógica, por lo tanto, mejora la propuesta de la institución educativa. Para que ello suceda, es necesario que la capacitación se gestione desde la misma institución educativa. Devalle y Vega (2002, p. 36) sostuvieron lo siguiente: “Esto conduce a la resolución continua de problemas, y favorece el desarrollo de un pensamiento educativo concreto”. De igual manera, explicaron que es frecuente oír decir a los maestros que un determinado curso les sirvió para el crecimiento personal y que se sintieron apoyados. Mencionaron, además, que es importante que esta función esté presente en los espacios de capacitación, ya que los aspectos de índole socioafectiva son motores de la apropiación del conocimiento.

Este aspecto resulta interesante, ya que, como seres humanos, los docentes, además de aprender de la capacitación, necesitan un espacio para el intercambio de experiencias, para reflexionar y compartir sus inquietudes personales, para sentirse escuchados y escuchar a sus pares, siendo este aspecto, otra de las condiciones importantes para favorecer la capacitación del equipo.

De igual manera, Devalle y Vega (2002) sostuvieron que la capacitación es un proceso de aprendizaje que transcurre necesariamente en el tiempo y es ese respeto por este tiempo, el que garantiza su efectividad. Esta viene a ser entonces, otra condición que se debe tomar en cuenta en la capacitación, ya que tanto la duración de la capacitación, como la frecuencia de la misma, permitirán organizar adecuadamente las acciones de capacitación.

A partir de lo expuesto anteriormente, se propone entonces las condiciones que se deben tomar en cuenta para favorecer el proceso de gestión capacitación:

Tabla 4. Condiciones que favorecen la capacitación docente

Condiciones	Descripción
Motivación y actitud del docente	<ul style="list-style-type: none"> • El docente debe manifestar el deseo de mejorar su propio desempeño. • El docente debe tener capacidad para reflexionar de forma crítica y constructiva sobre su propio desempeño.
Identificación de las necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar las necesidades que manifiesta el equipo de docentes, como una fuente importante para identificar las necesidades de capacitación, de manera que la capacitación sea significativa para la mejora del desempeño laboral.
Acompañamiento al docente	<ul style="list-style-type: none"> • Partir por el reconocimiento de las fortalezas y capacidades personales y de equipo. • Realizar el acompañamiento adecuado en la mejora de las debilidades individuales y grupales.
Espacio	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar el espacio físico para la ejecución de la capacitación. • Considerar el espacio afectivo para el intercambio de experiencias, generar reflexionar y compartir sus inquietudes personales, para sentirse escuchados y escuchar a sus pares.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar el tiempo de duración de la capacitación y la frecuencia de la misma para la organización de las acciones de capacitación.

Elaboración propia.

Estas condiciones son una referencia que podría tomarse en cuenta al momento de gestionar la capacitación, incluso podrían ser transversales al proceso de capacitación.

Resumiendo lo anteriormente expuesto, es necesario que se brinden condiciones necesarias para favorecer el proceso de capacitación, ya que, además de tener una planificación, es importante generar un clima positivo durante su ejecución, de manera que la experiencia de capacitación se torne significativa para el docente, partiendo por el docente como aquel que manifiesta su deseo de mejorar su propio desempeño mostrando una actitud crítica y reflexiva sobre su proceso. De igual manera, considerar que una capacitación se volverá significativa en cuanto responda a las necesidades e intereses que presenten los docentes, además de contar con un acompañamiento adecuado durante el proceso; así como, teniendo claridad en la duración y frecuencia de la misma. Finalmente, el espacio físico y afectivo, permitirá un clima de confianza y seguridad para que se puedan generar reflexiones, intercambio de ideas y experiencias.

2.3 ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El proceso de Gestión de la Capacitación comprende cuatro etapas: Identificación de necesidades de capacitación, Diseño, Ejecución y Evaluación de la capacitación. A continuación, se definirá cada una de las etapas.

2.3.1 Identificación de necesidades de capacitación

Antes de hacer referencia a la etapa en sí, es necesario definir qué es una necesidad de capacitación. De acuerdo a Blake (2000) una necesidad de capacitación se evidencia “cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer, quienes deben hacerlo, de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel” (p. 22). Para ello, Blake (2000) mencionó que algunas de las causas son la carencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes para desempeñarse adecuadamente. Entendiendo que tanto conocimientos, habilidades y actitudes son componentes de una competencia, se puede definir que una necesidad de capacitación viene a ser la insuficiencia o ausencia de una

competencia para un puesto determinado. En ese sentido, para el caso de una institución educativa, una necesidad de capacitación se relaciona con la necesidad de fortalecer a los docentes en la aplicación de determinadas competencias específicas para las funciones que deben cumplir como: planificación, programación, evaluación, y de acuerdo a la propuesta pedagógica del centro educativo.

Luego de definir qué es una necesidad de capacitación, es importante hacer referencia a los actores y los procedimientos que se sugieren realizar en esta fase del proceso. Para ello, la detección de necesidades de capacitación debe involucrar tanto al participante, quien es el beneficiario directo de la capacitación, como al o los responsables de definir y diseñar la capacitación.

En ese sentido, Blake (2000) afirmó que las personas que intervienen en la gestión del proceso de capacitación, ya sea el responsable que define y/o diseña lo que se va a realizar, como el jefe directo, en este caso, el directivo de una institución educativa, deben tener claridad en aquello que se necesita trabajar con el equipo de docentes, de lo contrario según Blake (2000, p. 37): “Es muy probable que estén aplicando el remedio adecuado para otra enfermedad”. Asimismo, mencionó que una de las fuentes para poder detectar las necesidades de capacitación es el mismo participante, ya que una de las maneras de involucrar y comprometerlo, es que se sienta escuchado y a la vez se valore su aporte, respecto a los aspectos que considera son necesarios para favorecer el desarrollo de competencias específicas para su labor. De igual manera, es necesario que la institución educativa tenga claridad sobre el tipo de docente y cuáles son esas competencias que debe tener para cumplir las exigencias que el puesto requiere; es decir, el perfil del puesto.

Pereda y Berrocal (2011) indicaron que es necesario realizar la descripción del puesto teniendo en cuenta las actividades y tareas que debe realizar en el puesto, el contexto social en el que se desenvuelve, el salario que percibirá, las ventajas por desempeñar determinado puesto, y las competencias que debe poseer el trabajador o colaborador. Los autores mencionaron que es necesario conocer los objetivos, áreas de actividad y responsabilidades, para que a partir de dicha

descripción se elabore el perfil del puesto. Para ello, sugirieron considerar los siguientes aspectos:

Tabla 5. Elaboración de perfil del puesto

Aspecto	Descripción
Nombre del puesto	Nombre específico del puesto de trabajo.
Objetivo del puesto	Objetivo que debe cumplir el colaborador o trabajador en relación al puesto asignado.
Funciones	Aquellas acciones que debe de cumplir el colaborador o trabajador en relación al puesto asignado.
Formación	Requisitos básicos de formación en relación al puesto de trabajo.
Competencias específicas	Conocimientos, habilidades y actitudes que servirán para el adecuado desenvolvimiento y cumplimiento de las funciones, de acuerdo al puesto asignado.
Competencias Transversales	Aquellas competencias relacionadas a procedimientos generales, habilidades intra- e interpersonales.

Tomado de “*Elaboración de perfil del puesto*”, por M. Pereda, & B. Berrocal, 2011, *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Luego de definir el puesto, y sus características y exigencias, es posible poder identificar las necesidades de capacitación, pues de alguna manera, se tiene claridad en lo que se espera del docente, para poder conocer lo que “le falta” o lo que requiere complementar para que cumpla adecuadamente sus funciones. En ese sentido, Cuenca (2002) sostuvo lo siguiente:

Conocer las necesidades que existen en la escuela, específicamente aquellas referidas a la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes que sus profesionales deberían adquirir, reafirmar y/o actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas propias de sus puestos de trabajo (...) pueden detectarse las desviaciones o discrepancias entre “el deber ser” o situación esperada y “el ser” o situación real. Esto nos permite conocer cuáles son las personas que se deben capacitar y en qué aspectos deben hacerlo (p. 9).

Por lo tanto, es necesario establecer las acciones, así como los instrumentos que permitirán identificar las necesidades de capacitación. Ante ello, Cuenca (2002) indicó que en primer lugar es necesario que el personal directivo y los miembros de la escuela (incluidos padres y madres de familia) estén comprometidos, de manera

que participen activamente en esta etapa del proceso. Asimismo, señaló que es necesario establecer un método para obtener la información sistematizada sobre aquellas situaciones que servirán para determinar estas necesidades de capacitación. El autor menciona tres métodos:

- Prescriptivo, que implica que únicamente los responsables del diseño y ejecución de la capacitación deban realizar este estudio.
- Participativo, en el que participan todos los miembros de la institución educativa y el resultado de las necesidades de capacitación es un consenso entre todos sus miembros.
- Combinado, en el que se combinan ambos métodos mencionados.

Luego de decidir el método, Cuenca (2002) señaló que se deben definir las técnicas para el recojo de información y menciona las siguientes:

Tabla 6. Técnicas para la identificación de necesidades de capacitación

Técnicas	Descripción
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser estructurada o semiestructurada. • Permite recabar información a través del diálogo directo con los docentes y personal de la institución educativa. • Permite describir problemas no previstos y da la posibilidad de sensibilizar sobre la importancia de la capacitación. • Demanda mucho tiempo y exige que el entrevistador cuente con habilidades para la relación interpersonal con los entrevistados.
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser abierta, cerrada o mixta. • Permite recoger información sobre situaciones concretas y opiniones de los miembros de la escuela. • Se puede aplicar directamente o mediante otros medios (encuestas electrónicas) • Son anónimas.
Observación Directa	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser estructurada o no estructurada. • Permite observar al docente en la realización de sus funciones en su ambiente laboral (aula de clases) • Se puede evidenciar aquellas conductas reales y comparar con aquellas que son esperadas. • Facilita evaluar los logros alcanzados durante y después de la capacitación.
Análisis Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en analizar los documentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones, Proyecto Educativo Institucional, entre otros.

-
- Permite conocer las funciones que debe cumplir el personal del centro educativo y de qué manera se relacionan y se corresponden con los responsables de ejecutarlas.
 - Permite obtener un buen nivel de contraste entre la realidad y lo esperado.
-

Tomado de: "Técnicas para la identificación de necesidades de capacitación", por R. Cuenca, 2002, *Serie Capacitación de Adultos. Guía para elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la Escuela (DNCE)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú y GTZ, Cooperación Alemana al Desarrollo.

Luego de aplicar la o las técnicas, es necesario realizar el análisis de los resultados, para lo cual se sugiere aplicar por lo menos dos técnicas y contrastar los resultados. Este análisis será el insumo principal para poder diseñar la capacitación.

2.3.2 Diseño de la capacitación

Luego de conocer cuáles son las necesidades de capacitación, es necesario poder diseñar la capacitación propiamente dicha, de manera que se puedan atender las necesidades identificadas. Coronado (2009) arguyó lo siguiente:

Pensando en el docente como un profesional y un trabajador "en servicio", es preciso que la intervención formativa y el diseño de los procesos de capacitación, consideren su propio proyecto de formación, delineado por sus intereses, necesidades, trayectoria, etapa de la vida profesional, contexto de actuación, problemas prácticos, emergentes y problemáticas locales o globales (p. 89).

En ese sentido, es importante que, como parte de la identificación de necesidades de capacitación, se pueda recoger información sobre los intereses, aspiraciones profesionales, situación actual del contexto escolar, tanto local como global. Esto con la finalidad de asegurar la significatividad de la capacitación.

La Asociación Solaris Perú (2009) indicó que el diseño de la capacitación debe contener las competencias y capacidades a desarrollar, los temas o contenidos y la ruta o descripción del proceso metodológico; es decir, aquellas actividades y la estructura en que se presentarán: inicio, desarrollo y cierre, asimismo, los productos a elaborar, los recursos y el tiempo. Esto se relaciona con la manera en que se planifica una actividad pedagógica, pero es necesario que se

pueda contar con estrategias que garanticen la significatividad y mantengan el interés de los docentes, por ejemplo, el colocar al participante en la situación del aula, en el que el capacitador es el docente y los participantes, los niños, de manera que vivencien el proceso de aprendizaje que se espera de acuerdo a la propuesta pedagógica de la institución educativa. Asimismo, otra estrategia puede ser la lectura previa y tener reuniones presenciales para debatir y construir nuevo conocimiento. De igual manera, se pueden combinar estas estrategias con recursos tecnológicos en los que se pueda diseñar foros de debate, análisis de casos, entre otros.

Es importante señalar que en esta etapa se pueda prever el presupuesto que implica realizar la capacitación, debido a que, si bien puede ser una capacitación in house, es necesario tener claro los costos de inversión, tanto de los recursos humanos como los recursos materiales para la ejecución. Este aspecto permitirá definir si la capacitación es viable para la institución. De igual manera, si se tratase de un curso de capacitación al que accederá el equipo de docentes, fuera de la institución, es importante prevenir de qué manera se asumirá dicha inversión: si lo asume la institución, el docente o ambos.

Finalmente, es necesario que en esta etapa se diseñe el sistema de evaluación, el cual, se revisarán en un siguiente punto con mayor profundidad.

2.3.3 Ejecución de la capacitación

Esta etapa hace referencia a la realización de las acciones definidas en la etapa del diseño de la capacitación. Devalle y Vega (2002) sostuvieron que se debe considerar que toda capacitación debe pretender lograr que el docente realice la transferencia de la capacitación a su práctica, y para ello, es necesario que el capacitador se encuentre de forma permanente, de manera que se pueda realizar el seguimiento de los procesos que se van dando en función de la capacitación (pp. 176-177). Asimismo, plantearon algunas estrategias:

- **Reuniones**, es decir, intercambio con colegas de la misma área o modalidad
- **Interacción**, entre pares con presencia del capacitador o supervisor.
- **Institución educativa**, como centro de formación permanente.

- **Clases abiertas entre pares**, en la que los mismos docentes asumen el rol de capacitar a sus compañeros de equipo.
- **Supervisión de talleres**, que puede realizarse por parte del director de la institución, u otro personal idóneo para asumir esta tarea.

Por otro lado, el Ministerio de Salud del Perú (1998) informó que la puesta en práctica necesita de una gestión pedagógica y una gestión técnico-administrativa; es decir, una gestión relacionada al cumplimiento del programa diseñado y otros componentes pedagógicos, y una gestión relacionada a las oportunidades y condiciones para garantizar la implementación de estas acciones de capacitación. Asimismo, señaló que es importante mencionar que el monitoreo y la supervisión deben estar presentes en esta etapa, de manera que se acompañe de manera formativa a los docentes, detectar posibles aspectos por mejorar y replantear la capacitación sobre la marcha. Esto coincide con Devalle y Vega (2002) quienes plantearon que durante la capacitación debe realizarse una evaluación de proceso o formativa, de manera que el capacitador realice un seguimiento adecuado al docente, con la finalidad de rectificar o reorientar su intervención, permitiendo que este acompañamiento posibilite al docente el “apropiarse de la práctica para poder reflexionar sobre ella y transformarla” (Devalle y Vega, 2002, p. 178).

En ese sentido, es importante que, durante esta etapa, tanto la persona que cumple el rol de capacitador y el equipo de docentes participantes, como quien asuma el rol de supervisar la capacitación, deben mantener una actitud activa y colaborativa, de manera que se pueda ejecutar de manera adecuada y siempre pensando en las posibles mejoras durante y después de la capacitación.

2.3.4 Evaluación y monitoreo permanente

Esta etapa es aquella en la cual se valoran los resultados de la capacitación. Devalle y Vega (2002) consideraron que es importante la realización de un seguimiento evaluativo permanente, de manera que pueda evidenciarse que se lograron los objetivos de la capacitación ejecutada. Por ello, señalaron que la evaluación viene a ser el seguimiento que se debe realizar a la puesta en práctica de las habilidades y conocimientos adquiridos. Asimismo, la Asociación Solaris Perú (2009) indicó que la evaluación contribuye a brindar retroalimentación sobre

las actividades realizadas, las cuáles pueden ser demostraciones, presentaciones, etc. Asimismo, mediante la evaluación también se puede “conocer el nivel de adquisición de los conocimientos alcanzados, el grado de satisfacción en torno a la capacitación, la organización y el cumplimiento de los objetivos esperados en el taller” (Asociación Solaris Perú, 2009, p. 30).

Díaz señaló que existen tres tipos de evaluación: la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación (capacitador-docente), lo cual supera las concepciones de evaluación como examen de conocimientos (Devalle y Vega, 2002). La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016) propone que existen cuatro niveles de evaluación de la capacitación: nivel de reacción, nivel de aprendizaje, nivel de aplicación y nivel de impacto. Para ello presenta posibles herramientas de aplicación, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Herramientas para la evaluación de la capacitación

Técnicas	Descripción
Nivel de reacción	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción que los beneficiarios realizan al finalizar la capacitación, para evaluar aspectos como: metodología, capacitador, ambiente, recursos, materiales, etc.
Nivel de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Viene a ser una evaluación que se puede realizar al inicio y al final, o durante y al final de la capacitación. • Pruebas escritas de conocimientos, análisis de casos, <i>role playing</i>, simulaciones entre otros.
Nivel de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en elaborar una propuesta y aplicarla, en este caso, en el centro educativo. • El coordinador o director de la institución es quien debe supervisar el cumplimiento de la propuesta.
Nivel de impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Permite evaluar el impacto de la capacitación en los participantes y en este caso, en la institución educativa. • Este tipo de evaluación es más compleja, pues requiere toda una propuesta de investigación y sistematización de la experiencia de capacitación.

Tomado de: “Herramientas para la evaluación de la capacitación”, por Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR (13 de agosto de 2016). *Directiva* “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”. *Diario el Peruano*. Recuperado de <http://pnsr.vivienda.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2014/05/R-141-2016-SERVIR-PE1.pdf>

Como se puede observar, esta etapa también debe ser planificada, pues debe existir coherencia entre de los objetivos de la capacitación, la estrategia a aplicar y los resultados que se deseen medir.

2.4 LA MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Como todo proceso, la gestión de la capacitación necesita que de alguna u otra manera se pueda verificar cómo se ha realizado el proceso y de qué manera se puede implementar mejoras tanto al proceso como a la capacitación misma.

Devalle y Vega (2002) mencionaron que las mejoras en la capacitación docente están en relación directa con la propuesta de enseñanza; es decir, que una de las maneras de verificar las mejoras es ver si en la práctica educativa el docente demuestra mejoras en la enseñanza a sus estudiantes. Sin embargo, se considera que este aspecto no es suficiente como un indicador de mejora, ya que es necesario que se revise todo el proceso de gestión de la capacitación y detectar en qué etapa del proceso es necesario revisar y ajustar los procedimientos o actividades, para al iniciar nuevamente el ciclo de la capacitación se pueda atender de manera más acertada las necesidades de capacitación que presenta el equipo de docentes de una institución educativa. En ese sentido, la capacitación debe ser un proceso continuo, en el que los docentes favorezcan el desarrollo de nuevas capacidades, fortalezcan las competencias específicas de acuerdo al perfil del puesto, más aún, siendo la educación un proceso continuo que se encuentra en cambio permanente, por lo que se vuelve necesario para el docente, el estar en permanente capacitación. Por ello, es importante que como una de las funciones que debe ejercer un directivo, es el considerar como parte de la evaluación de la capacitación, el poder evaluar la capacitación misma para poder implementar mejoras al proceso de gestión. (Ver figura 2).

Figura 2. La mejora continua en el proceso de gestión de la capacitación docente.



Elaboración propia.

En ese sentido, se puede iniciar el ciclo de la capacitación y al realizar la evaluación, considerar la evaluación del proceso de gestión de la capacitación. Esto puede darse con la participación de los beneficiarios, es decir, el equipo de docentes, director de la institución, coordinadores, etc. Seguidamente, el director de la institución debe evaluar dichos aportes y plantear las mejoras al proceso de capacitación. Como siguiente paso, se podrá implementar las mejoras y sistematizar la capacitación. Por ejemplo, puede ocurrir que, como parte de las mejoras, es necesario rediseñar el instrumento para identificar las necesidades de capacitación; por lo tanto el director puede planificar las mejoras considerando un tiempo de revisión y ajustes para luego ser validado por el equipo de docentes y el capacitador (implementación), y finalmente realiza la sistematización de la experiencia de capacitación, en la que, como parte de las lecciones aprendidas y mejoras se evidencia el ajuste del instrumento para la identificación de necesidades de capacitación.

Finalmente, luego de haber revisado la información brindada por diversos autores sobre los aspectos que incluye la Gestión de la Capacitación Docente, se vuelve necesario poder revisar qué aspectos son considerados en el proceso de gestión de la capacitación de la institución educativa en la que se ha realizado la presente investigación.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

El presente capítulo contiene el diseño metodológico de la investigación elaborado a partir de reconocer la importancia de la capacitación docente y la gestión de la capacitación para favorecer el desarrollo de competencias específicas; se presenta el problema de investigación, objetivos, categorías de estudio y el caso único que ha servido para la sistematización de la experiencia de capacitación.

De igual manera, en este capítulo se presenta el análisis de la información recogida a partir de la revisión de los documentos de gestión de la institución educativa en la que se desarrolló la investigación, así como, las opiniones emitidas por el equipo de docentes.

En ese sentido, para realizar la presente investigación, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo se desarrolló la gestión del proceso de capacitación implementado en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel en el período 2014-2017?

Para ello, se realizó un estudio cualitativo, cuyo propósito fue sistematizar la experiencia de capacitación realizada por dicha institución educativa, la cual se contrasta con las apreciaciones brindadas por el equipo de docentes beneficiarios. Cabe resaltar que se realizó un primer acercamiento a esta experiencia a partir de una entrevista semiestructurada realizada a la directora pedagógica, quien a su vez cumple la función de coordinadora y capacitadora interna. De esta manera se pudo determinar el período para sistematizar la experiencia, ya que, de acuerdo a la información brindada por la directora, es a partir del año 2014 que se comenzó a formalizar el proceso de gestión de la capacitación.

A continuación, se presenta el proceso realizado para la organización, sistematización, análisis e interpretación de la información recolectada.

3.1. ENFOQUE, NIVEL Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo del tipo descriptivo, ya que el objetivo planteado fue sistematizar la experiencia de gestión

de la capacitación docente implementada en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel, durante el período 2014-2017. En ese sentido, se realizó la reconstrucción y descripción del proceso de gestión de la capacitación de la organización educativa, determinando los aspectos que se consideraron en dicho proceso, por parte de la institución en la que se realizó el trabajo de campo.

Para ello, se realizó la sistematización de una experiencia, cuya unidad de análisis es el Plan de Capacitación Docente del período 2014-2017, debido a que, como lo menciona Aranguren (2007), una investigación sistematizadora, consiste en reconstruir una experiencia, en este caso, el proceso de capacitación de una organización educativa, lo cual permitió descubrir y reflexionar sobre el contenido en mención, de forma cronológica, durante el período mencionado.

3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación fue sistematizar la experiencia de gestión de la capacitación docente implementada en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel, durante el período 2014-2017.

Para lograr el objetivo de la investigación se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los procesos y procedimientos ejecutados en la organización educativa para gestionar la capacitación del equipo de docentes.
- Describir y analizar el proceso de gestión de la capacitación del equipo de docentes de la organización educativa.

3.3. CATEGORÍAS DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada se organizó en categorías y subcategorías respecto a las etapas del proceso de gestión de la capacitación y los aspectos que pudiesen intervenir en cada etapa del proceso. Para ello, el objetivo de la investigación permitió establecer cuatro categorías iniciales, las cuales se contrastaron con el marco teórico de la investigación y permitió definir las

subcategorías del estudio, las que a su vez fueron contrastadas con el equipo de docentes de la institución educativa.

A continuación, se presenta una tabla con la organización de categorías y subcategorías, las cuáles a su vez, se encuentran organizadas en la Matriz de Consistencia que se presenta como anexo (**Ver anexo 1**).

Tabla 8. Categorías y subcategorías de estudio

Categorías	Subcategorías
<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Misión y visión del centro educativo. ● Perfil del docente. ● Definición de las necesidades de capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de la capacitación ● Ejecución de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de las capacitaciones. ● Organización espacio-temporal. ● El capacitador/facilitador. ● Participantes. ● Recursos y materiales. ● Significatividad de la capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grado de satisfacción del equipo de docentes ● Resultados de aprendizaje / conocimientos del equipo de docentes. ● Percepciones sobre resultados en el desempeño docente. ● Evaluación del proceso de capacitación. ● Impacto de la capacitación/Mejoras en la institución.
Elaboración propia	

3.4. FUENTES E INFORMANTES

Para la presente investigación se consideró como fuentes para la investigación a los documentos de gestión con los cuales cuenta el centro educativo: Proyecto Educativo Institucional 2014-2017, Plan de Capacitación de los años 2014, 2015, 2016, 2017 y el reglamento interno de la institución educativa.

Por otro lado, se consideró como informantes a la totalidad del equipo de docentes conformado por 3 tutores y 5 cotutores. Una de las características o requisitos es que los docentes hayan sido parte del equipo desde el año 2014 hasta el año 2017. Asimismo, deben haber participado de las capacitaciones implementadas en el centro educativo de manera continua y deben haber aplicado la propuesta pedagógica de dicha institución. En el caso de los tutores

corresponde a los responsables principales del aula y los cotutores, quienes cumplen la función de apoyo. No se considera el género como un requisito o parte de la caracterización de los informantes.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta el objetivo y la pregunta de investigación, se consideró como técnicas para el recojo de información al Análisis Documental y al Focus Group. A continuación, se detallan los instrumentos utilizados en relación a las técnicas establecidas.

3.5.1. Análisis documental

El análisis documental es una técnica que permitió identificar información importante para realizar la sistematización del proceso de gestión de la capacitación implementado por la institución educativa. Según Chaumier, el análisis documental viene a ser la operación que representa el contenido de un documento, de una forma diferente a la original, lo cual permitirá facilitar su consulta o hacer referencia posteriormente en la fase del análisis de datos (Clausó, 2001). Es decir, el análisis documental brinda la posibilidad de poder encontrar información relevante para una investigación, poder organizar las similitudes y diferencias de acuerdo a los aspectos que se desean investigar.

En ese sentido, se consideró necesario, poder realizar el análisis de los documentos de gestión de la institución educativa con la finalidad de poder identificar las etapas del proceso de gestión de la capacitación. Por esta razón, se elaboró como instrumento una ficha de registro documental para organizar los aspectos que se relacionaban a las categorías y subcategorías de investigación. Por lo tanto, la ficha de registro documental se utilizó con la finalidad de revisar el Plan de Capacitación de la organización educativa e identificar los procesos y procedimientos ejecutados, incluyendo los instrumentos utilizados. (Ver anexo 2)

3.5.2. Focus Group

Debido a que la investigación busca sistematizar el proceso de gestión de la capacitación implementado en una institución educativa, se consideró necesario

e importante realizar un focus group con el equipo de docentes, con la finalidad de recabar información relevante sobre la manera en que se realizó el proceso de gestión de la capacitación y contrastar con los aspectos considerados en los documentos de gestión de la organización.

Según Campodónico (2008), el focus group permite enfocarse en un tema o problema e indagar de forma exhaustiva aquellos aspectos a partir de las opiniones o puntos de vista que tiene cada participante, logrando obtener información no estructurada y directa, lo cual es enriquecido a partir de la interacción de los integrantes del grupo. Al ser una investigación con enfoque cualitativo fue necesario la aplicación de esta técnica, de manera que se pudo identificar y describir el proceso de gestión de la capacitación que se realizó el período 2014-2017; así como analizar los procesos y procedimientos ejecutados en el centro educativo para gestionar la capacitación del equipo de docentes.

Para ello se elaboró una guía con preguntas orientadoras para el Focus Group, considerando las categorías y subcategorías con la finalidad de recabar información y generar el diálogo con el equipo de docentes. (Ver anexo 3).

3.6. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Como todo trabajo de investigación, es necesario considerar la validación de los instrumentos elaborados. Para ello, se recurrió al juicio de experto como medio para lograr esta validación.

En ese sentido, para la validación de la Ficha de Registro Documental, se solicitó la validación a la Doctora Verónica Milagros Castillo Pérez, especialista en Diseño, Orientación e Intervención Psicopedagógica. La experta brindó sus aportes sobre la claridad, coherencia y relevancia del documento en relación a las categorías, subcategorías y los documentos de gestión que se consideraron como fuentes de la presente investigación. La opinión emitida se tomó en cuenta para los ajustes y mejoras del documento, para ello, se utilizó un cuadro de evaluación (Ver anexo 4).

En cuanto a la validación de la guía de preguntas orientadoras para el Focus Group se contó con la participación de dos especialistas en investigación cualitativa, la Magister Pilar Luzmila Lamas Basurto de Colán y la Magister

Carmen María Sandoval Figueroa, ambas docentes del Departamento de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Las expertas brindaron sus aportes acerca de la claridad, coherencia, relevancia y profundidad de las preguntas planteadas en el Focus Group. De igual manera, las opiniones emitidas generaron algunas mejoras en las preguntas planteadas, las cuales se incorporaron en la versión final del instrumento elaborado. Para ello, se elaboró una matriz de evaluación del Guion del Focus Group (Ver anexo 5)

3.7. TRABAJO DE CAMPO

En esta etapa de la investigación se realizó la aplicación de los instrumentos para el recojo de información: Ficha de Registro Documental y Guion de preguntas orientadoras para el Focus Group.

Para el caso de la aplicación de la Ficha de Registro Documental, se revisaron los siguientes documentos de gestión:

- Proyecto Educativo Institucional 2014-2017
- Plan Anual de Capacitación Docente 2014
- Plan Anual de Capacitación Docente 2015
- Plan Anual de Capacitación Docente 2016
- Plan Anual de Capacitación Docente 2017
- Reglamento Interno del Centro Educativo

Realizada la revisión, se procedió a completar la Ficha de Registro Documental.

Para el caso de la aplicación del Focus Group, se realizó una reunión con el equipo de docentes el día 16 de noviembre del 2018. La duración del Focus Group fue de 80 minutos aproximadamente.

Acorde a los principios éticos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se utilizó un documento informando el objetivo de la investigación y la posibilidad de aceptar o no la participación en el estudio, así como el tipo de participación de cada uno de los miembros, a fin de garantizar el respeto a la persona a partir del consentimiento informado. Cada uno de los informantes firmó dicho documento; cabe mencionar que, antes del desarrollo del Focus Group, se explicó el tema de

la investigación y los objetivos, así como el uso de la información; es decir, los fines académicos de la misma y la opción de elegir si participaban o no. Luego de ello, los 8 participantes accedieron y firmaron el documento (Ver anexo 6)

Para la aplicación del Focus Group, se expuso a los informantes la dinámica para el desarrollo del mismo, indicando que la finalidad era el recoger las opiniones de todos los presentes, por lo tanto, no existían respuestas correctas ni incorrectas, ya que todas las respuestas eran consideradas importantes para la investigación. Asimismo, se informó que las opiniones serían grabadas en un aparato de audio y se respetaría el anonimato de los participantes. Finalmente, se mencionó que era importante el esperar el turno para poder intervenir y que, si alguno tenía una opinión diferente a los demás, era importante que lo mencionara. Durante el desarrollo del Focus Group, se anotó en un “registro de incidencias”, la información relevante, así como algunos comentarios resaltantes y expresiones de los participantes.

El Focus Group finalizó brindando el agradecimiento a los participantes e indicándoles que, si deseaban, podrían acceder a los resultados de la investigación.

3.8. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa de la investigación, se utilizó la Ficha de Registro Documental y la transcripción del Focus Group, cuya información obtenida se sistematizó en una Matriz de Consolidación de Información.

Para el caso de la Ficha de Registro Documental, se procedió de la siguiente manera:

- **Revisión de los documentos de gestión**, identificando los aspectos que respondían a las categorías y subcategorías del estudio.
- **Transcripción de los aspectos encontrados**, organizando la información en la Ficha de Registro Documental y codificación de cada aspecto (Ver anexo 7).

Para el caso del Focus Group, se procedió de la siguiente manera:

- **Transcripción de las respuestas brindadas por el equipo de docentes**, teniendo en cuenta la copia fiel de sus opiniones, tal y como las expresaron.
- **Revisión de la información transcrita**, identificando los aspectos que respondían a las categorías y subcategorías del estudio y realizando la codificación respectiva (Ver anexo 8).

Finalmente, se realizó el análisis e interpretación de los datos obtenidos, el cual se presenta en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO IV: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

El capítulo que se desarrolla a continuación presenta la sistematización de la experiencia de capacitación de una institución educativa del distrito de San Miguel. Como lo mencionó el Ministerio de Educación de Colombia (2010) la sistematización es un proceso permanente que permite la reflexión sobre la práctica y los saberes de las experiencias a investigar; es decir, viene a ser una oportunidad para reconstruir una situación, aprender de la misma, mejorar la comprensión y realizar una reflexión fundamentada desde la práctica hacia la teoría; con la finalidad de realizar la transferencia, adaptación construcción de nuevos conocimientos, a partir de los hallazgos encontrados. Asimismo, Mogollón (2016) señaló lo siguiente:

La sistematización permite a los docentes y equipos de las instituciones educativas a identificar, describir y analizar sus experiencias de cambio. La sistematización tiene una función formativa puesto que, mediante estrategias compartidas, enseñan a recuperar y valorar las propias prácticas, a construir sobre ellas nuevos conocimientos para transformarlas” (p. 7).

A partir de lo mencionado por los autores, el trabajo de investigación pretende definir los aspectos más resaltantes en cuanto a los procesos ejecutados en la gestión de la capacitación de la institución educativa, durante el período 2014-2017, con la finalidad de contrastar la teoría y la práctica, a fin de reflexionar sobre dicho proceso e identificar los aspectos más resaltantes de la experiencia, de manera que se pueda contribuir, en ciertos aspectos, con la mejora de la ejecución de dicho proceso de gestión.

En ese sentido, se tomó como aspectos relevantes para la sistematización a la contextualización de la experiencia, un breve recorrido sobre la trayectoria de la experiencia, el análisis los problemas y limitaciones, así como el planteamiento de aquellos alcances y avances positivos logrados por la institución educativa durante el periodo mencionado.

4.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

La experiencia sistematizada se desarrolló en el período 2014-2017, en una institución educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel. De acuerdo a los documentos de gestión, dicha institución inició sus labores el año 2009; pero es a partir del año 2014, que la institución inicia el camino hacia la

formalización de las capacitaciones realizadas en dicho centro educativo. Asimismo, atiende un promedio de 15 estudiantes por aula, siendo en total 4 aulas del nivel inicial, con 4 tutores y 5 cotutores los responsables de atender a dicha población. De igual manera, dentro del equipo de docentes, siete son del género femenino y uno del género masculino. Además, la directora pedagógica cumple las funciones de coordinadora y capacitadora, y cuenta con el apoyo de la psicóloga que asiste una vez por semana el centro educativo. Cabe mencionar que, debido a que la directora pedagógica a su vez es la coordinadora y tutora de una de las aulas, no fue considerada dentro de los informantes, con la finalidad de evitar algún posible sesgo durante el recojo de información.

De acuerdo al PEI y el Reglamento Interno, la institución educativa promueve la investigación y capacitación permanente del equipo de docentes, debido a que, uno de los aspectos que se señala en dichos documentos, es el trabajo técnico-pedagógico a partir de la propuesta educativa de dicho centro, en el cual se promueve el juego como estrategia, el arte y el movimiento como medios de expresión, y el acompañamiento afectivo y el respeto por los estudiantes. Por ello, la institución promueve talleres de capacitación y jornadas pedagógicas de manera interna, y capacitaciones externas, con la finalidad que el equipo de docentes se encuentre en constante formación y actualización, para que puedan responder a las demandas propias de la propuesta pedagógica del centro educativo.

A continuación, se describirá el proceso de gestión de la capacitación ejecutado en la institución educativa, contrastando con el marco teórico, los documentos de gestión y los informantes que participaron en el focus group.

4.2 TRAYECTORIA DE LA EXPERIENCIA

Como se mencionó en el capítulo anterior, se realizó una entrevista semiestructurada, dirigida a la directora pedagógica (Ver anexo 10). Esta entrevista sirvió como un primer acercamiento al proceso de gestión de la capacitación implementado, con la finalidad de determinar los aspectos principales o ejes del proceso de capacitación durante el período señalado, asimismo los hitos más importantes de la organización.

Figura 3. Línea de tiempo del proceso de gestión de la capacitación docente llevado a cabo por la institución educativa.



Elaboración propia.

Como se puede observar, en el 2014 se consolidó el equipo de docentes, y la directora realizó capacitaciones sobre la propuesta pedagógica. De acuerdo a lo manifestado por la directora, en ese momento no se contaba con procesos definidos para la capacitación, ya que la finalidad de capacitar al equipo de docentes fue básicamente el alinear a todos a la propuesta pedagógica del centro educativo.

En el 2015, la directora detectó la necesidad de formalizar las capacitaciones, debido a que la finalidad del centro educativo es también promover la investigación, capacitación y sistematización de la experiencia educativa del centro.

En el 2016, la capacitación se organizó de esta manera: capacitación Inicial (en los primeros meses del año, como preparación para el trabajo durante el año escolar); capacitación durante el año escolar (que respondía a las necesidades que se presentan durante el año, de acuerdo a las características de los niños, el manejo de distintas situaciones en el aula, etc.), y la capacitación metodológica, con la finalidad de responder a la propuesta educativa del centro educativo.

Es en el año 2017, que se encontró que la ejecución de la capacitación tomaba en cuenta aspectos como los recursos humanos, recursos materiales, organización, etc. Un siguiente aspecto que se consideró en este proceso fue la evaluación, siendo esta de forma personal a través de una entrevista que les permitió reflexionar sobre la práctica educativa de los docentes; asimismo una heteroevaluación entre las maestras (tutor-cotutor) que se tomó como un insumo para poder luego definir las necesidades de capacitación del siguiente año. Otro aspecto mencionado es que para que pudiesen definir las necesidades de capacitación, se realizó teniendo en cuenta los logros alcanzados los años anteriores, necesidades manifestadas por las maestras y aportes que brindaron los padres de familia.

4.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA EXPERIENCIA

A partir de la aplicación de la Ficha de Registro Documental y el Focus Group, se pudo analizar la experiencia de gestión de la capacitación, de acuerdo a las categorías y subcategorías del estudio.

4.3.1 Identificación de necesidades de capacitación

A continuación, se presenta el análisis realizado para la categoría mencionada, obtenido a partir de la revisión del marco teórico y la información obtenida a partir del trabajo de campo.

En ese sentido, se entiende que la identificación de necesidades de capacitación responde a un proceso en el cual es necesario partir por la definición del perfil del puesto, características y exigencias, ya que se puede tener claridad de aquello que se espera que cumpla el docente; a partir de ello se deben considerar las funciones, formación profesional, competencias específicas y competencias transversales del puesto.

- **Perfil del docente**

De acuerdo al análisis documental realizado, no se evidencia el perfil del docente en el PEI ni en el RI; de igual manera, no se evidencia en los Planes Anuales de Capacitación Docente (2014, 2015, 2016, 2017). Sin embargo, de acuerdo a lo que menciona uno de los miembros del equipo de docentes, el perfil del docente se encuentra en constante construcción. Tal y como lo menciona el Docente 2:

Estamos construyendo juntas el perfil (...) está en constante construcción, estamos construyéndolo juntas, no es que ya lo tenga, ella lo está haciendo con la psicóloga con una estructura ya definida; va teniendo como un esquema, pero lo va construyendo a partir de las capacitaciones y todo lo que nosotras vamos aportando como maestras y con los años de experiencia que tenemos como nido. [FG_D2 PD2].

Asimismo, la docente planteó lo siguiente:

Lo que se quiere es tener ya un perfil definido de la maestra de (la institución educativa) porque nosotros venimos de diferentes espacios, a veces espacio similares al nido y otras no, la mayoría no. Entonces, la idea es que todas las maestras tengan el mismo perfil para poder acompañar a los niños no que seamos como robots, sino que tengamos ese perfil que tú digas allí está una maestra de (la institución educativa) [FG_D2 PD1].

Se entiende entonces, que el perfil del docente es un producto inacabado y que se está construyendo con el aporte del equipo de docentes, sumado a los años de experiencia de la institución educativa. Se deduce que este perfil se inició

aproximadamente en el año 2014; sin embargo, aún no se ha concluido su definición.

A pesar de ello, existen algunos indicios encontrados en la documentación, los cuáles podrían ayudar a definir algunas de las características, funciones, competencias, etc. que debe cumplir cada docente. Para ello, las subcategorías que se analizaron a continuación, permitieron reconocer, en ciertos aspectos, el perfil del docente de la institución: Misión y visión, y perfil del docente.

De acuerdo con la visión del centro educativo, el PEI y el Reglamento Interno, la institución educativa investiga y sistematiza la propuesta pedagógica y metodológica del centro educativo, basada en el juego y el acompañamiento afectivo. [AD_PEI_MV1] [AD_RI_MV1]. Ante ello, se evidencia que algunos miembros del equipo de docentes tienen claro que el centro educativo tiene la visión de contribuir a la educación:

Es un espacio educativo que ha sido creado para contribuir con su propuesta pedagógica a este cambio que queremos en la educación peruana sobre todo con nuestra propuesta educativa queremos ser uno de los espacios alternativos o una propuesta distinta más respetuosa con el niño. A través de nuestra propuesta queremos generar este cambio sobre todo en la familia [FG_D2_MV1].

También, la docente planteó lo siguiente:

La visión es que (la institución educativa) sea un centro donde su trabajo tenga resonancia no solamente en el distrito, sino que (...) trascienda (...) en las familias. También somos conscientes que se debe trascender más allá de cada niño, en las experiencias que los niños se llevan cuando salen de aquí. Transformar familias, la manera como se acompaña, (...) crear un espacio educativo que haga la diferencia y también contribuir desde nuestra propuesta a mejorar la calidad de vida las familias [FG_D2_MV2].

De igual manera, la misión señala que la institución educativa busca acompañar a los niños y niñas en su proceso de aprendizaje, basado en una metodología centrada en el juego y el acompañamiento afectivo. El equipo docente menciona que, de la misión que deben cumplir como institución es la siguiente: “Dejar una huella en los niños para que ellos la transmiten a sus familias, que esto (la institución educativa) se haga más grande” [FG_D3_MV1].

Incluso, la docente indicó lo siguiente:

Cuando vine de otro nido, porque tengo varias experiencias en diferentes lugares, tal vez lo que me costó un buen tiempo fue poder llegar a concretar un poco la visión y la misión (de la institución educativa) porque yo vengo de un nido que era regular donde la maestra dirigía al niño, es decir todo lo que yo decía los niños lo tenían que hacer [FG_D1_MV1].

Como se puede observar, se trata de una institución educativa que tiene una propuesta pedagógica basada en el acompañamiento afectivo del proceso de aprendizaje de los niños, asimismo, busca ser una institución transformadora de la educación, que aporte desde su pedagogía hacia la mejora de la calidad educativa; por ello, es una organización que genera aprendizaje en los docentes, que promueve la investigación y la sistematización de su propuesta pedagógica. En ese sentido, algunas de las características que se debe considerar en el docente son las siguientes:

- Ser un **docente investigador** ([AD_RI_PD5] y [AD_RI_PD7]); capaz de observar el contexto, analizar el proceso de desarrollo de sus estudiantes y detectar los aspectos que pueden influir en su rendimiento, proponer estrategias de intervención y validarlo en la práctica educativa para implementar las mejoras correspondientes.

- Ser **respetuoso** con el proceso de cada estudiante; capaz de reconocer las fortalezas, capacidades, talentos, características individuales de cada estudiante, estilos de aprendizaje; así como observar los tiempos personales de cada niño con la finalidad de generar estrategias para atender necesidades individuales y grupales; es decir, ser un docente activo, involucrado y comprometido con el proceso de los niños [AD_RI_PD1].

- Ser **flexible**, capaz de adaptarse a las situaciones cotidianas, necesidades de sus estudiantes, condiciones del entorno, etc.; con la finalidad de adaptar sus estrategias, actividades, etc. dependiendo de las circunstancias que se presentan en el día a día; favoreciendo la autonomía de los niños [AD_PEI_PD6].

- Ser **facilitador del proceso de aprendizaje**, considerando al niño como protagonista de la experiencia de aprendizaje, desarrollo de proyectos, etc.; con la finalidad de brindar experiencias significativas, en concordancia con la propuesta pedagógica. Debe ser un adulto que brinde seguridad a los niños y les dé la oportunidad de ser protagonistas de su propio proceso [AD_PEI_PD7].

Esto se relaciona con las opiniones emitidas por el equipo de docentes, respecto a las características que deben presentar: “Somos los acompañantes del

proceso de aprendizaje de los niños y nosotros lo que le brindamos son las herramientas y las posibilidades diversas que tienen para que puedan construir sus propios aprendizajes y aprender de ellos también” [FG_D3_PD1]. Asimismo, la docente indicó lo siguiente:

Como maestras y maestros acompañantes tenemos que respetar a los niños y ellos nos van a respetar porque están vivenciando el respeto y esa es una de las características que creo yo que se debe resaltar en las maestras (de la institución educativa). Aquí nos han inculcado el respeto por el niño el aprender a escucharlos [FG_D1_PD1].

Además, la docente mencionó lo siguiente: “Como maestras también tenemos que estar dispuestas a aprender del niño de su libertad de su propio tiempo” [FG_D1_PD2].

Asimismo, en las opiniones emitidas por el equipo de docentes, se destaca como otras características que deben cumplir los docentes, el ser autónomos, trabajar en equipo y tener capacidad de escucha y tener comunicación asertiva: “Como maestras también tenemos que estar dispuestas a aprender del niño de su libertad de su propio tiempo” [FG_D1_PD2].

Yo era una maestra muy sobreprotectora, y si el niño quería algo, yo se lo daba o yo se lo hacía primero para hacerlo rápido y también para ayudarla porque pensaba que era la forma porque así lo había aprendido (...) He aprendido mucho a ser autónoma como maestra y enseñarles a los niños, la autonomía es importante aprender a decir las cosas que pienso no se lamente quedarme con eso sino también poder hablar y dar mi opinión aun cuando puedo estar equivocada porque la única forma de aprender es también aportando desde lo acertado o desde lo no acertado, porque de todas formas estoy aprendiendo” [FG_D1_PD3].

Como se puede observar, la docente mencionó la importancia ser un autónomo y promover la autonomía en sus estudiantes.

Otra de las características que creo como docentes nosotros debemos tener, es aprender a trabajar en equipo; eso nos ha costado porque cada uno viene de diferentes historias (...) entonces aprender a trabajar en equipo aprender a través de la comunicación, esas son características que personalmente a nosotros nos ha costado mucho pero que en el tiempo y en los años y las experiencias y el haber teniendo roces y teniendo dificultades, nos ayudado a poder finalmente, entre todos, llegar a un entendimiento porque hemos aprendido también a respetarnos las unas a las otras, a comunicarnos, aprender a trabajar en equipo, a decirnos las cosas sin enojarnos, recibir si algo no me gusta y si alguien no le gusta cómo soy también recibirlo y poder aceptarlo, y si puedo cambiarlo lo hago, creo que así como nosotros pedimos que el niño esté dispuesto a cambiar,

nosotras también es importante que una maestra tenga esa capacidad de poder escuchar y también tenga la capacidad de querer cambiar [FG_D1 PD4].

Al parecer, el equipo de docentes reconoció la importancia de trabajar en equipo; sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por la docente, ha sido un proceso que ha resultado difícil pero que poco a poco, como equipo han ido superando. La docente mencionó que es necesario para ello, el favorecer la capacidad de escucha y la comunicación asertiva, coincidiendo con otra de las participantes:

Aprender a escuchar, a poder decir cosas (...) una de las cosas que estamos aprendiendo ahora en el curso es a ser maestras proactivas, líderes, capaces de poder emprender también nosotras y ser líderes para que los niños vean también el liderazgo y ellos también pueden ser niños líderes desde la edad en que nosotros acompañamos [FG_D1 PD5].

De igual manera, en los documentos de gestión se detallan las funciones que deben cumplir las docentes. Este insumo permitirá elaborar el perfil del docente, teniendo claridad sobre las actividades y tareas a ejecutar. Entre ellas se mencionaron las siguientes:

- Realizar un adecuado acompañamiento al proceso de desarrollo de los niños. [AD_PEI_PD1].
- Favorecer el desarrollo de la creatividad y pensamiento reflexivo de niños y niñas, cuestionadores y capaces de conocerse, respetarse y aceptarse a sí mismos y a los demás [AD_PEI_PD2] [AD_RI_PD2].
- Atender a los niños que presenten necesidades especiales de acompañamiento [AD_RI_PD3].
- Favorecer el desarrollo autónomo de los niños, como sujetos competentes a sus niveles, con disponibilidad, iniciativa, deseos, aptitudes y proyectos. [AD_PEI_PD6].

Respecto a las competencias específicas para el puesto, se debe considerar aquellas relacionadas con la propuesta pedagógica del centro:

- Integrar las diferentes expresiones a través del Arte y el Movimiento, a partir de un interés o necesidad de los niños y niñas. [AD_PEI_PD8].
- Programar y ejecutar talleres bajo propuesta pedagógica de Educación por el Arte y la Línea de Educación por el Movimiento: Talleres de juegos gráfico-plásticos (pintura, dibujo, modelado y construcción), Talleres de juegos

musicales, Talleres de juegos literarios, Talleres de juegos dramáticos, Talleres de juegos para comunicarnos (leer y escribir), Talleres de juegos matemáticos, Talleres de juegos científicos, Taller de Psicomotricidad Relacional, Talleres de Movimiento. [AD_PEI_PD9].

En cuanto a las competencias transversales al puesto, se deben considerar:

- Trabajo en equipo [AD_PEI_PD4].
- Capacidad de autoevaluarse, capacidad de reflexión crítica [AD_PEI_PD5].
- Capacitación permanentemente [AD_RI_PD5].
- Actualización en temas relacionados a su especialidad, teorías del desarrollo de niños y niñas [AD_RI_PD6].
- Participar activamente en el proceso de investigación permanente que la Asociación promueve en torno a sus cuatro ejes: Autonomía, Comunicación, Ecología e Inclusión. [AD_RI_PD7].

Respecto a la formación profesional, actualmente el centro educativo cuenta con profesionales y técnicos en distintas especialidades, y solo una maestra del equipo, aquella que cuenta con formación como docente. Además, una psicóloga que cumple la función de tutora. Sin embargo, según lo indagado en los Planes Anuales de Capacitación 2014, el equipo ha recibido capacitaciones y formación en diversos temas:

- Aspectos teóricos que dan sustento a nuestra propuesta pedagógica a partir de los cuatro ejes metodológicos: comunicación, autonomía, diversidad y ecología. [AD_CAP2014_NC1].
- Alcances que se desprenden de concepto de *Autonomía* [AD_CAP2015_NC1].
- Lenguajes expresivos (artes visuales, danza, teatro, música, etc.) [AD_CAP2016_NC1].
- El ambiente de trabajo y el rol del docente para promover la expresión en diversos lenguajes. [AD_CAP2016_NC4].
- Criterios metodológicos para promover la exploración gráfico plástica en los niños en concordancia con los principios de la educación inicial. [AD_CAP2016_NC5].
- Planificación de la acción educativa y la programación curricular se realizará en función al Diseño Curricular Nacional y a la Propuesta Alternativa de la

Institución Educativa: “Juego y Comunicación” y sus fundamentos filosóficos y teóricos. [AD_RI_ NC1].

Cabe mencionar que la institución educativa propone en su Reglamento Interno que los docentes deben actualizarse en los temas relacionados con su especialidad y teorías del desarrollo de los niños y niñas. [AD_RI_ PD6]; por lo que se resalta que se promueve la capacitación permanente; y si bien, la formación profesional es un requisito importante, el centro educativo brinda las herramientas y espacios de capacitación, de acuerdo a las necesidades profesionales y de la institución, con la finalidad de que los docentes se “apropien” de la propuesta pedagógica.

Como se puede observar, los documentos de gestión como PEI y Reglamento Interno, definen las características, funciones y competencias transversales del puesto. Incluso desde el 2014, los Planes de Capacitación definen los temas y contenidos especializados que el equipo de docentes debe fortalecer, para garantizar un desempeño acorde a la propuesta pedagógica. Ello hace referencia al desarrollo de competencias específicas para la labor docente; por lo tanto, si bien los docentes mencionaron previamente que el perfil del docente está en construcción, se puede deducir que este se encuentra prácticamente elaborado; sin embargo, estaría pendiente la definición formal dentro de los documentos de gestión.

- **Definición de las necesidades de capacitación**

Cuenca (2002) propuso a la entrevista, la encuesta, la observación directa y el análisis documental, como técnicas para detectar las necesidades de capacitación. Tanto los documentos de gestión de la institución educativa como en el Plan de Capacitación 2014-2017, no se detalla los procedimientos e instrumentos que sirvieron para detectar las necesidades de capacitación; sin embargo, el Focus Group permitió recoger información relacionada a ello, brindando indicios sobre el procedimiento realizado por la directora pedagógica. De esta manera, se logró identificar los siguientes:

Uno de los procedimientos que realizó la directora en el centro educativo fue la revisión de programaciones, cuya finalidad fue detectar si existía la

necesidad de realizar un taller o actividades relacionadas a la capacitación sobre la programación, de acuerdo a las exigencias de la institución educativa:

Algunas capacitaciones que han sido específicas para maestras nada más, generalmente (...) cuando nosotros enviamos nuestras programaciones, nuestras propuestas, nuestros trabajos a nivel de proyectos, entonces ahí es donde ella puede ver las cosas que nos falta” [FG_D1_NC1].

Asimismo, se mencionó lo siguiente:

“El trabajo de programación en la planificación, ella se da cuenta qué es lo que te falta, ella va observando lo que está faltando todavía” [FG_D3_NC1].

De igual manera, se enfatizó que la directora pedagógica fundamenta las capacitaciones en las necesidades que ella encuentra a partir de la revisión de las programaciones:

No es que ella viene y te dice ‘Bueno hoy día se me ocurrió que vamos a hacer tal capacitación’. No, ella te explica bien, por ejemplo, la capacitación que más hemos repetido es la programación porque es un tema que aún nos cuesta sobre todos a los tutores y somos quienes llevamos ese tipo de responsabilidades, ella no se explica nos dice si hemos mejorado un poco, si hay cosas que están bien y hay cosas que todavía faltan entonces por ahí ella capacita [FG_D2_NC1].

Entonces ella nos dice: ‘qué tal si hacemos una capacitación en este tema’ o algo que nos falte o que estamos pérdidas por ejemplo el tema de los proyectos que para las tutoras ha sido un poco difícil de trabajar en la programación. Por ello tenemos varias capacitaciones sobre proyectos. [FG_D2_NC2].

Esta estrategia para identificar las necesidades de capacitación se relaciona con lo mencionado en el Reglamento Interno, en el que se señala que el docente debe programar y desarrollar la acción educativa y programación curricular en función al Diseño Curricular Nacional y la Propuesta Alternativa de la Institución Educativa [AD_RI_NC1]. Por lo tanto, para conocer la realidad respecto a cómo programan los docentes, la directora pedagógica realizó estas revisiones. Esto se relaciona con lo menciona por Cuenca (2002) quien propone que el análisis documental permite reconocer aquellos aspectos en que los docentes necesitan ser capacitados.

Por otro lado, de acuerdo a lo mencionado por el equipo de docentes, la directora pedagógica brinda la oportunidad para que los miembros puedan proponer los temas que necesitan reforzar o que les resulta difícil trabajar.

Depende de las necesidades, como cuando las chicas han ido donde la directora pedagógica y le han dicho 'yo necesito refuerzo en esto' (...) y de ahí empieza a surgir los temas y a veces nos lo consulta, pero generalmente toma la iniciativa y nos lo dice vamos a hacer esto [FG_D3_NC1].

Tenemos la oportunidad de proponer y es importante porque a veces tú sientes que algo te está faltando, ya sea como equipo o de manera personal, incluso en las reuniones de grupo puedes decir: 'Miren mi salón está así; yo creo que necesitamos un taller de esto y ahí en ese momento te enteras que el otro salón también puede estar con la misma situación, entonces de ahí se puede generar una capacitación. Entonces ella nos dice: "qué tal si hacemos una capacitación en este tema" o algo que nos falte o que estamos pérdidas por ejemplo [FG_D2_NC2].

Este es un aspecto muy importante, pues de acuerdo a lo revisado en la investigación teórica, Coronado (2009) mencionó que una de las principales fuentes para la identificación de las necesidades de capacitación son los mismos docentes, debido a que al ser actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, y gracias a su capacidad de reflexión sobre la práctica docente, ellos pueden reconocer aquellas necesidades que deben reforzar o que necesitan ser capacitados. Esto se relaciona con lo mencionado por el Docente 3, quien señaló que una de las necesidades que presentan es el contar con más conocimiento teórico, ya que, como lo menciona, en el aula ellos se sienten seguros de lo que hacen, pero aparentemente les resulta difícil fundamentar o sustentar el por qué aplican determinada estrategia o actividad:

Lo que nos dijeron es que nosotros en la práctica sabemos lo que estamos haciendo y, pero no sabemos mucho la parte teórica entonces tú haces algo que está bien, pero no sabes en teoría y no sabes sustentar lo que estás haciendo [FG_D3_NC2].

Si bien, en la revisión de los documentos de gestión Plan Anual de Capacitación 2014, 2015, 2016, 2017, no se evidencia una técnica o instrumento para el recojo de necesidades de capacitación, lo mencionado por el Docente 3 podría evidenciar que una de las técnicas es la observación directa: "Supervisa las clases, también viene a vernos y en ese aspecto sí está la observación bastante, constantemente" [FG_D3_EVC5].

Lo cual se relaciona con lo que mencionó Cuenca (2002), quien propuso a la observación directa como una técnica importante para detectar las necesidades de capacitación.

Por otro lado, el equipo de docentes indicó que la directora pedagógica realiza algunas encuestas o cuestionarios para evaluarlas con la finalidad de poder detectar los aspectos en qué requieren ser capacitados. Si bien, los Planes de Capacitación no evidencian las encuestas o cuestionarios aplicados los docentes mencionan, por ejemplo, que aplica un examen:

Primero con un examen, nos pasa una hoja con preguntas, porque ella también trata de promover el tema personal, así podemos ver cuáles son nuestras debilidades y fortalezas en qué trabajar y ver qué te falta, por ahí empezamos siempre [FG_D3_EVC1].

Si ella quiere hacer una capacitación, digamos de talleres de juegos literarios, ella primero te puede decir esto: “Bueno, chicas voy a hacerles (un examen) para ver en qué están”. Según eso, ella arma la capacitación de juegos literarios, digámoslo así, y después al final hacemos como un taller vivencial de lo que hemos trabajado (...) y durante el tiempo de la capacitación también, ya sea en grupo o en personal llenamos un cuestionario, una ficha para reforzar lo que hemos aprendido. [FG_D2_EVC1].

O sea, se nos hace una encuesta para ver qué necesitamos, se hace la capacitación, nos evalúa y además aplicamos en el aula y ella nos observa, y sobre todo también en la planificación se evidencia bastante si tú realmente has comprendido, si estás aplicando lo que has aprendido, y ella lo que hace es una devolución personal de lo que estamos haciendo, personal y grupal por la aula.” [FG_D7_EVC1].

A continuación, se revisará el diseño de la capacitación y se realizará el análisis correspondiente para poder determinar si estas estrategias respondieron a las necesidades de capacitación mencionadas por el equipo de docentes.

4.3.2 Diseño de la capacitación

Respecto a la definición de las estrategias de capacitación, los distintos documentos y el equipo de docentes señalan que se han utilizado o propuesto las siguientes:

Tabla 9. Definición de estrategias de capacitación y coherencia con las necesidades de capacitación

Estrategias de capacitación	Documentos pedagógicos	Testimonio de docentes	Necesidades de capacitación
Análisis documental:		Recibimos un tema y si por ejemplo consiste en que tenemos que leer; nosotros participamos activamente de la capacitación,	Fundamentación teórica

<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de bibliografía pertinente a la propuesta pedagógica 	<p>Análisis y reflexión [AD_CAP2014_EC1].</p> <p>Actividades que promuevan el conocimiento teórico y autoconocimiento [AD_CAP2015_EC1] [AD_CAP2015_EC2] [AD_CAP2017_EC2]</p>	<p>pero no en su diseño [FG_D4_EC1]</p> <p>Y también nos ha dicho: ‘si no se pueden capacitar a que sea lean, lean, ahí hay material [FG_D7_RM1]</p> <p>Lo que nos dijeron es que nosotros en la práctica sabemos lo que estamos haciendo y, pero no sabemos mucho la parte teórica entonces tú haces algo que está bien pero no sabes en teoría y no sabes sustentar lo que estás haciendo [FG_D3_NC2]</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta pedagógica y metodología del centro educativo. 	<p>Revisión de documentación pedagógica y propuesta metodológica [AD_PEI_EC1].</p>	<p>La capacitación que más hemos repetido es la programación porque es un tema que aún nos cuesta sobre todos a los tutores y somos quienes llevamos ese tipo de responsabilidades, ella no se explica nos dice si hemos mejorado un poco, si hay cosas que están bien y hay cosas que todavía faltan entonces por ahí ella capacita [FG_D2_NC1]</p> <p>Algunas capacitaciones que han sido específicas para maestras nada más, generalmente (...) cuando nosotros enviamos nuestras programaciones, nuestras propuestas, nuestros trabajos a nivel de proyectos, entonces ahí es donde ella puede ver las cosas que nos falta [FG_D1_NC1]</p>	<p>Programación curricular Basada en la propuesta pedagógica de la institución educativa</p>
<p>Actividades de análisis y reflexión personal</p>	<p>Actividades que promuevan el conocimiento teórico y autoconocimiento [AD_CAP2015_EC1] [AD_CAP2015_EC2] [AD_CAP2017_EC2]</p> <p>Análisis y reflexión [AD_CAP2014_EC1].</p>	<p>Ella (la directora pedagógica) nos (...) ayuda con actividades para desestresarnos y que la mente se relaje porque eso también influye en el trabajo con los niños” [FG_D2_EC1]</p> <p>Una conversación o charla, como esto que es un Focus Group, un espacio para poder decir las cosas, no sólo la parte profesional, no solo del trabajo con niños, sino también que a veces venimos muy cargadas [FG_D2_EC1]</p> <p>A veces venimos muy cargadas y ella (la directora pedagógica) nos (...) ayuda con actividades para desestresarnos y que la mente se relaje porque eso también influye</p>	<p>Trabajo personal</p>

		<p>en el trabajo con los niños [FG_D2_EC1]</p> <p>Hemos recibido muchas capacitaciones durante todos estos años, con ello se aprende a aprender, a sanar personalmente para poder aportar a los niños de una manera limpia sin mezclar nuestro trasfondo emocional, y simplemente también acompañarlos de esa manera nos limpia y cura; entonces me ha servido a mí personalmente para sanar muchos aspectos emocionales y personales y me agrada mucho trabajar aquí [FG_D4_DESEMP3]</p>	
Dinámicas vivenciales	<p>Dinámicas vivenciales: plano corporal [AD_CAP2015_EC1] [AD_CAP2015_EC2] [AD_CAP2017_EC2]</p> <p>Talleres basados en sesiones vivenciales que prioriza la exploración, reflexión, diálogo, intercambio de experiencias, análisis. [AD_CAP2016_EC1].</p> <p>Construcción de aprendizajes significativos a partir de los saberes previos y la práctica de la vivencia [AD_CAP2016_EC2].</p>	<p>Las capacitaciones que hemos tenido han sido vivenciales, más que nada el ponernos un poco en el rol del niño, convertimos en niños creo que esa parte que ella (la capacitadora) nos ha enseñado (para) poder llegar de una manera más asertiva los niños [FG_D6_EC1].</p> <p>A veces hay capacitaciones pequeñas en ese tiempo (los viernes), cuando ya es todo el equipo, que es una vez al mes, también son talleres vivenciales con propuestas, con dinámicas. También nos han invitado a diferentes charlas [FG_D2_EC2]</p> <p>Convertirnos en niños creo que esa parte que ella (la capacitadora) nos ha enseñado (para) poder llegar de una manera más asertiva los niños [FG_D6_EC1].</p>	Ejecución de actividades de acuerdo a la propuesta pedagógica de la institución educativa
Trabajos en pareja y grupales que promuevan el auto e interaprendizaje	<p>Trabajos en pareja y grupales. [AD_CAP2016_EC1].</p> <p>Auto e interaprendizaje [AD_CAP2016_EC2].</p> <p>Desarrollo de competencias</p>	<p>Ha habido varias formas, la primera fue trabajando en equipo y a veces ha sido por aula... ahora último que han estado armando los talleres ha sido la dirección pedagógica con el apoyo de la psicóloga. [FG_D4_EC1]</p> <p>Hay capacitaciones más extensas o largas que tomen días, pero sólo algunas de las chicas lo están llevando, es un curso que</p>	Trabajo en equipo

actitudinales, cognitivos y procedimentales [AD_CAP2016_EC4].	es con una plataforma virtual que se está implementando este año [FG_D6_EC2]
	Otra de las características que creo como docentes nosotros debemos tener, es aprender a trabajar en equipo; eso nos ha costado porque cada uno viene de diferentes historias (...) entonces aprender a trabajar en equipo aprender a través de la comunicación [FG_D1 PD4].

Elaboración propia.

A partir de lo revisado en cuanto a las estrategias de capacitación, una de ella es el “análisis documental”, la cual figura como parte del Plan de Capacitación 2014, 205 y 2017. Esto denota que es una estrategia que se mantiene en el tiempo y se relaciona con la necesidad de poder brindar al equipo de docentes los conocimientos teóricos que requieren como parte de la propuesta pedagógica de la institución educativa. Como lo menciona el Docente 3, como equipo son conscientes que en la práctica pueden estar aplicando estrategias pedagógicas adecuadas al trabajo que realizan; sin embargo, les resulta difícil fundamentar teóricamente aquello que aplican. De igual manera, respecto a la revisión de las programaciones, el análisis documental ha permitido al equipo de docentes poder reflexionar sobre aquello que proponen, para poder contrastar con la realidad o contexto del centro educativo. Esto se relaciona a lo mencionado por Cuenca (2002), quien señala que el Análisis Documental sirve para analizar los documentos de gestión de la institución educativa; así como tener un contraste de la realidad y lo esperado.

Respecto a la estrategia “Actividades de análisis y reflexión personal”, se observa que es una estrategia que se ha contemplado en los Planes de Capacitación del año 2014, 2015 y 2017, y, de acuerdo a lo manifestado por el equipo de docentes, manifiestan que es necesario contar con estos espacios de trabajo personal, ya que señalan que en algunas oportunidades sienten estrés que puede influir en su desempeño como docentes. Consideran que es importante “sanar de manera personal” para poder brindar a los estudiantes la oportunidad de desenvolverse sin verse afectados por el trasfondo emocional que pueden tener los docentes. Este es un aspecto importante que quizá no se considera como

parte de un programa o plan de capacitación; sin embargo, es necesario trabajar el área personal, ya que efectivamente se trabaja con niños la “carga emocional” puede afectar el trato hacia ellos.

En cuanto a la estrategia “Dinámicas vivenciales”, esta se presenta en los Planes de Capacitación 2015, 2016 y 2017 y busca responder a la necesidad de poder ejecutar las actividades de acuerdo a la propuesta pedagógica de la institución educativa. De acuerdo a lo mencionado por el equipo de docentes, las capacitaciones vivenciales resultan significativas para su desempeño docente y consideran que es una manera de aprender bastante acertada, pues se “convierten en niños” para vivenciar la propuesta pedagógica de la institución educativa. Esto se relaciona con lo mencionado por La Asociación Solaris Perú (2009), que señala que el colocar al participante en la situación del aula, permite vivenciar el proceso de aprendizaje que se espera lograr en los niños, sensibilizando al docente al ponerse en la situación de niño.

En relación a la estrategia Trabajos en pareja y grupales que promuevan el auto e interaprendizaje, el equipo de docentes menciona que es necesario aprender a trabajar en equipo. El Docente 1 señala que les ha resultado difícil aprender a comunicarse y llegar a acuerdos como equipo. Revisando los Planes de Capacitación, la estrategia mencionada se observa en el Plan de Capacitación 2016, quizá por una necesidad identificada el año anterior. Es probable que, durante el año 2015, el equipo de docentes haya presentado situaciones de conflicto entre equipos de aula (tutor-cotutor) y en el equipo en general.

Como se puede observar, existe coherencia entre las necesidades de capacitación del equipo de docentes y las estrategias que se diseñaron en el período determinado; cabe mencionar, que, de acuerdo a los Planes Anuales de Capacitación, así como lo manifestado por el equipo de docentes, las capacitaciones son diseñadas por la directora pedagógica, correspondiendo a utilizar las capacitaciones *in house*: “Nosotras solo como participantes, por ejemplo, nosotros recibimos un tema y si por ejemplo consiste en que tenemos que leer; nosotros participamos activamente de la capacitación, pero no en su diseño” [FG_D4_EC1].

Cabe mencionar que, de acuerdo a lo mencionado por el equipo de docentes, se resalta que el diseño de la capacitación es responsabilidad de la Directora Pedagógica, apoyada por el Departamento Psicopedagógico.

4.3.3 Ejecución de la capacitación

Devalle y Vega (2002) indicaron que la institución educativa debe ser un centro de formación permanente y señalan la importancia que el capacitador pueda ser un miembro de la comunidad educativa, de manera que pueda realizar el monitoreo y seguimiento permanente de cada uno de los miembros del equipo de docentes. Dentro de las estrategias señala las reuniones e interacción entre pares con presencia del capacitador, clases abiertas en las que los docentes también asumen el rol de capacitar a sus compañeros y supervisión de talleres a realizarse por el director de la institución. Como se mencionó previamente, en esta etapa tanto el capacitador como el equipo de docentes deben mantener una actitud activa y colaborativa. Asimismo, dentro de las condiciones que favorecen la capacitación, se destaca el acompañamiento docente por el cual se reconocen las fortalezas y capacidades individuales y de equipo, así como realizar el acompañamiento pertinente para superar las debilidades; el espacio, tanto físico, en el cual se ejecutará la capacitación, como afectivo el cual pretende generar un clima de confianza para favorecer el intercambio de experiencias e inquietudes. Finalmente, el tiempo, en el que se considere la duración y frecuencia de las capacitaciones, dentro del horario de trabajo.

En ese sentido, para realizar el análisis del proceso de Ejecución de la Capacitación en la institución educativa, se consideraron las subcategorías trabajadas analizadas fueron las siguientes:

- ***Organización espacio-temporal***

Respecto a esta categoría, únicamente el Plan Anual de Capacitación Docente del año 2016 menciona el horario de inicio del taller [AD_CAP2016_ET1]; sin embargo, en el Focus Group el grupo de docentes mencionaron algunas características o aspectos como:

○ *Frecuencia para el equipo completo (tutores y cotutores):* En cuanto a la frecuencia de la capacitación, se señala que aquellas que son para todo el equipo de docentes, se realizan todos los viernes, una vez al mes: “Se ha designado que una vez al mes nos juntemos como equipo para (...) hablar de los casos de los chicos y en algunas oportunidades uno de esos días (la directora pedagógica) los ha tomado para capacitarnos” [FG_D6_ET1]. Asimismo, se mencionó lo siguiente: “A veces hay capacitaciones pequeñas en ese tiempo (los viernes), cuando ya es todo el equipo, que es una vez al mes” [FG_D2_ET3].

○ *Frecuencia para el equipo de tutores:* Respecto a la frecuencia de la capacitación para el equipo de tutores, se señala que aquellas se realizan todos los viernes; es decir 4 veces al mes, dependiendo del calendario escolar de la institución: “Las tutoras siempre nos quedamos todos los viernes (...) si hay una necesidad que atender, se nos brinda la capacitación ese día” [FG_D2_ET1]. Además, señalaron lo siguiente: “Las tutoras las otras nos reunimos todos los viernes” [FG_D2_ET2].

○ *Jornadas pedagógicas:* Por otro lado, existen jornadas pedagógicas, las cuales se programan todo un día, por lo que los estudiantes no asisten al centro educativo. Esto se menciona debido a que no ha ocurrido en el centro educativo que las capacitaciones coincidan con el horario de clases, salvo estas jornadas.

Hasta el momento nunca ha habido (capacitaciones en el horario de clases) porque también es importante el acompañamiento de los niños porque nosotras, las tutoras, llevamos el grupo, que si bien no son tan grandes, pero nosotras tenemos más o menos la capacidad de poder acompañar un adulto cada 5 niños en cuanto los pequeños; entonces imagínate si sólo se queda una de nosotras y nos vamos a recibir una capacitación, no podemos dejar sola a nuestra compañera; pero por decir que ha habido jornada pedagógica, en algunas ocasiones, en años anteriores, y los niños no asisten [FG_D3_ET3].

Un aspecto que se menciona es la periodicidad de las capacitaciones, ya que, de acuerdo a la entrevista realizada a la docente, estas se realizaban en tres momentos: Capacitación inicial: en el verano; Capacitación durante el año escolar: sobre las distintas situaciones que pueden surgir en el aula; y Capacitación Metodológica. Sin embargo, de acuerdo a lo que mencionaron los docentes, esto se realizaba en los primeros años de la institución educativa: “Más o menos los

primeros años como en el 2010 las capacitaciones eran en el mes de febrero.” [FG_D5_ET1]. Asimismo, se mencionó lo siguiente: “Las capacitaciones ya no se hacen en verano, pero sí durante el año y este año es de la formación, pero sí tenemos todas nuestras capacitaciones todos los viernes, que son si las capacitaciones internas” [FG_D2_ET4]. Además, se planteó lo siguiente:

Quienes estamos desde que se inició el nido, la capacitación era obligatorio para todas, no solamente para la tutora sino también para las conductoras, y ya en el camino este luego se hizo obligatorio para las tutoras y opcional para las conductoras; es más ella (la directora pedagógica) siempre dio la opción si una cotutora quiere pasar a ser tutora tiene que capacitarse y tiene que hablar con ella para que ella la prepare (...) eso es importante. [FG_D2_ET4].

A partir de lo mencionado por el equipo de docentes, las capacitaciones se realizan dentro del horario de trabajo (coordinación del equipo de docentes).

- ***El capacitador / facilitador***

A partir de la revisión bibliográfica se define al Capacitador como el principal responsable de diseñar el proceso formativo, a partir del análisis de la realidad o el contexto de la institución educativa. Asimismo, el capacitador es quien acompaña el proceso a los participantes, por lo tanto, además de ser quien dirige las actividades de capacitación docente, es necesario que también sea parte de la institución educativa y se encuentre permanentemente, de manera que tenga contacto directo con la realidad o contexto educativo, con la finalidad de recoger información sobre la práctica docente como observador participante o no participante, monitoreando y realizando un seguimiento permanente al equipo de docente, favoreciendo además un clima de confianza, para que el equipo de docentes confíe y puedan participar activamente en el proceso de reflexión y análisis de su proceso de crecimiento personal y profesional.

En ese sentido, los documentos de gestión mencionan las funciones que debe cumplir el capacitador, entre ellas se destacan:

- Diagnosticar necesidades de la Institución Educativa y proponer soluciones. [AD_RI_CAP11].
- Detectar necesidades de perfeccionamiento y capacitación del personal a su cargo, promoviendo y facilitando acciones para satisfacerlas. [AD_RI_CAP14].

En cuanto al cumplimiento de estas funciones una docente mencionó que efectivamente, las capacitaciones siempre se dan de acuerdo a las necesidades que presenta el equipo de docentes.

Es asertiva porque siempre daba las capacitaciones dependiendo las necesidades que nosotros teníamos con respecto a cada aula, en ese aspecto a mí me agrada mucho sus capacitaciones (...) resalto que siempre han sido bajo las necesidades de cada una de nosotras como maestras [FG_D8_CAP1]

Asimismo, se mencionó lo siguiente:

- Planificar, organizar y evaluar las actividades Técnico-Pedagógicas. [AD_RI_CAP12].
- Suscribir convenios con fines educativos y organizar eventos de capacitación y actualización docente. [AD_RI_CAP8].

Respecto a las funciones que cumple la Directora Pedagógica, en su rol de capacitador, los docentes manifiestan que ella cumple con planificar, organizar y evaluar los talleres de capacitación. Asimismo, se muestran indicios que la Directora Pedagógica es quien gestiona la visita de otros capacitadores, externos a la institución educativa. Este es un aspecto importante pues se menciona que ella busca a personas que cumplan con ciertos requisitos, como el ser miembros de la asociación educativa a la que pertenece la institución, especialistas en educación, en arte, etc. Se planteó lo siguiente: “Y también algunos miembros de la asociación educativa a la que pertenece el nido han venido y nos han capacitado (...)” [FG_D3_CAP5]. Además, se mencionó que “algunas veces han venido personas externas a hacernos talleres, también han hasta una mamá de las mamás del nido, nos vino a capacitar porque era maestra es arte, entonces ella hizo una dinámica de juegos para nosotras” [FG_D2_CAP3].

De igual manera, se señala tanto el PEI como en el Reglamento de la institución, que la Directora Pedagógica debe:

- Promover la permanente capacitación de las maestras y un espíritu de investigación en torno a los ejes de Comunicación, Autonomía, Ecología e Inclusión. [AD_RI_CAP7] y [AD_RI_CAP9].

- Incrementar la capacidad técnico-pedagógico de los docentes durante el presente año a través de jornadas y actualización docente. [AD_PEI_CAP2] y [AD_RI_CAP2].
- Promover y participar activamente en el proceso de investigación permanente que la Asociación promueve en torno a sus cuatro ejes: Autonomía, Comunicación, Ecología e Inclusión. [AD_RI_CAP15].

En cuanto a la función de promover la capacitación permanente, los docentes manifiestan que la directora pedagógica cumple las funciones encomendadas, pues constantemente promueve la capacitación del equipo, ya sea a partir de asesorías, revisiones curriculares, y, sobre todo, se destaca que constantemente motiva a los docentes a capacitarse para que crezcan personal y profesionalmente: “Lo consultamos a la a directora pedagógica para saber si nos conviene llevar o no algún curso por la currícula y si se alinea con nuestro aprendizaje, ella nos asesora (...)” [FG_D7_CAP1].

También se mencionó lo siguiente:

Siempre nos está asesorando, en realidad ella es una persona que siempre nos ha incentivado a crecer a crecer y siempre nos ha desafiado, incluso en algunas ocasiones diciéndonos: ‘el que no estudia ya no tiene bono, así que estudien porque se ganan un extra’. Lo hace porque también es importante que nosotros crezcamos y no nos quedemos eso siempre [FG_D3_CAP4]. Asimismo, se resaltó que “siempre nos están diciendo miren chicas ustedes que están con los niños pequeños que les parece ahí esta propuesta es gratuito. Mira este curso tiene este precio [FG_D3_CAP2].

Asimismo, tanto los documentos de gestión como los testimonios de las docentes, señalan que la docente debe generar un clima de confianza para poder promover la reflexión personal de cada docente, como parte del proceso de evaluación y seguimiento:

- Realizar el proceso de seguimiento, coordinación y evaluación del Personal Docente. [AD_RI_CAP13]. Es de las personas que te toma en cuenta y empieza observarte a ver si realmente todo lo que se habló en la en la reunión de grupo te sirvió, no te sirvió, si lo estás aplicando no en el aula [FG_D3_CAP1]. Además, se sostiene que la docente “empieza trabajar personalmente con cada una de nosotras, a felicitarnos por lo que hemos avanzado” [FG_D1_CAP1]

- Evaluar bimestralmente el avance curricular, la metodología aplicada en el acompañamiento de los niños y niñas. [AD_RI_CAP3]. Esto quiere decir que “ella va llevando todo nuestro crecimiento y va tomando nota en qué te comprometes tú de aquí en adelante (...)” [FG_D1_CAP2]. Además, la docente “supervisa las clases también viene a vernos y en ese aspecto sí está observación bastante constantemente” [FG_D3_CAP3].

- Fomentar la integración, cooperación y armonía del personal de la Institución Educativa. [AD_RI_CAP16].

- Fomentar un ambiente de trabajo honesto y democrático, para el crecimiento de todos los participantes de él (docentes y no docentes). [AD_RI_CAP4]. En este caso, “ella ha tenido la mirada de afuera y puede ver cosas que nosotros no miramos cuando estamos dentro; entonces ella tiene esa flexibilidad” [FG_D2_CAP1]. Además, la maestra “logra conocer si el grupo está cargado, si el grupo está tenso y nos ayuda con actividades para desestresarnos” [FG_D2_CAP2]. También se comentó lo siguiente en relación a la profesora:

Te llama para conversar contigo si está viendo que necesitas más refuerzo en ese aspecto creo que sí, ella trata de que sea tangente el aprendizaje que no sea tan libre, sino que además para que te des cuenta tú mismo que es lo que te falta” [FG_D3_CAP2].

- ***Participantes***

Se entiende a los participantes como los beneficiarios directos de la capacitación, en este caso, el equipo de docentes, quienes, de acuerdo al rol de tutor o cotutor, reciben determinadas capacitaciones y participan de espacios de reflexión individual y grupal. Ante ello, únicamente el Plan de Capacitación Anual del año 2016, contempla el rol que debe cumplir el docente, durante la capacitación: “Los participantes asumen un rol activo en su proceso de aprendizaje y en su rol profesional, desestimando recetas o técnicas que van en contra del enfoque”. [AD_CAP2016_P1].

Sin embargo, el Focus Group permitió conocer, a partir del testimonio del equipo de docentes, conocer cuáles son las exigencias solicitadas por parte de la institución educativa:

- Comprometido, entendido como la capacidad del docente para participar de las capacitaciones con responsabilidad, conscientes que este espacio favorece su crecimiento personal y profesional. Se menciona sobre el docente lo siguiente: “Te comprometes tú de aquí en adelante, en este tiempo al esforzarte por lograrlo entonces de acuerdo las metas que nos proponemos va

nuestra propia evaluación, asumimos el reto” [FG_D1_PAR1]. Además, “depende mucho de la capacidad que uno le pone, al empeño y al esfuerzo por lograr lo que uno se ha comprometido a hacer” [FG_D1_PAR2].

- Promotor de nuevos aprendizajes, debido a que el compromiso con la institución es también poder participar como capacitadores o compartiendo experiencias de capacitación con los demás miembros del equipo de docentes:

Luego de ir a una capacitación externa, hemos tenido que venir y dar nuestros aportes de aprendizaje al grupo, todo lo que nosotros hemos aprendido, hacemos una reunión con las tutoras y cotutores o hacemos un taller; entonces no hay que sólo nos favorecemos nosotras sino también buscamos favorecer al equipo eso es algo bien importante (...)” [FG_D3_PAR2]

Asimismo, se sugirió lo siguiente: “Debemos elaborar un taller para compartir los aprendizajes no solamente nosotras somos las que nos favorecemos, sino todo el equipo” [FG_D2_PAR1]. También se mencionó lo siguiente: “Nosotros tenemos que devolver aquí lo aprendido, nosotras tres, por ejemplo, fuimos al conversatorio de Tonucci y tuvimos que darles a las chicas que no pudieron ir una capacitación” [FG_D5_PAR1].

- Autónomo y en formación permanente, siendo promotor de su propio aprendizaje, buscando oportunidades de capacitación y crecimiento profesional:

Se nos incentiva a ir estudiando y a veces hay temas que nos llaman la atención a nosotras, entonces le enseñamos más que nada la currícula o la malla curricular de lo que se va a trabajar y entonces ella evalúa y nos dice eso puede ser interesante, esto si te puede ayudar porque va acorde con lo que tú estás trabajando en el centro porque no puedes estudiar algo que no vas a poder poner en práctica [FG_D2_PAR2].

Quienes estamos desde que se inició el nido, la capacitación era obligatorio para todas, no solamente para la tutora sino también para las conductoras, y ya en el camino este luego se hizo obligatorio para los totoras y opcional para las conductoras; es más ella (la directora pedagógica) siempre dio la opción si una cotutora quiere pasar a ser tutora tiene que capacitarse y tiene que hablar con ella para que ella la prepare (...) eso es importante [FG_D2_PAR4].

- ***Recursos y materiales***

Se entiende a los recursos y materiales, como aquellos elementos que complementan la capacitación al momento de la ejecución, entre ellos se pueden

nombrar: lecturas, separatas, material didáctico, etc. Se identificaron los siguientes:

Lecturas y separatas: dispuestas, de acuerdo a lo mencionado por el equipo de docentes, en la biblioteca de la institución educativa: “También nos ha dicho: ‘si no se pueden capacitar a que sea lean, lean, ahí hay material’ (...)” [FG_D7_RM1]. Asimismo, se mencionó lo siguiente:

“Claro porque tenemos aquí en la institución una pequeña biblioteca y han ido comprando diferentes libros en los diferentes eventos, o cuando asistimos y nos dan un material o libros siempre desafiándonos, siempre debemos tener un tiempo de lectura también” [FG_D8_RM1].

Material didáctico: si bien no se encuentra de forma explícita, en el 2016, el Plan Anual de Capacitación Docente contemplaba una capacitación sobre las técnicas que se usan en los distintos talleres que responden a la propuesta pedagógica del centro educativo; por lo que se puede señalar que dentro de los materiales se encuentra: pintura, témperas, pinceles, brochas, arcilla, música, etc. Asimismo, en dicho plan se señalan otros recursos:

Para el desarrollo del taller contaremos con tres ambientes de trabajo: la sala de psicomotricidad (en el segundo piso), el patio y el aula de tres años. AD_CAP2016_RM1].

- Respecto a los materiales se sugiere contar con lo siguiente AD_CAP2016_RM2]:
- Cada participante debe asistir con ropa cómoda y que pueda mancharse, además deberá traer los siguientes materiales:
- 1 par de medias (para trabajar sin zapatos).
- 1 manta o frazada.
- 1 almohada personal (pequeña o mediana) y/o peluche o muñeco de trapo (personal, no del nido).
- Un polo para pintar y/o muda de cambio
- Su cuaderno y lapicero

- ***Significatividad de la capacitación***

A partir de la revisión teórica es importante mencionar que, para asegurar la significatividad de la capacitación, esta debe responder a las necesidades de

capacitación identificadas. Asimismo, se debe considerar que la modalidad y las estrategias mantengan el interés de los docentes.

El equipo de docentes manifiesta que valoran más un taller presencial dentro del horario dispuesto por la institución educativa, debido a que tienen la oportunidad de vivenciar los talleres que trabajan con su grupo de niños, y, además, que, en el caso de estudiar en casa, les resulta complicado porque tienen responsabilidades en el hogar u otras tareas que realizar.

Mencionaron lo siguiente: “Valoramos más un taller presencial, (...) en mi casa para mí es más difícil sentarme con todas las distracciones que tienes en tu casa algunas son casadas tienen hijos entonces tienen cosas o responsabilidades que hacer eso” [FG_D2_SC2]. Además, indicaron que están a favor de un taller presencial, ya que “en el taller presencial como que llevas en el momento tienes tus apuntes” [FG_D4_SC1]. Asimismo, sugirieron en el taller algunos aspectos, ya que “hace una capacitación sobre los talleres que nosotros trabajamos con los niños, como talleres de plásticas, talleres de dramatización, juegos tradicionales, no solamente ella, sino que han invitado a personas externas que han venido para capacitarnos” [FG_D2_SC3].

4.3.4 Evaluación de la capacitación

Esta etapa se entiende como aquella en la cual se realizará la valoración de los resultados de la capacitación. Sin embargo, es importante mencionar, que la evaluación debe ser permanente, en el cual la capacitadora, debe acompañar el proceso de los participantes, brindándoles las devoluciones correspondientes, de acuerdo a los logros y aspectos por mejorar en su desempeño. Luego de la revisión bibliográfica, Díaz definió tres tipos de evaluación: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación (Devalle y Vega, 2002). Asimismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016) planteó los niveles de evaluación de la capacitación, que permitirán obtener resultados sobre el éxito o fracaso de la capacitación, entendida como proceso: nivel de reacción, que mide el grado de satisfacción de los beneficiarios; nivel de aprendizaje, que brinda resultados medibles respecto al inicio y cierre de la capacitación; y el nivel de aplicación, que se realiza luego de la capacitación, para revisar si los docentes cumplen o están

en proceso de aplicar los aprendizajes adquiridos. No se está considerando la evaluación de impacto, ya que es una evaluación más compleja; sin embargo, como se observará en el análisis que se presenta a continuación, existen algunos indicios sobre la valoración que brinda el equipo de docentes a la capacitación respecto al impacto que genera en la comunicada educativa.

En el caso de la Institución Educativa, es importante mencionar que, como parte de los Planes Anuales de Capacitación Docente, se evidencian los métodos de evaluación para medir los resultados de los participantes:

Tabla 10. Métodos de evaluación utilizados en la institución educativa

Método	Descripción	Documento
Asistencia, puntualidad y participación	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia mínima del 90% (10 sesiones). Solo se aceptarán dos faltas justificadas, en caso la falta no sea justificada perderá automáticamente su vacante. [AD_CAP2016_EVC2]. Se propone una la hora del inicio del taller es a la 1.15pm; a partir de la 1.20pm se considerará tardanza. Tres tardanzas son iguales a una falta. 	Plan Anual de Capacitación Docente - 2016
Autoevaluación de los participantes	Cada participante valoriza su propia actuación aprendizajes, permitiéndole reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para desarrollar su integralidad y mejorar su trabajo.	Plan Anual de Capacitación Docente - 2016
Evaluación con rúbrica de Evaluación	Presenta rúbrica de evaluación con tres niveles de logro: esperado, en proceso, con dificultades. Los aspectos a evaluar son: Participación activa y reflexiva, comprensión de nociones básicas y fundamentos sobre el desarrollo temático, Aplicación (trabajo final)	Plan Anual de Capacitación Docente- 2016
Actividades de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Trabajos individuales y/o grupales Control de lectura 	Plan Anual de Capacitación Docente- 2017

-
- Foros de debate
 - Examen final
-

Elaboración propia.

Es necesario resaltar, que, si bien se declaran los métodos de evaluación, únicamente se evidencia la rúbrica propuesta como instrumento de evaluación. Los Planes Anuales de Capacitación 2016 y 2017 declaran las actividades de evaluación, pero no presentan las guías de los trabajos, ni los registros de asistencia. Sin embargo, es importante indicar que, al ser una institución educativa que promueve la investigación y la reflexión de la práctica docente, es adecuado el contar como método de evaluación a la Autoevaluación, de esta manera se estaría considerando este espacio de reflexión personal, sobre los logros y aspectos por mejorar.

Respecto a los niveles de evaluación de la capacitación se logró identificar los siguientes:

- ***Nivel de Reacción: Satisfacción del equipo de docentes***

Corresponde al grado de aceptación por parte de los beneficiarios directos de la capacitación. Este aspecto se relaciona con el nivel de evaluación de reacción, para lo cual se utilizan herramientas de como la encuesta de satisfacción, para evaluar los elementos de la capacitación (metodología, capacitador, ambiente, recursos, materiales, etc.).

En el Plan Anual de Capacitación Docente del 2017, se señala que los participantes podrán evaluar a los coordinadores y ponentes, jornadas y programa, a través de una encuesta y/o retroalimentación personal [AD_CAP2017_ EVC2]. Este es un aspecto muy importante, debido a que es a partir del año 2017 que se formaliza la evaluación de la capacitación; sin embargo, no se evidencia los instrumentos utilizados ni los resultados de dicha valoración.

Por otro lado, los docentes mencionaron que, en comparación con otras, esta institución educativa se preocupa por la capacitación del equipo, con la finalidad de que respondan a las demandas del centro. Asimismo, manifestaron que, la capacitación se realiza en el horario de trabajo, durante las reuniones de coordinación. Esto aspectos son valorados positivamente por el equipo de

docentes. Un docente indicó lo siguiente: “En otras instituciones que yo he estado nos dicen: ‘en el tiempo que tú puedas capacitarte, pero aquí tú me cumples en los horarios’ (...)” [FG_D3_SD2]. Por otra parte, sostienen que “no solamente le importa que nosotros brindemos nuestro trabajo, sino también que nos capacitemos y tengamos un crecimiento profesional y personal que es importante. Entonces eso me gusta mucho” [FG_D3_SD3].

Otro aspecto que el Reglamento Interno planteó es que se brindarán al personal docentes cartas de felicitación, diploma de reconocimiento, estímulo económico o estímulo simbólico, como felicitación por sus logros [AD_RI_SD1]. Cabe mencionar que los docentes valoran mucho este reconocimiento por su desempeño; más aún, si se trata de un estímulo económico para poder participar de capacitaciones externas: “Para capacitaciones externas, el nido puede aportar una parte si nosotras podemos aportar también y siempre y en algunas ocasiones pizarra de papel no se ha puesto el completo de la capacitación (...)” [FG_D3_SD5]. Asimismo, en sugirieron, que “la dirección pedagógica siempre nos está animando, incentivando y promoviendo que nosotras nos capacitemos y estudiemos que nos desarrollemos personalmente profesionalmente” [FG_D3_SD1]. También revelaron lo siguiente:

Hicimos una especialización en terapia de lenguaje, además ella ha estudiado la carrera de psicología desde que está en la institución, ya terminó la carrera. Entonces recibía un bono por ese estudio que era simbólico y era como un incentivo para que tú sigas estudiando (...) eso yo no le he visto en otros lados Entonces por ejemplo nosotras aparte del sueldo teníamos un bono significativo que era porque estabas llevando una especialización y que en el caso de ella sería una carrera [FG_D2_SD1].

- ***Nivel de aprendizaje: Resultados de aprendizaje / conocimientos y habilidades adquiridas del equipo de docentes como fruto del proceso de capacitación***

Corresponde a la evaluación que se realiza para conocer cómo se encuentra el equipo de docentes. Viene a ser una evaluación que se puede realizar al inicio, para señalar la línea de base; durante la capacitación, siendo

esta una evaluación formativa; y al final, para medir los resultados; lo cual corresponde a la evaluación del nivel de aprendizaje. Asimismo, dentro de las posibles estrategias, se pueden mencionar las pruebas de conocimientos, análisis de casos, *role playing*, simulaciones, etc.

En el caso de la institución educativa, el PEI menciona que, como parte de las responsabilidades que debe cumplir la dirección pedagógica, se debe supervisar la elaboración y ejecución de la metodología de enseñanza y aplicación de material didáctico [AD_PEI_RA1]. La labor de supervisión evidencia que la directora pedagógica evalúa a los docentes, quienes manifestaron que se realiza a través de exámenes escritos, revisión de programaciones, supervisiones de clases y reuniones de retroalimentación.

“Primero con un examen, nos pasa una hoja con preguntas porque ella también trata de promover el tema personal, así podemos ver cuáles son nuestras debilidades y fortalezas en qué trabajar y ver qué te falta, por ahí empezamos siempre” [FG_D3_RA2].

Por otro lado, se indicó que “también se evidencia en las planificaciones definitivamente en los informes pedagógicos que damos nosotras las maestras, ahí también se evidencia un montón” [FG_D3_RA1].

Asimismo, se señaló que la evaluación les permite, como docentes, reconocer sus logros basados en las metas que se proponen como parte del trabajo que deben realizar:

La evaluación que se tiene que hacer es a partir de las metas, trabajamos con metas que nosotras mismas nos podemos es una evaluación completa y constante, y uno también se va dando cuenta si lo está logrando o no lo está logrando [FG_D1_RA1].

También se mencionó lo siguiente:

Te llama para conversar contigo si está viendo que necesitas más refuerzo. En ese aspecto creo que sí, ella trata de que sea tangente el aprendizaje, que no sea tan libre, sino que además para que te des cuenta tú mismo qué es lo que te falta [FG_D3_RA5].

Otro aspecto relacionado con los resultados de aprendizaje, es el nivel de aplicación, en el que se evalúa a través de la supervisión de sesiones de clases, con la finalidad de observar el cumplimiento de la propuesta a partir de la aplicación en el aula: “Empieza observarte, a ver si realmente todo lo que se habló

en la en la reunión de grupo te sirvió o no te sirvió, si lo estás aplicando no en el aula” [FG_D3_RA2]. También se sugirió lo siguiente:

O sea, se nos hace una encuesta para ver qué necesitamos, se hace la capacitación, nos evalúa y además aplicamos en el aula y ella nos observa, y sobre todo también en la planificación se evidencia bastante si tú realmente has comprendido, si estás aplicando lo que has aprendido, y ella lo que hace es una devolución personal de lo que estamos haciendo, personal y grupal por la aula.” [FG_D7_EVC1].

Incluso se mencionó lo siguiente: “Supervisa las clases también viene a vernos y en ese aspecto sí está observación bastante constantemente” [FG_D3_EVC5].

A partir de la observación, la Docente 3 menciona que reciben una retroalimentación por parte de la directora pedagógica, de manera que, a partir de la reflexión personal, puedan reconocer su proceso de aprendizaje y aquellos aspectos que deben mejorar.

Cuando nos evalúa es por algo específico que era quiere ver de nosotras ella, baja y toma nota en su en su tablero y nos observa (...) ella va anotando, luego el mismo día, a la salida, o el día siguiente ella va viendo cómo estamos y nos va observando para darnos la devolución de los observado. [FG_D4_EVC2].

Asimismo, se señaló lo siguiente:

Te llama para conversar contigo si está viendo que necesitas más refuerzo. En ese aspecto creo que sí, ella trata de que sea tangente el aprendizaje, que no sea tan libre, sino que además para que te des cuenta tú mismo qué es lo que te falta [FG_D3_EVC4].

Asimismo, se refirió que es a partir de esta retroalimentación que las docentes realizan un compromiso con la institución educativa, comprometiéndose a cumplir las metas que se proponen.

“Ella empieza trabajar personalmente con cada una de nosotras, a felicitarnos por lo que hemos avanzado, porque ella va llevando todo nuestro crecimiento y va tomando nota en qué te comprometes tú de aquí en adelante, en este tiempo al esforzarte por lograrlo entonces de acuerdo las metas que nos proponemos va nuestra propia evaluación, asumimos el reto” [FG_D1_EVC4].

- **Nivel de aplicación: Percepciones sobre resultados en el desempeño docente.**

Respecto a la percepción que tiene el equipo de docentes en cuanto a los resultados sobre su desempeño, consideran que, si bien cuentan con años de experiencia y formación, aún existen aspectos que deben alcanzar: “Claro, muchas de nosotras, la verdad es que a pesar de la experiencia que tenemos, o la formación que tenemos, hay algunas cosas que todavía nos falta vencer” [FG_D4_DESEMP1].

De igual manera, mencionaron que una de las maneras en que se evidencia los resultados de cómo su desempeño va mejorando, es cuando tuvieron que realizar una capacitación a otra institución educativa y cuando realizan talleres con padres de familia.

Tuvimos la oportunidad, (¿te acuerdas?) de dar una capacitación a un colegio, sobre manualidades. Entonces un año hubo una exposición a nivel de la municipalidad, conjuntamente con el Ministerio de Educación, en un colegio que está por la vía expresa, y nosotros fuimos invitados para dar una capacitación y cada una nos encargamos de dar un tema en específico” [FG_D5_DESEMP1].

La otra docente indicó lo siguiente:

Sí, fue una experiencia muy bonita pero también estresante porque es mucha responsabilidad, (...); realmente me daba mucho miedo hablar en público, tenía que respirar cincuenta veces antes de salir, me la pasé estudiando para poder dar la capacitación porque personalmente no me gusta hablar delante de tanta gente, pero sí hemos tenido esas oportunidades de ir y salir para demostrar lo que hemos aprendido [FG_D4_DESEMP2].

La primera docente prosiguió: “También, en los talleres de padres nosotros hemos tenido la oportunidad de dar la capacitación a los padres de familia” [FG_D3_DESEMP1].

Un aspecto importante que se considera necesario resaltar, es que durante la aplicación del Focus Group, una docente aludió que desde que ingresó a la institución educativa hasta la actualidad, reconoció que ha crecido de manera personal y profesional, ya que las capacitaciones no solo tratan temas académicos o técnico-pedagógicos, sino también el trabajo personal y emocional.

“Bueno el hecho de venir aquí a trabajar para mí ha cambiado mi vida no porque como decía en las primeras preguntas yo tenía una forma de pensar y de ver al niño diferente, de acompañarlo, entonces, muchas veces me he proyectado en él, yo he aprendido otra vez con las capacitaciones y por ejemplo, hemos recibido muchas capacitaciones durante todos estos años, con ello se aprende a aprender, a sanar personalmente para poder aportar a los niños de una manera limpia sin mezclar nuestro trasfondo emocional, y simplemente también acompañarlos de esa manera nos limpia y cura; entonces me ha servido a mí personalmente para sanar muchos aspectos emocionales y personales y me agrada mucho trabajar aquí” [FG_D4_DESEMP3].

Como se puede observar, este aspecto es muy valorado por el equipo de docentes, quienes, a la intervención de la Docente 4, asintieron, afirmando lo mencionado por ella.

Asimismo, en los testimonios brindados por los docentes, se resalta que la Directora Pedagógica ingresa a las aulas y a través de la observación, evalúa su desempeño para seguir brindando un acompañamiento a los docentes, en caso sea necesario:

Es de las personas que te toma en cuenta y empieza observarte a ver si realmente todo lo que se habló en la en la reunión de grupo te sirvió, no te sirvió, si lo estás aplicando no en el aula [FG_D3_CAP1]

Asimismo, se mencionó lo siguiente: “Ella empieza trabajar personalmente con cada una de nosotras, a felicitarnos por lo que hemos avanzado” [FG_D1_CAP1].

- ***Nivel de Impacto: Evaluación del proceso de capacitación***

Respecto a la evaluación del proceso de capacitación, se refiere a la etapa del proceso en el que se evalúa el impacto de la capacitación en los participantes y en la institución educativa. Para ello se deben establecer los mecanismos que permitan reconocer las oportunidades de mejora en la capacitación como en el proceso ejecutado; para poder sistematizar la experiencia. Cabe mencionar que los documentos de gestión de la institución educativa, no declaran este aspecto; sin embargo, el equipo de docentes señala que realizan distintos tipos de evaluación, los cuáles consideran relevante para reconocer si la capacitación influyó positivamente en su crecimiento personal y como equipo:

Creo que no es tanto que se evalúa la capacitación, si no es una evaluación personal, no solamente personal sino también a nivel de aula, porque se supone

que las capacitaciones que anteriormente nos ha dado durante el año responden a las necesidades que hemos tenido como aula; entonces, finalmente, vamos a evaluarnos por grupos de salones y entre grupos (...) con preguntas específicas que responden a esta necesidad que nosotros hemos padecido, por así decirlo, en el momento que nos han capacitado”. [FG_D4_EVC1]

Asimismo, se mencionó lo siguiente: “Es como evaluación, claro, porque se hace de forma personal, grupal y de aula; y no solamente se evalúa el equipo de maestros, sino también evaluamos a la dirección psicopedagógica, a la dirección pedagógica (...)” [FG_D3_EVC6].

Como se señaló previamente, los planes de capacitación, no contemplan un sistema de evaluación que evalúe el impacto de la capacitación docente en la institución; sin embargo, durante el desarrollo del Focus Group, se mencionó que uno de los aspectos que evidencian que la institución educativa y su equipo de docentes realizan un buen trabajo, es la confianza de los padres de familia año tras año, pues regresan luego de un tiempo con sus hijos menores. Asimismo, se mencionó que la institución educativa no realiza publicidad, sino que las familias llegan por recomendación de otros padres de familia. Se indicó lo siguiente: “En el trabajo con los niños, en la respuesta de los padres; los padres se dan cuenta que cada año vamos mejorando y van viendo cómo sus hijos van aprendiendo y la manera cómo los acompañamos” [FG_D2_IMPAC1]. Asimismo, se señaló lo siguiente: “En la respuesta de los padres, porque ellos pueden decidir irse si no están de acuerdo, sin embargo, existen muchas familias que están con nosotros ya varios años” [FG_D4_IMPAC1]. También se sugirió lo siguiente:

Claro ellos nos recomiendan con otros padres; el nido no hace promoción, o sea nosotros no repartimos volantes ni nada, si las personas que llegan acá, es por recomendación del trabajo que han visto de nosotras. Nos ha pasado que padres que llegan al nido a veces dicen: ‘yo soy amiga del niño tal o mi hermana es la mamá de tal niño’ y entonces al final todo es como una familia, y al final seguimos creciendo porque llegan nuevos niños que van entrando, y hay papás que tienen un hijo, que tienen otro y los vuelven a traer; creo que eso es una evidencia de que el trabajo se está haciendo bien” [FG_D8_IMPAC1].

Luego de realizar el análisis de la información recogida, es necesario poder resaltar los problemas y limitaciones encontrados en la experiencia de capacitación.

4.4 AVANCES Y LIMITACIONES DE LA EXPERIENCIA

En cuanto a los avances y limitaciones de la experiencia, se detectaron los siguientes:

4.4.1 Identificación de necesidades de capacitación

Si bien, no se cuenta con un perfil del docente, los documentos de gestión brindan los indicios para formular dicho perfil del docente; sin embargo, es necesario definir el perfil del docente para poder orientar mejor la identificación de necesidades de capacitación.

Dentro de los indicios, a partir del testimonio de los miembros del equipo de docentes, se señalan las características que debe tener el docente, el cual debe tener los siguientes rasgos:

- Docente investigador.
- Respetuoso del proceso del niño.
- Flexible.
- Facilitador del proceso de aprendizaje.

De igual manera, se mencionan las funciones:

- Acompañar adecuadamente el proceso de los estudiantes.
- Favorecer el desarrollo de la creatividad y autonomía.
- Atender a niños con necesidades especiales, etc.

Asimismo, se mencionan las competencias transversales:

- Docente autónomo.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de escucha.
- Capacidad de reflexión y autoevaluación de su propia práctica docente.

Cabe resaltar que se puede formular el perfil del docente, de acuerdo a los roles que cumplen, es decir, el perfil del tutor de aula y el perfil del cotutor; para ello, se puede considerar una tabla en el que se considere el nombre el puesto, los objetivos, funciones, formación profesional, competencias específicas del puesto y competencias transversales.

Tabla 11. Cuadro de perfil de puesto

Nombre del puesto	
Objetivo del puesto	
Funciones	
Formación	
Competencias específicas	
Competencias Transversales	

Nota: Tomado de “Cuadro de perfil de puesto”, por M. Pereda, & B. Berrocal, 2011, *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Por otro lado, respecto a la identificación de necesidades de capacitación se aplican encuestas, cuestionarios y técnicas como la observación de clases y análisis documental, solo faltaría sistematizar los instrumentos para el recojo de información. Asimismo, no se detallan los procedimientos que sirvieron para la detección de necesidades de capacitación. Únicamente se mencionaron los instrumentos aplicados.

4.4.2 Diseño de la capacitación

Es importante resaltar que se ha logrado definir las estrategias de capacitación como: análisis documental, actividades de análisis y reflexión personal, dinámicas vivenciales, trabajo en pareja y grupales que promueven el auto e interaprendizaje. Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por el equipo de docentes, las estrategias de capacitación responden a las necesidades identificadas, por ejemplo:

Tabla 12. Necesidades de capacitación y estrategias aplicadas

Necesidades de capacitación	Estrategias aplicadas
Fundamentación teórica sobre la propuesta metodológica, desarrollo del niño, etc.	Análisis documental.
Programación curricular en base a la propuesta pedagógica de la institución educativa.	Análisis documental.
Actividades de análisis y reflexión personal.	Dinámicas vivenciales. Trabajo de reflexión personal.

Ejecución de actividades de acuerdo a la propuesta pedagógica de la institución educativa.	Dinámicas vivenciales.
Trabajo en equipo.	Trabajo en pareja y grupales que promuevan el auto e interaprendizaje.

Elaboración propia.

Sin embargo, es necesario contar con la programación de las actividades para poder revisar la coherencia entre las estrategias, actividades, recursos y materiales. Otro aspecto que se debe mencionar es que primero se realizaban capacitaciones al inicio del año escolar, durante el año y capacitaciones sobre la propuesta pedagógica. Actualmente, solo realizan capacitaciones durante el año escolar y no se evidencia alguna razón o justificación para tal cambio. Entonces, las capacitaciones que se dan en la actualidad responden a las necesidades que se presentan de acuerdo al grupo de estudiantes y de acuerdo a la propuesta pedagógica de estos estudiantes.

Asimismo, se observó que en esta fase no hay algún nivel de participación por parte de los docentes; lo cual denota que el diseño de la capacitación es vertical, no participativo y centrado en la perspectiva de la Directora Pedagógica, lo cual indica un tipo de gestión principalmente centralizado. En ese sentido, llama la atención la aceptación y aprobación por parte del equipo de docentes, quienes manifestaron su conformidad y satisfacción frente al trabajo realizado por la Directora; quizá una de las razones puede ser el hecho que la mayoría de miembros del equipo de docentes no cuenta con una formación académica en la carrera de Educación, a excepción de una de las tutoras; lo cual podría generar cierta admiración y gratitud por parte del equipo de docentes, debido a la aceptación en la institución educativa para desempeñarse como tutores y cotutores.

4.4.3 Ejecución de la capacitación

En cuanto a este aspecto, la institución educativa presenta varios avances, ya que tienen definido la frecuencia de las capacitaciones, las cuales se realizan una vez al mes con todo el equipo y semanalmente, en las reuniones de coordinación, con los tutores de aula. De igual manera, han definido jornadas

pedagógicas que se programan un día completo, durante el horario de trabajo, lo cual es valorado por el equipo de docentes.

Es importante destacar también, que se tiene claridad en cuanto las funciones del capacitador, enfatizando la realización del diagnóstico de las necesidades educativas, así como el detectar las necesidades de capacitación, elaborar la planificación, organización y ejecución de las capacitaciones. De igual manera, el realizar convenios con fines educativos y organiza eventos de capacitación y actualización docente. Cabe mencionar que, se define también sus funciones en cuanto al proceso de seguimiento del equipo docente, lo cual permite realizar una evaluación formativa. Sin embargo, al ser la única responsable directa de la gestión de la capacitación y su ejecución, podría generar reprogramaciones de las jornadas pedagógicas o capacitaciones, limitada variedad de temas, insatisfacción por parte del equipo de docentes, etc. En ese sentido, a lo largo de los testimonios brindados en el Focus Group, el equipo de docentes manifestó su conformidad y satisfacción frente al rol de la capacitadora y la propuesta de temas, así como el acompañamiento recibido durante el año, como parte del proceso formativo de cada miembro del equipo.

Por otro lado, como se mencionó previamente, no se define en los documentos de gestión, el rol del docente durante la ejecución de la capacitación; sin embargo, es necesario definir de manera formal el rol que asume el participante, así como definir en la programación de las capacitaciones (talleres, actividades, etc.) el material didáctico. Cabe mencionar, de acuerdo a los testimonios del equipo de docentes, se pudo identificar algunas de estas:

Tabla 13. Rol del docente

Rol del docente	Descripción
Comprometido.	Participando activamente de las capacitaciones, con responsabilidad, conscientes que este espacio favorece su crecimiento personal y profesional.
Promotor de nuevos aprendizajes.	Participando como capacitadores o compartiendo experiencias de capacitación con los demás miembros del equipo de docentes.
Autónomo y en formación permanente.	Siendo promotor de su propio aprendizaje, buscando oportunidades de capacitación y crecimiento personal.

Elaboración propia

4.4.4 Evaluación de la capacitación

La institución educativa demuestra que, en este aspecto, se logra identificar el proceso de evaluación a nivel de reacción, nivel de aprendizaje y nivel de aplicación; para ello, considera estrategias como evaluación de conocimientos, supervisiones de sesiones de clase, acompañamiento al docente y retroalimentación. Asimismo, presentan los métodos de evaluación docente y los requisitos para aprobar la capacitación como: asistencia, puntualidad y participación; autoevaluación de los participantes, rúbrica de evaluación y actividades de evaluación (control de lectura, trabajos individuales, foros, examen final). Sin embargo, se debe incluir en el Plan de Capacitación Anual Docente, aquellos instrumentos que se aplicarán para la evaluación de los participantes, encuestas de satisfacción, etc. ya que no se evidencia en los documentos analizados.

Por otro lado, no considera los aspectos correspondientes a la evaluación de la capacitación a nivel de impacto, a pesar que hay ciertos indicios manifestados por las docentes como el destacar en sus testimonios que los padres de familia manifiestan estar contentos con la labor realizada, lo cual se evidencia en cierta manera al hecho de no realizar publicidad a la institución educativa ya que las familias que matriculan a sus hijos llegan por recomendación los miembros de la comunidad educativa.

Sin embargo, es importante considerar a toda la Comunidad Educativa como la Directora Pedagógica, Departamento Psicopedagógico, equipo de docentes, personal administrativo y de servicio y padres de familia, para poder realizar una evaluación de impacto.

4.5 REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA

A partir de la sistematización del proceso de gestión de la capacitación realizada por la Directora Pedagógica de la institución educativa, se puede mencionar los aspectos o factores más relevantes de dicha experiencia.

Es importante enfatizar que toda institución educativa que se preocupa por la capacitación del equipo de docentes, es una institución que brinda la oportunidad para que sus colaboradores sigan creciendo a nivel personal y profesional, lo cual viene a ser una motivación para ellos. También es necesario

resaltar que, siendo el equipo docente, los beneficiarios directos de las capacitaciones; va a influir positivamente en el afianzamiento de la propuesta pedagógica, el desarrollo de los estudiantes, y el crecimiento de la institución educativa; siendo estos los beneficiarios indirectos.

En ese sentido, la institución educativa presenta importantes avances en cuánto a la manera en cómo gestionan la capacitación, ya que se ha podido detectar que tienen claro que se debe partir por identificar las necesidades de capacitación, el diseño, ejecución y evaluación.

Sin embargo, es necesario poder definir las etapas e instrumentos que se utilizarán durante la gestión de la capacitación, por lo que es importante que la institución defina claramente las estrategias e instrumentos que se utilizarán durante cada etapa, a fin de poder evaluar el proceso de capacitación y considerar las posibles mejoras al proceso en sí. Es necesario recordar que la educación es un proceso en permanente transformación, por lo que el ciclo de capacitación también puede ir mejorando en la medida que se tiene claridad en los aspectos que se han implementado.

Una de las ventajas que presenta esta institución educativa, es que el equipo de docentes se mantiene desde el año 2014 hasta la actualidad, lo cual permite también tener un resumen histórico del proceso de cada uno de los docentes y evaluar los logros a nivel personal y como equipo. Por lo tanto, es necesario definir el perfil del docente para poder orientar la capacitación al tipo de docente que requiere la institución, ya que como se mencionó previamente, la institución educativa presenta una propuesta pedagógica alternativa, en la cual se propone el trabajo a partir de la propuesta de Educación por el Arte y el Movimiento; Psicomotricidad Relacional y el trabajo integrado a través de Proyectos.

Por otro lado, sería interesante brindar mayor protagonismo al equipo de docentes, ya que como se ha podido rescatar en los testimonios de los miembros del equipo, la Directora Pedagógica es quien define las capacitaciones, lo cual demuestra cierta centralización en ella, e incluso un estilo de liderazgo vertical en esta gestión- que si bien, aparentemente, parte de las necesidades identificadas a partir de entrevistas, encuestas, observaciones del desempeño de los docentes; es necesario que ellos se involucren más en la toma de decisiones de los temas de capacitación e incluso en el diseño de las mismas, de manera que perciban

una intervención más activa no solo como sujetos que reciben la capacitación, sino también como los hacedores de su propio proceso de aprendizaje, brindándoles un mayor protagonismo en su participación.

Finalmente, es importante mencionar que el proceso de gestión de la capacitación de la institución educativa, debe ser acompañado con el ciclo de mejora de la capacitación – lo cual no se evidencia en los documentos ni los testimonios brindados- y a partir de ello se pueda evaluar los logros y aspectos por mejorar en cada etapa, a partir de la sistematización de la experiencia implementada cada año; de manera que se pueda iniciar nuevamente este ciclo de capacitación con las mejoras implementadas.



CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de la información y los resultados obtenidos, se presenta las siguientes conclusiones:

1. Los procedimientos ejecutados por la organización educativa para gestionar la capacitación del equipo de docentes son los siguientes: identificación de necesidades de capacitación, diseño de la capacitación, ejecución y evaluación de la capacitación. Estos procedimientos o etapas responden a lo planteado por algunos autores, en tanto que es necesario, iniciar el proceso de capacitación a partir de la identificación de necesidades de capacitación. Sin embargo, es necesario definir el perfil del docente de acuerdo al rol de tutor o cotutor y sobre ello tener, claridad de aquello que deben ir logrando en la medida que participan de estas capacitaciones.
2. Respecto a la etapa de identificación de necesidades de capacitación, como parte del procedimiento para identificarlas, se utilizan distintos instrumentos, como encuestas, cuestionarios, observaciones de las sesiones clases y análisis documental de las programaciones de sesiones elaboradas por el equipo de docentes. Ante ello, los docentes se muestran de acuerdo con la necesidad de poder conocer aquellos aspectos que necesitan reforzar o aprender, por lo que se muestra disposición y apertura para responder a la aplicación de dichos instrumentos, y contribuir al crecimiento personal, profesional y de la institución educativa. Sin embargo, a pesar que los docentes perciben que participan activamente del proceso de capacitación, prevalece las disposiciones y decisiones tomadas por la Directora Pedagógica.

3. En cuanto a la etapa de diseño de la capacitación, se ha logrado definir las estrategias de capacitación que se ejecutan, considerando que la propuesta pedagógica del centro educativo es una propuesta innovadora, por ello, dentro de las estrategias implementadas se señalan al análisis documental, reflexión personal y sobre la práctica docente, trabajos en parejas y grupales que promueven el auto e interaprendizaje.

4. En el caso de la etapa de ejecución de la capacitación, la institución educativa presenta interesantes avances. Una de ellas es que se realizaron capacitaciones dentro del horario de trabajo, específicamente en el horario de coordinación docente. Asimismo, se tiene claridad sobre las funciones que debe cumplir el capacitador, siendo las más resaltantes el realizar la identificación de necesidades de capacitación y el diseño, ejecución y evaluación de la misma. De igual manera, el capacitador cumple el rol de acompañante del proceso de crecimiento personal y profesional de cada miembro del equipo de docentes.

5. Respecto a la etapa de evaluación, se logró identificar los niveles de: (i) de reacción, en el que se evidencia la satisfacción del equipo de docentes; (ii) de aprendizaje, en el que se evalúan los conocimientos adquiridos al iniciar y al finalizar la capacitación; (iii) de aplicación, en el que se realizan las supervisiones de las sesiones de clase luego de la capacitación, y se realiza el acompañamiento y retroalimentación de cada uno de los miembros del equipo de docentes. Sin embargo, es importante considerar la evaluación a nivel de impacto, de manera que se complete el ciclo de mejora de la gestión de la capacitación.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda definir el perfil del docente de dicha institución, así como un manual de funciones y responsabilidades de acuerdo a las características de los cargos de tutor y cotutor, de manera que los esfuerzos de capacitación respondan a ese perfil que requiere el centro educativo, y así orientar mejor la identificación de necesidades de capacitación.

Es necesario definir el rol que debe asumir el docente durante el proceso de capacitación; asimismo, se requiere consignar en los planes de capacitación las programaciones de las sesiones, de manera que se tenga mayor claridad de las competencias, los contenidos, las estrategias, recursos y materiales que se requieren para la ejecución de la capacitación.

De igual manera, es necesario formalizar la evaluación de la capacitación a nivel de impacto, de manera que se pueda evaluar qué tanto aporta la capacitación implementada, en la mejora del equipo de docentes y de la institución educativa. Se recomienda, para ello, realizar un plan de capacitación que contemple el involucrar a toda la comunidad educativa, con la finalidad de planificar las mejoras al proceso de capacitación e identificar las lecciones aprendidas que se pueden replicar en los siguientes ciclos de capacitación.

A nivel metodológico, se puede profundizar en los resultados sobre las relaciones presentadas por cada categoría de estudio, es decir, de acuerdo a cada etapa del proceso de capacitación. Asimismo, contar con los instrumentos aplicados en la experiencia de capacitación elaborada por el centro, podría permitir definir con mayor claridad los procedimientos y actividades a ejecutar, así como los instrumentos a utilizar para la implementación del ciclo de gestión de la capacitación en dicha institución educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Solaris Perú (2009) *Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente: Una experiencia del Programa de Educación para el Desarrollo*. Lima, Perú: Editorial Supergráfica E.I.R.L.
- Aranguren, G. (mayo-agosto 2007). La investigación-acción sistematizadora como estrategia de intervención y formación del docente en su rol de investigador. *Revista Pedagogía*, 28 (82), 173-195. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/659/65908202.pdf>
- Arteta, G. N. (2009). *Formas de respuesta de docentes a presiones institucionales de cambio: El caso de un programa de capacitación en una escuela pública de Villa El Salvador* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR (13 de agosto de 2016). *Directiva "Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas"*. *Diario el Peruano*. Recuperado de <http://pnsr.vivienda.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2014/05/R-141-2016-SERVIR-PE1.pdf>
- Ayala, K. y Maraví, A (2016). *Percepción de los docentes del nivel primaria de una organización educativa privada de Lima sobre sus necesidades de formación para un buen desempeño*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Bellota, V. L. M. (2012). *Análisis de los procesos de gestión realizados por la Asociación Suzuki del Perú, para la capacitación de profesores de música durante los años 2010-2011*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones MACCHI.
- Bolam, R. and McMahon, A. (2004) Definitions and models: towards a conceptual map. En C. Day & J. Sachs (Eds.) *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers*. Open University Press, Maidenhead, Berkshire.
- Campodónico, D. F. (2008). *Todo sobre focus group*. Lima, Perú: ACM
- Clausó, G. A. (2001). *Manual de análisis documental: Descripción bibliográfica*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Coronado, M. (2009). *Competencias docentes: Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.

- Crumpton, M. (2011). *Making the case for in-house training. The Bottom Line: Managing Library Finances*, 24 (3), 167-172. Recuperado de <https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Making%20the%20case%20for%20in.pdf>
- Cuenca, R. (2002). *Serie Capacitación de Adultos. Guía para elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la Escuela (DNCE)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú y GTZ, Cooperación Alemana al Desarrollo.
- Cuenca, R. (2003). *El compromiso de la sociedad civil con la educación: Sistematización del Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú, GTZ Cooperación Técnica de la República Federal de Alemania, KfW Cooperación Financiera de la República Federal de Alemania.
- Devalle, R. A., & Vega, V. (2002). *La capacitación docente: ¿una práctica sin evaluación?* Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Draghicescu, Petrescu, Stancescu & Gorghiu, (2018). The Relevance of Continuous Training Programmes Dedicated for teachers from Pre-University Education. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*; 10(3), 6-16. Recuperado de <https://doi.org/10.18662/rrem/58>
- Koloi-Keaikitse & Setlthomo (junio 2016). Assessment training: a precondition for teachers competencies and use of classroom assessment practices. *International Journal of Training & Development*, 20(2), 107-123, Recuperado de <http://doi.org/cwx4>
- Méndez, Efrén. (2006). El análisis de la información para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 14(1), 83-89. Recuperado de noviembre de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592006000100006&lng=en&tlng=es.
- Ministerio de Educación de Colombia (2010). Orientaciones para autores de experiencias significativas y establecimientos educativos. Recuperado de https://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/guia_37.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2012) *Marco de Buen Desempeño Docente: Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *El impulso de una carrera: Política de revalorización docente en el Perú*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/revalorizacion.pdf>

- Ministerio de Salud del Perú (1998). *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones: Conceptos Básicos*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- Mogollón (2016). *Sistematización de experiencias educativas innovadoras*. Serie Herramientas de apoyo para el trabajo docente. Lima, Perú: Cartolan E.I.R.L.
- Palladino, E. (1994). *Investigación educativa y capacitación docente: Investigación sobre perfil docente*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.
- Pereda, M. S., & Berrocal, B. F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Petrovici, C. (2014). *Professional and transversal competences of future teachers for preschool and primary school education*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82619740.pdf>
- Ruiz, C. (2001). *Evaluación por programas de formación de Formadores en el contexto de la formación en y para la empresa* (Tesis Doctoral), Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo: Cinterfor, Col. Herramientas para la transformación.
- Zyl, G. (2001). *The impact of in-house training on the diversity dimensions of employee productivity in the South Africa workplace*. Journal of Economic and Financial Sciences. 10. 160-175. 10.4102/jef. v10i1.11. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323370192_The_impact_of_in-house_training_on_the_diversity_dimensions_of_employee_productivity_in_the_South_Africa_workplace



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

NOMBRE	Vanessa Malca Vela.
TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	Capacitación y desempeño docente.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Formación y Desarrollo profesional en el campo educativo.
EJE DE INVESTIGACIÓN	Formación continua de docentes.
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR DEL NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL Sistematización de la experiencia implementada en el centro educativo durante el período 2014 -2017.

Problema	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos
¿Cómo se desarrolló la gestión del proceso de capacitación implementado en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel en el período 2014-2017?	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar la experiencia de gestión de la capacitación docente implementada en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel, durante el período 2014 -2017. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los procesos y procedimientos ejecutados en la organización educativa para gestionar la capacitación del equipo de docentes. Describir y analizar el proceso de gestión de capacitación del equipo de docentes de la organización educativa.

DISEÑO METODOLÓGICO:

Enfoque	Tipo	Nivel	Método	Informantes / Fuentes
Cualitativo	Sistematización	Descriptivo	Sistematización de una experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto Educativo Institucional Plan Anual de capacitación docente años 2014, 2015, 2016 y 2017 Reglamento Interno de la Institución Educativa Equipo de docentes principales y de apoyo del centro educativo.

Objetivos específicos	Categoría	Subcategorías	Técnicas e instrumentos de recojo de información	Fuentes
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los procesos y procedimientos ejecutados en el centro educativo para gestionar la capacitación del equipo de docentes. Describir el proceso de gestión de la capacitación del equipo de docentes del centro educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de de de necesidades capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Misión y visión del centro educativo. Perfil del docente. Definición de las necesidades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Focus group con preguntas orientadoras. Análisis documental: Ficha de registro documental. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 tutores y 5 co-tutores de aula. Proyecto Educativo Institucional Plan Anual de capacitación docente años 2014, 2015, 2016 y 2017 Reglamento Interno de la Institución Educativa.
	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de las capacitaciones. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización espacio-temporal. El capacitador/facilitador. Participantes. Recursos y materiales. Significatividad de la capacitación. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del equipo de docentes Resultados de aprendizaje / conocimientos del equipo de docentes. Percepciones sobre resultados en el desempeño docente. Evaluación del proceso de capacitación. Impacto de la capacitación/Mejoras en la institución. 		

ANEXO 2: FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL VALIDADO

I. **OBJETIVO:** Recuperar, ordenar, registrar y analizar la información obtenida a partir de los documentos pedagógicos del centro educativo, con la finalidad reconstruir la experiencia alcanzada en el proceso de gestión de la capacidad de la institución educativa.

II. **FUENTES:** Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Capacitación Docente (PACD) de los años 2014, 205, 2016 y 2017, Reglamento Interno de la Institución Educativa.

III. CATEGORÍAS:

a. Identificación de necesidades de capacitación

Subcategorías	FUENTES DE INFORMACIÓN						Comentarios/Observaciones
	PEI	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	Reglamento Interno	
Misión y visión del centro educativo							
Perfil del docente							
Definición de las necesidades de capacitación							

b. Diseño de la capacitación

Subcategorías	FUENTES DE INFORMACIÓN						Comentarios/Observaciones
	PEI	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	Reglamento Interno	
Definición de las capacitaciones							

c. Ejecución de la capacitación

Subcategorías	FUENTES DE INFORMACIÓN						Comentarios/Observaciones
	PEI	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	Reglamento Interno	
Organización espacio-temporal							
El capacitador/facilitador							
Participantes							
Recursos y materiales							
Significatividad de la capacitación							

d. Evaluación de la capacitación

Subcategorías	FUENTES DE INFORMACIÓN						Comentarios/Observaciones
	PEI	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	PACD 2014	Reglamento Interno	
• Grado de satisfacción del equipo de docentes							
• Resultados de aprendizaje / conocimientos del equipo de docentes							
• Percepciones sobre resultados en el desempeño docente							
• Evaluación de la capacitación							
• Impacto de la capacitación/Mejoras en la institución							
• Toma de decisiones							

ANEXO 3: FOCUS GROUP VALIDADO

I. DATOS

- a. **FECHA:**
- b. **LUGAR:** San Miguel
- c. **OBJETIVOS:**
 - Identificar los procesos y procedimientos ejecutados en la organización educativa para gestionar la capacitación del equipo de docentes que se realizó en el período 2014 – 2017.
 - Describir y analizar el proceso de gestión de la capacitación del equipo de docentes de la organización educativa que se realizó en el período 2014- 2017
- d. **MODERADOR:** Vanessa Malca Vela
- e. **PARTICIPANTES:** 3 tutores y 5 cotutores del centro educativo.

II. PRESENTACIÓN:

- a. El focus group es una técnica que permitirá recoger opiniones de todos los presentes, por lo tanto, no existen respuestas correctas ni incorrectas, todas las respuestas son importantes para la investigación que se está realizando.
- b. Las opiniones que se emitan en esta reunión serán grabadas para poder concentrarnos en lo que van a decir, y se respetará el anonimato de los participantes. Es importante que podamos esperar nuestro turno para poder intervenir y si desea dar una opinión puede levantar la mano. Asimismo, si alguno de ustedes tiene una opinión diferente a los demás, es importante que lo mencione.
- c. ¿Tienen alguna pregunta? ¿Está clara la dinámica? ¡Comencemos!

III. PREGUNTAS DE APERTURA:

A modo de presentación, se solicita que cada participante dé respuesta a las siguientes preguntas

- a. ¿Cuál es su grado de instrucción y formación académica?
- b. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en el ámbito educativo? Luego, especifique el tiempo que lleva trabajando en esta institución.
- c. ¿Tiene alguna otra experiencia en el ámbito educativo? ¿Puede comentarnos sobre ello?

IV.PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Misión y visión del centro educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoces la misión y visión del centro educativo? ¿Puede explicarnos de qué manera se concretiza esta visión y misión durante las actividades diarias o propuesta pedagógica que se ejecutan en el centro educativo?
	<ul style="list-style-type: none"> Perfil del docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las características que debe tener un/a docente en relación a la propuesta pedagógica que se aplica en el centro educativo ¿Cómo te percibes tú en ese perfil?
	<ul style="list-style-type: none"> Definición de las necesidades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera se definen las necesidades o requerimientos de capacitación en el centro educativo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Consideras que las capacitaciones responden a aquello que necesitan reforzar o aprender cómo docente? ¿De qué manera? ¿Puedes dar algunos ejemplos? ¿Qué necesidades de capacitación consideras relevantes y que no se han considerado como parte de las capacitaciones que brinda el centro educativo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Consideras que existen aspectos que se trabajan en las capacitaciones y que son poco relevantes o poco necesarios? ¿Por qué? ¿Puedes dar algunos ejemplos? ¿Cómo aportan las capacitaciones en su formación continua o desempeño como docente?
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estrategia de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Pueden contarme ¿cómo se definen las capacitaciones y los temas a tratar en el año?
		<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes participan en la definición de la estrategia de capacitación?: Por ejemplo, quien decide el número de horas que tomará, los momentos, si significarán horas adicionales trabajos. ¿Quiénes deciden o cuál será el propósito de la capacitación? ¿Sé toma en cuenta la opinión de los docentes en el contenido, la estructura y organización que tomará la capacitación? ¿De qué manera?

<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Organización espacio-temporal 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se realiza o ejecuta la capacitación? ¿Qué tipo de actividades/talleres se realizan? ¿Cuáles son tus opiniones sobre los lugares, horarios, duración y frecuencia de las capacitaciones?
	<ul style="list-style-type: none"> El capacitador/facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes suelen ser los responsables de ejecutar la capacitación y cómo se eligen? ¿Si pudieses calificar a la persona encargada de capacitar al equipo de docentes, de qué manera lo calificarías? ¿Por qué?
	<ul style="list-style-type: none"> Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes participan de la capacitación y cómo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Existe algún requisito previo (conocimientos/experiencia) para que las docentes participen de la capacitación? ¿Cuál? Especifique.
	<ul style="list-style-type: none"> Recursos y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tipo de recursos/materiales se utilizan durante la ejecución de la capacitación? ¿Consideras que son adecuados y pertinentes? ¿Por qué? ¿Qué recursos y materiales puedes sugerir para mejorar la capacitación?
	<ul style="list-style-type: none"> Significatividad de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Consideras que las capacitaciones brindadas por el centro educativo responden a las necesidades que presentas como docente/equipo de docentes? ¿Por qué? ¿Puede dar algunos ejemplos? <ul style="list-style-type: none"> Respecto a la propuesta pedagógica del centro ¿consideras que las capacitaciones responden a las necesidades propias de dicha propuesta? ¿De qué manera? ¿Puede dar algunos ejemplos?
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del equipo de docentes 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se evalúan las capacitaciones brindadas? ¿De qué manera se evalúa la capacitación brindada?
	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de aprendizaje / conocimientos y habilidades adquiridas del equipo de docentes como fruto del proceso de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se realizó alguna evaluación de conocimientos al finalizar los talleres/capacitación? Por favor describe el proceso de evaluación. ¿Se evaluó si eres capaz aplicar lo aprendido en contexto real (o simulado)? ¿De qué manera? a través de la ejecución de actividades, aplicación de proyectos, ¿experimentación de lo aprendido etc.?

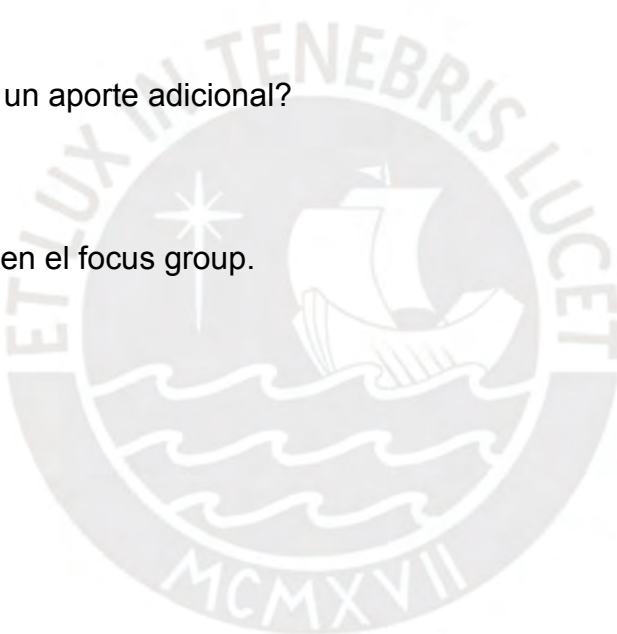
	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones sobre resultados en el desempeño docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizó alguna evaluación de desempeño al finalizar los talleres/capacitación? Por favor describe el proceso de evaluación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del proceso de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar la capacitación ¿has realizado alguna evaluación ya sea al programa/talleres/actividades ejecutadas como al capacitador? Por favor, describe el proceso realizado. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué aspectos consideras que se deben tomar en cuenta para mejorar el programa de capacitación?
	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la capacitación/Mejoras en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que la capacitación permite mejorar a la institución? ¿En qué aspectos? ¿Puede dar algunos ejemplos?

V. PREGUNTAS DE CIERRE:

- ¿Alguna de ustedes quisiera brindar un aporte adicional?

VI. AGRADECIMIENTO

- Muchas gracias por su participación en el focus group.



ANEXO 4: MATRIZ PARA VALIDACIÓN DE LA FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL

A continuación, se presentan los criterios de evaluación y escala de valoración de la Ficha de Registro Documental.

CRITERIOS	ESCALA DE VALORACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Claridad La ficha de Registro Documental demuestra claridad para organizar la información de acuerdo a las fuentes establecidas.						
Coherencia La ficha de Registro Documental demuestra coherencia entre las categorías y subcategorías del estudio y las fuentes de información.						
Relevancia La ficha de Registro Documental es relevante para la organización de la información, en relación con el objetivo de la investigación.						

Escala: 1: Muy deficiente, 2: Deficiente, 3: Regular, 4: Bien, 5: Muy bien

Evaluator:

Apellidos - Nombres		Fecha:
Grado Académico - Especialidad		

ANEXO 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FOCUS GROUP

Sub categorías	Preguntas	Evaluación								Comentario
		Claridad		Coherencia Pertinencia		Relevancia		Profundi dad		
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<ul style="list-style-type: none"> Misión y visión del centro educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoces la misión y visión del centro educativo? ¿Cuál es? 									
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Puede explicarnos de qué manera se concretiza esta visión y misión durante las actividades diarias o propuesta pedagógica que se ejecutan en el centro educativo? 									
<ul style="list-style-type: none"> Perfil del docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las características que debe tener un/a docente en relación a la propuesta pedagógica que se aplica en el centro educativo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Consideras que cumples con estas características? ¿Qué aspectos o características consideras que debes seguir fortaleciendo o desarrollando? 									
<ul style="list-style-type: none"> Definición de las necesidades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera se definen las capacitaciones en el centro educativo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Consideras que las capacitaciones responden a aquello en lo que necesitan reforzar o aprender cómo docente? ¿De qué manera? ¿Puedes dar algunos ejemplos? ¿Qué aspectos consideras relevantes y que no se han considerado como parte de las capacitaciones que brinda el centro educativo? ¿Consideras que existen aspectos que se trabajan en las capacitaciones y que son poco relevantes o poco necesarios? ¿Por qué? ¿Puedes dar algunos ejemplos? 									

	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué temas o aspectos se abordan en las capacitaciones? ¿Considera relevantes o importantes los temas abordados? ¿De qué manera? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo aporta en su formación o desempeño como docente? 									
<ul style="list-style-type: none"> Definición de las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Pueden contarme ¿cómo se definen las capacitaciones y los temas en el año? 									
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aspectos se consideran? ¿Conocen cuáles son los objetivos o finalidad de la capacitación? ¿Pueden mencionar algunos? 									
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los docentes participan en la definición de los temas que se abordarán en las capacitaciones? ¿De qué manera? 									
<ul style="list-style-type: none"> Organización espacio-temporal 	¿Cómo se realiza o ejecuta la capacitación? ¿Qué tipo de actividades/talleres se realizan?									
	¿Cuáles son tus opiniones sobre los lugares, horarios, duración y frecuencia de las capacitaciones?									
<ul style="list-style-type: none"> El capacitador/facilitador. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes suelen ser los responsables de ejecutar la capacitación y cómo se eligen? <ul style="list-style-type: none"> ¿Es una persona interna del centro educativo? ¿Consideras que ello agrega/agregaría valor a la capacitación? ¿Por qué? ¿Consideras que es una persona “preparada” para asumir el rol de capacitador? ¿Por qué? 									
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Si pudieses calificar a la persona encargada de capacitar al equipo de docentes, de qué manera lo calificarías? ¿Por qué? 									
<ul style="list-style-type: none"> Participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes participan de la capacitación y cómo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Existe algún requisito previo (conocimientos/experiencia) para que las docentes participen de la capacitación? ¿Cuál? Especifique. ¿Cuál es el rol que asumen (activo/pasivo)? ¿Puede dar algunos ejemplos? 									

desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se realizó alguna evaluación de desempeño al finalizar los talleres/capacitación? Por favor describe el proceso de evaluación 										
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del proceso de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Al finalizar la capacitación ¿has realizado alguna evaluación ya sea al programa/talleres/actividades ejecutadas como al capacitador? Por favor, describe el proceso realizado. <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aspectos consideras que se deben tomar en cuenta para mejorar el programa de capacitación? ¿Considera que existe coherencia entre los temas/talleres que se han ejecutado, con las necesidades que presenta el equipo de docentes? ¿De qué manera? ¿Puede dar algún ejemplo? 										
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de la capacitación/Mejoras en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Consideras que la capacitación permite mejorar a la institución? ¿En qué aspectos? ¿Puede dar algunos ejemplos? 										
	<ul style="list-style-type: none"> Si pudieses evaluar la mejora de la institución desde el año 2014 al 2017, ¿en qué aspectos consideras que se ha mejorado? ¿Crees que se puede mejorar más? 										
	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué otros momentos consideras que un docente debe participar al momento de planificar una capacitación? ¿De qué manera consideras que debe participar? ¿Por qué? 										

Evaluador:

Apellidos - Nombres		Fecha:
Grado Académico - Especialidad		

ANEXO 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación de una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Vanessa Malca Vela, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La meta de este estudio es recopilar información sobre la experiencia de gestión de la capacitación docente implementada en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel, durante el período 2014 -2107. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá participar de un Focus Group; esto tomará aproximadamente cincuenta (60) minutos de su tiempo.

Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al Focus Group serán codificados usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se eliminará las grabaciones efectuadas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la realización del Focus Group le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Vanessa Malca Vela. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es recopilar información sobre la experiencia de gestión de la capacitación docente implementada en una organización educativa particular del nivel inicial del distrito de San Miguel, durante el período 2014 -2107.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en un Focus Group, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Vanessa Malca Vela al teléfono 6243439 o Cel. 995661661.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Vanessa Malca Vela al teléfono 6243439 o Cel. 995661661.

Datos del participante:

Apellidos	
Nombres	
Firma	
Fecha	



ANEXO 7: CODIFICACIÓN DE LA FICHA DE REGISTRO

a. Identificación de necesidades de capacitación

Subcategorías	FUENTES						Comentarios/Observaciones
	PEI [PEI]	PACD 2014 [CAP2014]	PACD 2015 [CAP2015]	PACD 2016 [CAP2016]	PACD 2017 [CAP2017]	Reglamento Interno [RI]	
Misión y visión del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> “(…)es una institución que investiga y sistematiza (en la práctica continua y transformadora), un proyecto pedagógico-metodológico que aporta a la Comunidad Educativa nacional e internacional una propuesta metodológica centrada en el juego y el acompañamiento afectivo (vínculo), que promueve la expresión de las vivencias y percepciones de niños y niñas, el desarrollo de su autonomía; en 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> “(…)es una institución que investiga y sistematiza (en la práctica continua y transformadora), un proyecto pedagógico-metodológico que aporta a la Comunidad Educativa nacional e internacional una propuesta metodológica centrada en el juego y el acompañamiento afectivo (vínculo), que promueve la expresión de las vivencias y 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo a la visión que se señala en el PEI y al Reglamento Interno, la institución educativa investiga y sistematiza la propuesta pedagógica y metodológica del centro educativo, basada en el juego y el acompañamiento afectivo. Busca aportar a la Comunidad Educativa (nacional e internacional).

	<p>coherencia con un ejercicio pleno de los derechos humanos universales desde el respeto a cada niño y a cada niña en su individualidad y desde el procurarles un espacio que les brinde seguridad física y psicológica”. [AD_PEI_VISIÓN1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Acompañar a los niños y niñas a vivir su legítimo tiempo de ser niños y niñas, a través de una metodológica centrada en el juego y el acompañamiento afectivo; atendiendo en ese proceso su sano desarrollo integral (físico y psíquico) y posibilitando a niños y niñas el desarrollo de su autonomía y la expresión de sus vivencias y 					<p>percepciones de niños y niñas, el desarrollo de su autonomía; en coherencia con un ejercicio pleno de los derechos humanos universales desde el respeto a cada niño y a cada niña en su individualidad y desde el procurarles un espacio que les brinde seguridad física y psicológica”. [AD_RI_VISIÓN1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Acompañar a los niños y niñas a vivir su legítimo tiempo de ser niños y niñas, a través de una metodológica 	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a la misión que se señala en el PEI y al Reglamento Interno, la institución educativa busca acompañar a los niños y niñas en su proceso de aprendizaje, basado en una metodología centrada en el juego y el acompañamiento afectivo.
--	--	--	--	--	--	---	---

	percepciones a través de diversos lenguajes”. [AD_PEI_MISIÓN1].					centrada en el juego y el acompañamiento afectivo; atendiendo en ese proceso su sano desarrollo integral (físico y psíquico) y posibilitando a niños y niñas el desarrollo de su autonomía y la expresión de sus vivencias y percepciones a través de diversos lenguajes”. [AD_RI_MISIÓN1].	
Perfil del docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a las maestras a desarrollar una capacidad de escucha (empatía), que les permita establecer vínculos cercanos con los niños y acompañarlos en su proceso de 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • (...). Es por ello que planteamos una dinámica de trabajo compartida, donde padres y maestros estemos activamente involucrados y comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> • En los documentos señalados no se detalla el Perfil del docente. • Sin embargo, de acuerdo PEI y al Reglamento Interno, los docentes del centro educativo deben cumplir las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tener capacidad de escucha.

	<p>desarrollo. [AD_PEI_PD1]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorecer el desarrollo de niños y niñas creativos, reflexivos, cuestionadores, capaces de conocerse, respetarse, aceptarse a sí mismo y a los demás. [AD_PEI_PD2]. • Consolidar el trabajo en equipo, la ayuda mutua y el interaprendizaje. [AD_PEI_PD4] • Propiciar la autoevaluación, la crítica interna y la supervisión como mecanismos de refuerzo y apoyo. [AD_PEI_PD5]. • Favorecer el desarrollo autónomo de los niños, como sujetos competentes a sus niveles, con disponibilidad, 					<p>s con el proceso de los niños. [AD_RI_PD1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorecer el desarrollo de niños y niñas creativos, reflexivos, cuestionadores, capaces de conocerse, respetarse, aceptarse a sí mismo y a los demás. [AD_RI_PD2]. • Atender a los niños que presenten necesidades especiales de acompañamiento para su desarrollo, sugiriendo a los padres su derivación a los especialistas pertinentes. [AD_RI_PD3]. • Desarrollar en las maestras 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer vínculos cercanos con los niños. ○ Realizar un adecuado acompañamiento al proceso de desarrollo de los niños. [AD_PEI_PD1]. ○ Favorecer el desarrollo de la creatividad y pensamiento reflexivo de niños y niñas, cuestionadores y capaces de conocerse, respetarse y aceptarse a sí mismos y a los demás [AD_PEI_PD2] [AD_RI_PD2]. ○ Trabajo en equipo [AD_PEI_PD4]. ○ Capaz de autoevaluarse, capacidad de reflexión crítica [AD_PEI_PD5]. ○ Favorecer la autonomía de los niños [AD_PEI_PD6]. ○ Debe ser un adulto que brinde seguridad a los niños y les dé la oportunidad de ser protagonistas de su propio proceso [AD_PEI_PD7].
--	---	--	--	--	--	--	---

	<p>iniciativa, deseos, aptitudes y proyectos. [AD_PEI_PD6].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un adulto que les brinde seguridad, niños y niñas decidan, organicen, planifiquen y lleven a cabo "su" proyecto, y no el del adulto. [AD_PEI_PD7]. • Proyectos: integran las diferentes expresiones a través del Arte y el Movimiento, a partir de un interés o necesidad de los niños y niñas. [AD_PEI_PD8]. • Talleres: se proponen dentro del horario del Centro y se trabaja la línea de Educación por el Arte y la Línea de Educación por el Movimiento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Talleres de juegos gráfico-plásticos (pintura, dibujo, 					<p>una capacidad de escucha (empatía), que les permita establecer vínculos cercanos con los niños y acompañarlos en su proceso de desarrollo. [AD_RI_PD4]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la permanente capacitación de las maestras y un espíritu de investigación. [AD_RI_PD5]. • Actualizarse en los temas relacionados con su especialidad y teorías del desarrollo de los niños y niñas. [AD_RI_PD6]. • Participar activamente en el proceso de 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Maestros activos, involucrados y comprometidos con el proceso de los niños [AD_RI_PD1]. ○ Docentes que se capacitan permanentemente [AD_RI_PD5]. ○ Docentes con espíritu investigador [AD_RI_PD5] [AD_RI_PD7]. ○ Actualización en temas relacionados a su especialidad, teorías del desarrollo de niños y niñas [AD_RI_PD6].
--	---	--	--	--	--	---	---

	<p>modelado y construcción).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Talleres de juegos musicales. ○ Talleres de juegos literarios. ○ Talleres de juegos dramáticos. ○ Talleres de juegos para comunicarnos (leer y escribir). ○ Talleres de juegos matemáticos. ○ Talleres de juegos científicos. ○ Taller de Psicomotricidad Relacional. ○ Talleres de Movimiento. [AD_PEI_PD9]. 					<p>investigación permanente que la Asociación promueve en torno a sus cuatro ejes: Autonomía, Comunicación, Ecología e Inclusión. [AD_RI_PD7].</p>	
Definición de las necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de capacitaciones para el 2014 busca 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y generar la reflexión acerca de los distintos alcances 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica los elementos de diversos lenguajes expresivos (artes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • (...) concibe, programa y desarrolla una propuesta Curricular alternativa, basada en 	<ul style="list-style-type: none"> • En los documentos señalados no se detalla los procedimientos a seguir para detectar las necesidades de capacitación; sin embargo, existen aspectos que

		<p>reforzar los aspectos teóricos que dan sustento a nuestra propuesta metodológica. Para ello se ha organizado la temática a partir de los cuatro ejes metodológicos: comunicación, autonomía, diversidad y ecología. [AD_CAP2014_NC1].</p>	<p>que se desprende de concepto de "Autonomía" [AD_CAP2015_NC1].</p>	<p>visuales, danza, teatro, música, etc.) [AD_CAP2016_NC1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distingue los beneficios específicos del uso de materiales diversos. [AD_CAP2016_NC2]. • Comprende el sentido de la técnica como medio para la expresión y no como fin en sí mismo. [AD_CAP2016_NC3]. • Identifica cómo debe ser el ambiente de trabajo 		<p>diversas teorías psicológicas, sociales y organicistas del desarrollo de niños y niñas; la misma que se enmarca dentro de los fines nacionales de la Educación Peruana. [AD_RI_NC1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación de la acción educativa y la programación curricular se realizará en función al Diseño Curricular Nacional y a la Propuesta Alternativa de la Institución Educativa: "Juego y Comunicación" y sus fundamentos 	<p>brindan indicios sobre las competencias específicas que deben adquirir los docentes, de acuerdo a la propuesta pedagógica del centro educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La propuesta esta basada en la pedagogía de la comunicación, el favorecer la autonomía de los niños y el brindarles la oportunidad de comunicarse a partir de los distintos lenguajes expresivos: gráfico-plásticas, juegos musicales, juegos literarios, juegos dramáticos, juegos para comunicarse, juegos matemáticos, juegos científicos, psicomotricidad relacional, movimiento.
--	--	--	--	---	--	---	--

				<p>y el rol del docente para promover la expresión en diversos lenguajes. [AD_CAP2 016_ NC4].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maneja criterios metodológicos para promover la exploración gráfico plástica en los niños en concordancia con los principios de la educación inicial. [AD_CAP2 016_ NC5]. • Enfoque por competencias que supone no sólo 		<p>filosóficos y teóricos. [AD_RI_ NC1].</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>pensar qué contenidos “conceptuales” se apprehenden, sino también al desarrollo de habilidades y actitudes que posibiliten adaptarse a diversos entornos, resolver situaciones diversas que encontrarán en los diversos espacios de su práctica laboral y vida cotidiana. [AD_CAP2 016_ NC6].</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

b. Diseño de la capacitación

Subcategorías	FUENTES						Comentarios/Observaciones
	PEI	PACD 2014	PACD 2015	PACD 2016	PACD 2017	Reglamento Interno	
Definición de las estrategias de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Plan permanente de capacitación: revisar y adecuar la propuesta metodológica a la luz de las necesidades actuales de niñas y niños. [AD_PEI_EC1]. 	<ul style="list-style-type: none"> Metodología que favorezca el análisis, la reflexión y la práctica. [AD_CAP2014_EC1]. 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámicas en el plano corporal, y de allí intelectual, proponiendo así el inicio de un camino de conocimiento y autoconocimiento, que ayude a desarrollar más y mejores maneras de acompañar a la persona del bebé, la niña o niño pequeños en la aventura de descubrir, explorar y por tanto aprender de sí mismo, sus posibilidades y su entorno. [AD_CAP2015_EC1]. Vivencial, teórico - práctica. [AD_CAP2015_EC2]. Semi presencial, 1 encuentro bimensual. Acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> (...) La metodología de trabajo en el taller está basada en sesiones vivenciales, en las que se prioriza la exploración, la reflexión personal, el diálogo, el intercambio de experiencias, el análisis y reflexión a partir de trabajos en pareja, en 	<ul style="list-style-type: none"> Se propone un curso semipresencial en donde los contenidos de los cursos se desarrollen de manera virtual y se enfatizan los aspectos de mayor relevancia en las sesiones presenciales. [AD_CAP2017_EC1]. El curso está pensado como parte del proceso de fortalecimiento de capacidades en las dimensiones personal y profesional de los participantes a través de un 	<ul style="list-style-type: none"> Programar reuniones de capacitación / revisión teórica. [AD_RI_EC1]. Jornadas Pedagógicas que sirven para sistematizar las capacitaciones que realiza el personal de manera continua y para revisar los avances de la propuesta pedagógica. [AD_RI_EC1]. 	<ul style="list-style-type: none"> Respecto a la definición de las estrategias de capacitación, los distintos documentos señalan que se han utilizado o propuesto los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentación pedagógica y propuesta metodológica [AD_PEI_EC1]. Análisis y reflexión [AD_CAP2014_EC1]. Dinámicas vivenciales: plano corporal [AD_CAP2015_EC1] [AD_CAP2015_EC2] [AD_CAP2017_EC2] Actividades que promuevan el conocimiento teórico y autoconocimiento

			<p>en sala de psicomotricidad (1 encuentro bimensual) [AD_CAP2015_EC3].</p>	<p>grupos, etc., lo que nos permite promover procesos de transformación de la práctica. [AD_CAP2016_EC1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de aprendizajes significativos. Lo cual se da a partir de los saberes previos construidos desde sus experiencias, en sus propios entornos culturales. Se 	<p>proceso vivencial, teórico y práctico. [AD_CAP2017_EC2].</p> <ul style="list-style-type: none"> • La clase presencial se desarrollará una vez cada dos meses, los segundos viernes del mes correspondiente, con una duración total de 5 horas. En los encuentros presenciales se llevará cabo un taller de liderazgo, y dos sesiones de aprendizaje (una correspondiente a cada uno de los cursos). [AD_CAP2017_EC3]. • El curso se presenta como un 	<p>[AD_CAP2015_EC1] [AD_CAP2015_EC2] [AD_CAP2017_EC2]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Talleres basados en sesiones vivenciales que prioriza la exploración, reflexión, diálogo, intercambio de experiencias, análisis. [AD_CAP2016_EC1]. ○ Trabajos en pareja y grupales. [AD_CAP2016_EC1]. ○ Construcción de aprendizajes significativos a partir de los saberes previos y la práctica de la vivencia [AD_CAP2016_EC2]. ○ Auto e interaprendizaje [AD_CAP2016_EC2]. ○ Desarrollo de competencias actitudinales,
--	--	--	---	---	---	--

				<p>propicia el aprendizaje significativo a través de la práctica y de la vivencia, promoviendo las diversas posibilidades del auto e interaprendizaje. [AD_CAP2016_EC2].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integralidad de los aprendizajes. Apunta al desarrollo de competencias que integran el plano actitudinal, cognitivo 	<p>proceso de interaprendizaje que parte del estudio y proceso de análisis por parte del estudiante, así como de la integralidad de la temática a abordarse [AD_CAP2017_EC4].</p> <ul style="list-style-type: none"> • La metodología de trabajo está basada en el estudio del material publicado en la plataforma, en donde se prioriza la reflexión personal, el diálogo, el intercambio de experiencias, el análisis y reflexión a partir de trabajos en pareja, en grupos, etc., 		<p>cognitivos y procedimentales [AD_CAP2016_EC4].</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

				<p>(teórico) y procedimental (práctico) y el desarrollo multidimensional de dichos aprendizajes en sus ámbitos personal, social, cultural, laboral, etc. [AD_CAP2016_EC4].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de investigación – acción. Propicia una relación dinámica entre la práctica y la reflexión sobre la 	<p>lo que nos permite promover procesos de transformación de la práctica en la que los participantes asumen un rol activo en su proceso de aprendizaje y además su rol profesional, desestimando recetas o técnicas que van en contra del enfoque. [AD_CAP2017_EC5].</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>misma, es decir durante el taller se dan procesos de acción</p> <p>– reflexión</p> <p>– acción que permiten a los participantes transformar la realidad, según lo aprendido.</p> <p>[AD_CAP 2016_EC5].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión de los aprendizajes. El enfoque metodológico implica el compromiso de los 			
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>participantes con el efecto multiplicador de los aprendizajes. Asumen la responsabilidad de aplicar los aprendizajes construidos en su práctica cotidiana y socializarlo con otros actores involucrados. [AD_CAP 2016_EC6].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación flexible, supone una metodología abierta a 			
--	--	--	--	---	--	--	--

				<p>los cambios y demandas de los participantes y según su contexto cultural. Está centrada en los adultos que aprenden, más que en los contenidos programados. Respeta los ritmos y características propias de quién aprende y responde a necesidades concretas y</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				especificas ligadas a favorecer el desarrollo integral de las niñas y niños. [AD_CAP 2016_EC7].			
--	--	--	--	---	--	--	--

c. Ejecución de la capacitación

Subcategorías	FUENTES							Comentarios/Observaciones
	PEI	PACD 2014	PACD 2015	PACD 2016	PACD 2017	Reglamento Interno		
Organización espacio-temporal	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	La hora del inicio del taller es a la 1.15pm; a partir de la 1.20pm [AD_CAP2016_ET1].	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 		
El capacitador/facilitador	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la elaboración y ejecución curricular de la metodología de enseñanza y aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	No se menciona	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la elaboración y ejecución curricular de la metodología de enseñanza y aplicación de]. material didáctico. [AD_RI_CAP1 		

	<p>de material didáctico. [AD_PEI_CAP1].</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la capacidad técnico pedagógico de los docentes durante el presente año a través de jornadas y actualización docente. [AD_PEI_CAP2]. 					<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la capacidad técnico pedagógico de los docentes durante el presente año a través de las Jornadas Pedagógicas y actualización docente. [AD_RI_CAP2]. Evaluar bimestralmente el avance curricular, la metodología aplicada en el acompañamiento de los niños y niñas. [AD_RI_CAP3]. Fomentar un ambiente de trabajo honesto y democrático, para el crecimiento de todos los participantes de él (docentes y no docentes). [AD_RI_CAP4]. 	
--	---	--	--	--	--	---	--



						<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y sistematizar una propuesta metodológica acorde con los nuevos enfoques pedagógicos y con las diversas teorías del desarrollo del niño (biologicistas, cognitivas, psicoanalíticas, socio-culturales). [AD_RI_CAP5]. • Promover la permanente capacitación de las maestras y un espíritu de investigación. [AD_RI_CAP7]. • Fomentar un ambiente de trabajo honesto y democrático, para el crecimiento de todos los participantes de él (docentes y 	
--	--	--	--	--	--	---	--

						<p>no docentes). [AD_RI_ CAP7].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscribir convenios con fines educativos y organizar eventos de capacitación y actualización docente. [AD_RI_ CAP8]. • Promover y participar activamente en el proceso de investigación permanente que la Asociación promueve en torno a sus cuatro ejes: Comunicación, Autonomía, Ecología e Inclusión. [AD_RI_ CAP9] • Es el responsable de la programación, organización, conducción, desarrollo, 	
--	--	--	--	--	--	--	--

						<p>supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico-pedagógicas, en concordancia con el Proyecto Educativo. [AD_RI_CAP10].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar necesidades de la Institución Educativa y proponer soluciones. [AD_RI_CAP11]. • Planificar, organizar y evaluar las actividades Técnico-Pedagógicas. [AD_RI_CAP12]. • Realizar el proceso de seguimiento, coordinación y evaluación del Personal Docente. 	
--	--	--	--	--	--	--	--

						<p>[AD_RI_CAP13].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades de perfeccionamiento y capacitación del personal a su cargo, promoviendo y facilitando acciones para satisfacerlas. [AD_RI_CAP14]. • Promover y participar activamente en el proceso de investigación permanente que la Asociación promueve en torno a sus cuatro ejes: Autonomía, Comunicación, Ecología e Inclusión. [AD_RI_CAP15]. • Fomentar la integración, 	
--	--	--	--	--	--	---	--

						cooperación y armonía del personal de la Institución Educativa. [AD_RI_CAP16].	
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	Los participantes asumen un rol activo en su proceso de aprendizaje y en su rol profesional, desestimando recetas o técnicas que van en contra del enfoque. AD_CAP2016_P1].	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	
Recursos y materiales	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el buen uso de los recursos humanos, materiales y económicos en la financiación del presente plan. [AD_PEI_RM1]. 	No se menciona	No se menciona	Para el desarrollo del taller contaremos con tres ambientes de trabajo: la sala de psicomotricidad (segundo piso), el patio y el aula de 3 años. AD_CAP2016_RM1]. Respecto a los materiales se sugiere contar con lo siguiente: Cada participante debe asistir con ropa cómoda y que pueda mancharse, además	No se menciona	No se menciona	

				deberá traer los siguientes materiales: 1 par de medias (para trabajar sin zapatos). 1 manta o frazada. 1 almohada personal (pequeña o mediana) y/o peluche o muñeco de trapo (personal, no del nido). Un polo para pintar y/o muda de cambio Su cuaderno y lapicero AD_CAP2016_RM2]			
Significatividad de la capacitación	• No se menciona	• No se menciona	• No se menciona	• No se menciona	• No se menciona	• No se menciona	

d. Evaluación de la capacitación

Subcategorías	FUENTES						Comentarios/Observaciones
	PEI	PACD 2014	PACD 2015	PACD 2016	PACD 2017	Reglamento Interno	
Satisfacción del equipo de docentes	• Fomentar un ambiente de trabajo honesto y democrático, para el crecimiento	• No se menciona	• No se menciona	• No se menciona	• No se menciona	• El personal docente será estimulado por su participación y apoyo en las actividades	

	de todos los participantes de él (docentes y no docentes). [AD_PEI_SD1].					de la Institución Educativa mediante: carta de felicitación, diploma de reconocimiento, estímulo económico o estímulo simbólico. [AD_RI_SD1].	
Resultados de aprendizaje / conocimientos y habilidades adquiridas del equipo de docentes como fruto del proceso de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la elaboración y ejecución curricular de la metodología de enseñanza y aplicación de material didáctico. [AD_PEI_RA1]. 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	
Percepciones sobre resultados en el desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	
Evaluación del proceso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, implementar y evaluar las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Para la aprobación de los cursos se 	<ul style="list-style-type: none"> No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> Autoevaluación de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará a través de una 	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación del personal docente y administrativo 	

	<p>del Centro Educativo, en torno al presente plan y a los instrumentos de gestión. [AD_PEI_EVC1].</p>	<p>tomará en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La asistencia como mínimo al 80% de las sesiones ○ Puntualidad: tres tardanzas equivalen a una falta. ○ La aprobación de la prueba teórica o práctica indicada por la especialista o por la dirección pedagógica. [AD_CAP2014_EVC1]. 		<p>es: cada participante valoriza su propia actuación, siendo el protagonista de sus aprendizajes, permitiéndole reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para desarrollar su integralidad y mejorar su trabajo. [AD_CAP2016_EVC1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y participación: <ul style="list-style-type: none"> ○ La asistencia, puntualidad, 	<p>valoración sistemática de los estudiantes durante el proceso. [AD_CAP2017_EVC1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a los coordinadores y ponentes; a las jornadas y al programa: Encuesta y/o retroalimentación presencial. [AD_CAP2017_EVC2]. • La evaluación contempla: trabajos individuales y/o grupales, control de lectura, 	<p>se realizará anualmente bajo la responsabilidad de la Dirección. [AD_RI_EVC1].</p>	
--	--	---	--	--	--	---	--

				<p>d y participaci ón de los participant es a las jornadas también será un punto a tener en cuenta. Se propone una asistencia mínima del 90% (10 sesiones). Solo se aceptarán dos falas justificadas, en caso la falta no sea justificada perderá automáticamente su vacante. [AD_CAP 2016_EVC2].</p> <ul style="list-style-type: none"> o La hora del inicio del taller 	<p>foros de debate, examen final de cada curso y/o de cada módulo. [AD_CAP2 017_EVC3].</p>		
--	--	--	--	---	--	--	--

				<p>es a la 1.15pm; a partir de la 1.20pm se considerará tardanza. Tres tardanzas son iguales a una falta. [AD_CAP 2016_EVC3].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenta rúbrica de evaluación con tres niveles de logro: esperado, en proceso, con dificultades. Los aspectos a evaluar son: Participación activa y reflexiva, comprensión de nociones 		
--	--	--	--	---	--	--

				básicas y fundamentales sobre el desarrollo temático, Aplicación (trabajo final) [AD_CAP 2016_EVC4].			
Impacto de la capacitación/Mejoras en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a los Padres de Familia un soporte afectivo (acogimiento y escucha) y cognitivo (teorías del desarrollo) para el acompañamiento de sus hijos e hijas en el hogar. [AD_PEI_IMPAC1]. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No se menciona 	

ANEXO 8: CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL FOCUS GROUP

Codificación de los docentes:

DOCENTES	FORMACIÓN Y AÑOS DE EXPERIENCIA	CODIGOS DE LOS DOCENTES
Docente 1, cotutora	Secundaria completa, curso de terapia de lenguaje, 8 años de experiencia en general (en la institución educativa).	FG_D1
Docente 2, tutora	Egresada de la Facultad de Educación de una universidad, curso sobre terapias de lenguaje, 19 años de experiencia en general, 9 años en la institución educativa.	FG_D2
Docente 3, tutora	Técnico superior en producción textil y diseño de modas, 9 años de experiencia en general (en la institución educativa).	FG_D3
Docente 4, tutora	Psicóloga, técnico superior en confección textil y diseño de modas, capacitación en terapia de lenguaje, con una formación introductoria en psicomotricidad, actualmente está llevando un curso de introducción al lenguaje de la comunicación en la institución educativa, 18 años de experiencia en general (educación inicial), 8 años en la institución educativa.	FG_D4
Docente 5, cotutora	Especialidad en terapia del lenguaje (inconcluso), curso de Introducción al Lenguaje de la Comunicación, 7 años de experiencia (en la institución educativa)	FG_D5
Docente 6, cotutora	Técnica en optometría, quinto ciclo en Negocios Internacionales, 4 años de experiencia (en la institución educativa)	FG_D6
Docente 7, cotutora	Especialización en secretariado ejecutivo castellano y secretariado comercial, comenzó a trabajar en un colegio y luego en el nivel inicial y estimulación temprana, 12 años de experiencia en general (educación), 7 años en la institución educativa.	FG_D7
Docente 8, cotutor	Profesor de Psicomotricidad en el centro educativo, 5 años de experiencia en la institución educativa.	FG_D8

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN
Identificación de necesidades de capacitación	Misión y visión del centro educativo. [MV]	<ul style="list-style-type: none"> “Es un espacio educativo que ha sido creado para contribuir con su propuesta pedagógica a este cambio que queremos en la educación peruana sobre todo con nuestra propuesta educativa queremos ser uno de los espacios alternativos o una propuesta distinta más respetuosa con el niño. A través de nuestra propuesta queremos generar este cambio sobre todo en la familia” [FG_D2_MV1].

		<ul style="list-style-type: none"> • “La visión es que (la institución educativa) sea un centro donde su trabajo tenga resonancia no solamente en el distrito, sino que (...) trascienda (...) en las familias. También somos conscientes que se debe trascender más allá de cada niño, en las experiencias que los niños se llevan cuando salen de aquí. Transformar familias, la manera como se acompaña, (...) crear un espacio educativo que haga la diferencia y también contribuir desde nuestra propuesta a mejorar la calidad de vida las familias” [FG_D2_ MV2]. • “dejar una huella en los niños para que ellos la transmiten a sus familias, que esto (la institución educativa) se haga más grande” [FG_D3_ MV1]. • “Cuando vine de otro nido, porque tengo varias experiencias en diferentes lugares, tal vez lo que me costó un buen tiempo fue poder llegar a concretar un poco la visión y la misión (de la institución educativa) porque yo vengo de un nido que era regular donde la maestra dirigía al niño, es decir todo lo que yo decía los niños lo tenían que hacer” [FG_D1_ MV1].
	<p>Perfil del docente. [PD]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Somos los acompañantes del proceso de aprendizaje de los niños y nosotros lo que le brindamos son las herramientas y las posibilidades diversas que tienen para que puedan construir sus propios aprendizajes y aprender de ellos también” [FG_D3_PD1]. • “Como maestras y maestros acompañantes tenemos que respetar a los niños y ellos nos van a respetar porque están vivenciando el respeto y esa es una de las características que creo yo que se debe resaltar en las maestras (de la institución educativa). Aquí nos han inculcado el respeto por el niño el aprender a escucharlos” [FG_D1_ PD1]. • “Como maestras también tenemos que estar dispuestas a aprender del niño de su libertad de su propio tiempo (...)” [FG_D1_PD2]. • “Yo era una maestra muy sobreprotectora, y si el niño quería algo, yo se lo daba o yo se lo hacía primero para hacerlo rápido y también para ayudarla porque pensaba que era la forma porque así lo había aprendido (...) He aprendido mucho a ser autónoma como maestra y enseñarles a los niños, la autonomía es importante aprender a decir las cosas que pienso no se lamente quedarme con eso sino también poder hablar y dar mi opinión aun cuando puedo estar equivocada porque la única forma de aprender es también aportando desde lo acertado o desde los no acertado Porque de todas formas estoy aprendiendo” [FG_D1_ PD3].

		<ul style="list-style-type: none"> • “Otra de las características que creo como docentes nosotros debemos tener, es aprender a trabajar en equipo; eso nos ha costado porque cada uno viene de diferentes historias (...) entonces aprender a trabajar en equipo aprender a través de la comunicación, esas son características que personalmente a nosotros nos ha costado mucho pero que en el tiempo y en los años y las experiencias y el haber teniendo roces y teniendo dificultades, nos ayudado a poder finalmente, entre todos, llegar a un entendimiento porque hemos aprendido también a respetarnos las unas a las otras, a comunicarnos, aprender a trabajar en equipo, a decirnos las cosas sin enojarnos, recibir si algo no me gusta y si alguien no le gusta cómo soy también recibirlo y poder aceptarlo, y si puedo cambiarlo lo hago, creo que así como nosotros pedimos que el niño esté dispuesto a cambiar, nosotras también es importante que una maestra tenga esa capacidad de poder escuchar y también tenga la capacidad de querer cambiar” [FG_D1 PD4]. • “Aprender a escuchar, a poder decir cosas (...) una de las cosas que estamos aprendiendo ahora en el curso es a ser maestras proactivas, líderes, capaces de poder emprender también nosotras y ser líderes para que los niños vean también el liderazgo y ellos también puedo ser niños líderes desde la edad en que nosotros acompañamos” [FG_D1 PD5]. • “Lo que se quiere es tener ya un perfil definido de la maestra de (la institución educativa) porque nosotros venimos de diferentes espacios, a veces espacio similares al nido y otras no, la mayoría no. Entonces La idea es que todas las maestras tengan el mismo perfil para poder acompañar a los niños no que seamos como ‘robots’, sino que tengamos ese perfil que tú digas allí está una maestra de (la institución educativa”. [FG_D2 PD1]. • “Estamos construyendo juntas el perfil (...) está en constante construcción, estamos construyéndolo juntas, no es que ya lo tenga, ella lo está haciendo con la psicóloga con una estructura ya definida; va teniendo como un esquema, pero lo va construyendo a partir de las capacitaciones y todo lo que nosotras vamos aportando como maestras y con los años de experiencia que tenemos como nido”. [FG_D2 PD2].
	Definición de las necesidades de capacitación. [NC]	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) algunas capacitaciones que han sido específicas para maestras nada más, generalmente (...) cuando nosotros enviamos nuestras programaciones, nuestras propuestas, nuestros trabajos a nivel de proyectos, entonces ahí es donde ella puede ver las cosas que nos falta” [FG_D1_NC1]

		<ul style="list-style-type: none"> • “Depende de las necesidades cuando las chicas han ido donde la directora pedagógica y le han dicho ‘yo necesito refuerzo en esto’ y también cuando ella ve el trabajo en el aula, el trabajo de programación en la planificación, ella se da cuenta qué es lo que te falta, ella va observando lo que está faltando todavía, lo que falta fortalecer y de ahí empieza a surgir los temas y a veces nos lo consulta, pero generalmente toma la iniciativa y nos lo dice vamos a hacer esto” [FG_D3_NC1] • “No es que ella viene y te dice ‘Bueno hoy día se me ocurrió que vamos a hacer tal capacitación’. No ella te explica bien, por ejemplo, la capacitación que más hemos repetido es la programación porque es un tema que aún nos cuesta sobre todos a los tutores y somos quienes llevamos ese tipo de responsabilidades, ella no se explica nos dice si hemos mejorado un poco, si hay cosas que están bien y hay cosas que todavía faltan entonces por ahí ella capacita [FG_D2_NC1] • “Lo que nos dijeron es que nosotros en la práctica sabemos lo que estamos haciendo y, pero no sabemos mucho la parte teórica entonces tú haces algo que está bien pero no sabes en teoría y no sabes sustentar lo que estás haciendo” [FG_D3_NC2] • “Tenemos la oportunidad de proponer y es importante porque a veces tú sientes que algo te está faltando ya sea como equipo o de manera personal, incluso en las reuniones de grupo puedes decir: ‘Miren mi salón está así; yo creo que necesitamos un taller de esto’ y ahí en ese momento te enteras que el otro salón también puede estar con la misma situación, entonces de ahí se puede generar una capacitación. Entonces ella nos dice: ‘qué tal si hacemos una capacitación en este tema’ o algo que nos falte o que estamos pérdidas por ejemplo el tema de los proyectos que para las tutoras ha sido un poco difícil de trabajar en la programación. Por ello tenemos varias capacitaciones sobre proyectos. [FG_D2_NC2]
Diseño de la capacitación	Definición de la estrategia de capacitación. [EC]	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) las capacitaciones que hemos tenido han sido vivenciales, más que nada el ponernos un poco en el rol del niño, convertirnos en niños creo que esa parte que ella (la capacitadora) nos ha enseñado (para) poder llegar de una manera más asertiva los niños” [FG_D6_EC1]. • “(...) hay capacitaciones más extensas o largas que tomen días, pero sólo algunas de las chicas lo están llevando, es un curso que es con una plataforma virtual que se está implementando este año” [FG_D6_EC2] • “(...) capacitación, taller vivencial, una conversación o charla, como esto que es un Focus Group, un espacio para poder decir las cosas, no sólo la parte profesional, no solo del trabajo con niños, sino también que a veces venimos muy cargadas y ella (la directora pedagógica) nos (...) ayuda

		<p>con actividades para desestresarnos y que la mente se relaje porque eso también influye en el trabajo con los niños” [FG_D2_EC1]</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Una (...) charla o capacitación (...)” [FG_D6_EC3] • “Ha habido varias formas, la primera fue trabajando en equipo y a veces ha sido por aula... ahora último que han estado armando los talleres ha sido la dirección pedagógica con el apoyo de la psicóloga. [FG_D4_EC1] • “(...) a veces hay capacitaciones pequeñas en ese tiempo (los viernes), cuando ya es todo el equipo, que es una vez al mes, también son talleres vivenciales con propuestas, con dinámicas. También nos han invitado a diferentes charlas (...)” [FG_D2_EC2] • “Nosotras solo como participantes, por ejemplo, nosotros recibimos un tema y si por ejemplo consiste en que tenemos que leer; nosotros participamos activamente de la capacitación, pero no en su diseño” [FG_D4_EC1]
<p>Ejecución de la capacitación</p>	<p>Organización espacio-temporal. [ET]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La dirección pedagógica ha sido bastante flexible con los horarios y eso me ha permitido asistir a las capacitaciones” [FG_D8_ET1] • “Trato de asistir a todas (las capacitaciones) pero por el tema del tiempo a veces no podido” [FG_D8_ET2] • “Se ha designado que una vez al mes nos juntemos como equipo para (...) hablar de los casos de los chicos y en algunas oportunidades uno de esos días (la directora pedagógica) los ha tomado para capacitarnos” [FG_D6_ET1] • “Las tutoras siempre nos quedamos todos los viernes (...) si hay una necesidad que atender, se nos brinda la capacitación ese día” [FG_D2_ET1] • “(...) las tutoras las otras nos reunimos todos los viernes” [FG_D2_ET2] • “(...) a veces hay capacitaciones pequeñas en ese tiempo (los viernes), cuando ya es todo el equipo, que es una vez al mes (...)” [FG_D2_ET3] • “(...) en otras instituciones que yo he estado nos dicen: ‘en el tiempo que tú puedas capacítate, pero aquí tú me cumples en los horarios’ (...)” [FG_D3_ET1]

		<ul style="list-style-type: none"> • “(...) no solamente le importa que nosotros brindemos nuestro trabajo, sino también que nos capacitemos y tengamos un crecimiento profesional y personal que es importante. Entonces eso me gusta mucho”. [FG_D3_ET2] • “Hasta el momento nunca ha habido (capacitaciones en el horario de clases) porque también es importante el acompañamiento de los niños porque nosotras, las tutoras, llevamos el grupo, que si bien no son tan grandes, pero nosotras tenemos más o menos la capacidad de poder acompañar un adulto cada 5 niños en cuanto los pequeños; entonces imagínate si sólo se queda una de nosotras y nos vamos a recibir una capacitación, no podemos dejar sola a nuestra compañera; pero por decir que ha habido jornada pedagógica, en algunas ocasiones, en años anteriores, y los niños no asisten”. [FG_D3_ET3] • “Más o menos los primeros años como en el 2010 las capacitaciones eran en el mes de febrero.” [FG_D5_ET1] • “Quienes estamos desde que se inició el nido, la capacitación era obligatorio para todas, no solamente para la tutora sino también para las contutoras, y ya en el camino este luego se hizo obligatorio para los totoras y opcional para las cotutoras; es más ella (la directora pedagógica) siempre dio la opción si una cotutora quiere pasar a ser tutora tiene que capacitarse y tiene que hablar con ella para que ella la prepare (...) eso es importante”. [FG_D2_ET4] • “Las capacitaciones ya no se hacen en verano, pero sí durante el año, y este año, además de la formación, tenemos todas nuestras capacitaciones todos los viernes, que son si las capacitaciones internas, además de la formación que estamos llevando, respaldada y organizada por la asociación educativa a la que pertenece el nido” [FG_D2_ET4]
	<p>El capacitador/facilitador. [CAP]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Es asertiva porque siempre daba las capacitaciones dependiendo las necesidades que nosotros teníamos con respecto a cada aula, en ese aspecto a mí me agrada mucho sus capacitaciones (...) resalto que siempre han sido bajo las necesidades de cada una de nosotras como maestras” [FG_D8_CAP1] • “(...) ella ha tenido la mirada de afuera y puede ver cosas que nosotros no miramos cuando estamos dentro; entonces ella tiene esa flexibilidad” [FG_D2_CAP1]

		<ul style="list-style-type: none"> • “(...) ella logra conocer si el grupo está cargado, si el grupo está tenso y nos ayuda con actividades para desestresarnos” [FG_D2_CAP2] • “(...) es de las personas que te toma en cuenta y empieza observarte a ver si realmente todo lo que se habló en la en la reunión de grupo te sirvió, no te sirvió, si lo estás aplicando no en el aula” [FG_D3_CAP1] • “(...) te llama para conversar contigo si está viendo que necesitas más refuerzo en ese aspecto creo que sí, ella trata de que sea tangente el aprendizaje que no sea tan libre, sino que además para que te des cuenta tú mismo que es lo que te falta [FG_D3_CAP2] • “(...) supervisa las clases también viene a vernos y en ese aspecto sí está observación bastante constantemente” [FG_D3_CAP3] • “(...) ella empieza trabajar personalmente con cada una de nosotras, a felicitarnos por lo que hemos avanzado” [FG_D1_CAP1] • “(...) ella va llevando todo nuestro crecimiento y va tomando nota en qué te comprometes tú de aquí en adelante (...)” [FG_D1_CAP2] • “(...) siempre nos están diciendo miren chicas ustedes que están con los niños pequeños que les parece ahí esta propuesta es gratuito Mira este curso tiene este precio [FG_D3_CAP2] • “(...) lo consultamos a la a directora pedagógica para saber si nos conviene llevar o no algún curso por la currícula y si se alinea con nuestro aprendizaje, ella nos asesora (...)” [FG_D7_CAP1] • “Siempre nos está asesorando, en realidad ella es una persona que siempre nos ha incentivado a crecer a crecer y siempre nos ha desafiado, incluso en algunas ocasiones diciéndonos: ‘el que no estudia ya no tiene bono, así que estudien porque se ganan un extra’. Lo hace porque también es importante que nosotros crezcamos y no nos quedemos eso siempre [FG_D3_CAP4] • “(...) y también algunas miembros de la asociación educativa a la que pertenece el nido han venido y nos han capacitado (...)” [FG_D3_CAP5]
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • “(...) algunas veces han venido personas externas a hacernos talleres, también han hasta una mamá de las mamás del nido, nos vino a capacitar porque era maestra es arte, entonces ella hizo una dinámica de juegos para nosotras”. [FG_D2_CAP3]
	<p>Participantes. [PAR]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) te comprometes tú de aquí en adelante, en este tiempo al esforzarte por lograrlo entonces de acuerdo las metas que nos proponemos va nuestra propia evaluación, asumimos el reto” [FG_D1_PAR1] • “(...) depende mucho de la capacidad que uno le pone, al empeño y al esfuerzo por lograr lo que uno se ha comprometido a hacer” [FG_D1_PAR2] • “(...) si bien hasta aquí hemos logrado algunas cosas, siempre podemos lograr más cosas (...)” [FG_D3_PAR1] • “(...) luego de ir a una capacitación externa, hemos tenido que venir y dar nuestros aportes de aprendizaje al grupo, todo lo que nosotros hemos aprendido, hacemos una reunión con las tutoras y cotutores o hacemos un taller; entonces no hay que sólo nos favorecemos nosotras sino también buscamos favorecer al equipo eso es algo bien importante (...)” [FG_D3_PAR2] • “Debemos elaborar un taller para compartir los aprendizajes no solamente nosotras somos las que nos favorecemos, sino todo el equipo”. [FG_D2_PAR1] • “Nosotros tenemos que devolver aquí lo aprendido, nosotras tres, por ejemplo, fuimos al conversatorio de Tonucci y tuvimos que darles a las chicas que no pudieron ir una capacitación. También, nosotras que hemos estudiado terapias de lenguaje tenemos la opción de que las otras maestras nos pidan mirar al niño, a ver qué opina, sí está bien, si está mal, si hay que derivarlo; entonces nos dan esa oportunidad, esa esa facilidad de poder observar a los chicos de otros salones y poder evaluar porque en otros espacios, en otros colegios, es tu salón y nadie puede mirarlo” [FG_D5_PAR1] • “Se nos incentiva a ir estudiando y a veces hay temas que nos llaman la atención a nosotras, entonces le enseñamos más que nada la currícula o la malla curricular de lo que se va a trabajar y entonces ella evalúa y nos dice eso puede ser interesante, esto si te puede ayudar porque va acorde con lo que tú estás trabajando en el centro porque no puedes estudiar algo que no vas a poder poner en práctica” [FG_D2_PAR2]

		<ul style="list-style-type: none"> • “Yo ahí sí tengo un aporte quedar particularmente. Este es mi último año acá y entonces en estos cuatro años recién ahora se está viendo como que algo más sólido en el tema de la capacitación una capacitación más sólida y particularmente, yo que cumpla la función de cotutora no he podido acceder a una especialización así, porque es para las tutoras, ellas tienen más oportunidades que las cotutoras. En estos tres años ha habido más aportes como para los talleres, pero la invitación ha sido más para las tutoras que para los conductores” [FG_D6_PAR1] • “En realidad es que el capacitarse, es obligatorio para las tutoras y opcional para las cotutoras, pero siempre se abre la posibilidad para todas” [FG_D2_PAR3] • “Lo que pasa es que algunas tenemos un segundo trabajo, entonces generalmente se da que, por motivos personales, familiares o de otro trabajo no podemos quedarnos o recibir una capacitación, porque en realidad es obligatorio para las autoras, porque tenemos una responsabilidad sobre el aula; por ello es mucho más importante para las tutoras que para los cotutores, porque en realidad ya son como un apoyo para nosotras.” [FG_D4_PAR1] • “Lo que pasa es que por lo general siempre se ha dado los viernes que ella se quedan Entonces como nosotras no estamos obligados a quedarnos los viernes entonces ha sido más por un tema de tiempo, pero las capacitaciones en realidad siempre han sido con invitación a todas las tutoras y cotutores”. [FG_D7_PAR1] • “Quiénes estamos desde que se inició el nido, la capacitación era obligatorio para todas, no solamente para la tutora sino también para las cotutoras, y ya en el camino este luego se hizo obligatorio para las tutoras y opcional para las cotutoras; es más ella (la directora pedagógica) siempre dio la opción si una cotutora quiere pasar a ser tutora tiene que capacitarse y tiene que hablar con ella para que ella la prepare (...) eso es importante”. [FG_D2_PAR4]
	Recursos y materiales. [RM]	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) y también nos ha dicho: ‘si no se pueden capacitar a que sea lean, lean, ahí hay material’ (...)” [FG_D7_RM1] • “Claro porque tenemos aquí en la institución una pequeña biblioteca y han ido comprando diferentes libros en los diferentes eventos, o cuando asistimos y nos dan un material o libros siempre desafiándonos, siempre debemos tener un tiempo de lectura también”. [FG_D8_RM1]
	Significatividad de la capacitación. [SC]	<ul style="list-style-type: none"> • “Se nos incentiva a ir estudiando y a veces hay temas que nos llaman la atención a nosotras, entonces le enseñamos más que nada la currícula o la malla curricular de lo que se va a trabajar

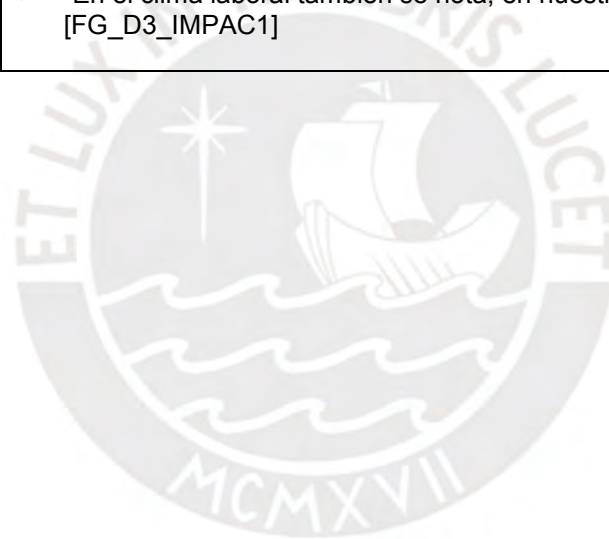
		<p>y entonces ella evalúa y nos dice eso puede ser interesante, esto si te puede ayudar porque va acorde con lo que tú estás trabajando en el centro porque no puedes estudiar algo que no vas a poder poner en práctica” [FG_D2_SC1]</p> <ul style="list-style-type: none"> • “(...) en este caso, a veces no buscamos muchos temas de capacitación, y ella (la directora pedagógica) nos dice ‘encontré este tema les puede interesar, miren por aquí esto pueden aprender’. Entonces nosotros vamos viendo en qué podemos participar” [FG_D1_SC1] • “Valoramos más un taller presencial, (...) en mi casa para mí es más difícil sentarme con todas las distracciones que tienes en tu casa algunas son casadas tienen hijos entonces tienen cosas o responsabilidades que hacer eso” [FG_D2_SC2] • “taller presencial porque en presenciales como que llevas en el momento tienes tus apuntes” [FG_D4_SC1] • “(...) hace una capacitación sobre los talleres que nosotros trabajamos con los niños, como talleres de plásticas, talleres de dramatización, juegos tradicionales, no solamente ella, sino que han invitado a personas externas que han venido para capacitarnos.” [FG_D2_SC3]
<p>Evaluación de la capacitación</p>	<p>Satisfacción del equipo de docentes [SD]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La dirección pedagógica siempre nos está animando, incentivando y promoviendo que nosotras nos capacitemos y estudiemos que nos desarrollemos personalmente profesionalmente” [FG_D3_SD1] • “Hicimos una especialización en terapia de lenguaje, además ella ha estudiado la carrera de psicología desde que está en la institución, ya terminó la carrera. Entonces recibía un bono por ese estudio que era simbólico y era como un incentivo para que tú sigas estudiando (...) eso yo no le he visto en otros lados Entonces por ejemplo nosotras aparte del sueldo teníamos un bono significativo que era porque estabas llevando una especialización y que en el caso de ella sería una carrera” [FG_D2_SD1] • “Yo creo que este es un espacio donde todos nos sentimos cómodos y por eso es que seguimos aquí no solamente por el ambiente de trabajo, sino también por cómo trabajamos con los niños, creo que si no estuviésemos convencidos de lo que estamos haciendo no trabajaríamos aquí”. [FG_D2_SD2]

		<ul style="list-style-type: none"> • “(...) la mayoría de nosotras trabajamos y generalmente no nos sobra el dinero como para poder ir y capacitarnos todas las veces que queramos, entonces el que la institución nos brinde una cantidad para poder capacitarnos siempre va a ser ayuda para nosotras (...)” [FG_D3_SD3] • “(...) todas las personas estamos dispuestos a aprender y si recibimos un apoyo que mejor en cambio eso no ha pasado en otras instituciones te dicen que te van a pagar la mitad de la capacitación (externa)” [FG_D3_SD4] • “(...) para capacitaciones externas, el nido puede aportar una parte si nosotras podemos aportar también y siempre y en algunas ocasiones pizarra de papel no se ha puesto el completo de la capacitación (...)” [FG_D3_SD5]
	<p>Resultados de aprendizaje / conocimientos y habilidades adquiridas del equipo de docentes como fruto del proceso de capacitación. [RA]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) la evaluación que se tiene que hacer es a partir de las metas, trabajamos con metas que nosotras mismas nos podemos es una evaluación completa y constante, y uno también se va dando cuenta si lo está logrando o no lo está logrando (...)” [FG_D1_RA1] • “También se evidencia en las planificaciones definitivamente en los informes pedagógicos que damos nosotras las maestras, ahí también se evidencia un montón” [FG_D3_RA1] • “Primero con un examen, nos pasa una hoja con preguntas porque ella también trata de promover el tema personal, así podemos ver cuáles son nuestras debilidades y fortalezas en qué trabajar y ver qué te falta, por ahí empezamos siempre” [FG_D3_RA2] • “(...) empieza observarte, a ver si realmente todo lo que se habló en la en la reunión de grupo te sirvió o no te sirvió, si lo estás aplicando no en el aula” [FG_D3_RA3]. • “(...) supervisa las clases también viene a vernos y en ese aspecto sí está observación bastante constantemente” [FG_D3_RA4] • Te llama para conversar contigo si está viendo que necesitas más refuerzo. En ese aspecto creo que sí, ella trata de que sea tangente el aprendizaje, que no sea tan libre, sino que además para que te des cuenta tú mismo qué es lo que te falta” [FG_D3_RA5]
	<p>Percepciones sobre resultados en el desempeño docente. [DESEMP]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Claro, muchas de nosotras, la verdad es que a pesar de la experiencia que tenemos, o la formación que tenemos, hay algunas cosas que todavía nos falta vencer” [FG_D4_DESEMP1]

		<ul style="list-style-type: none"> • “Tuvimos la oportunidad, (¿te acuerdas?) de dar una capacitación a un colegio, sobre manualidades. Entonces un año hubo una exposición a nivel de la municipalidad, conjuntamente con el Ministerio de Educación, en un colegio que está por la vía expresa, y nosotros fuimos invitados para dar una capacitación y cada una nos encargamos de dar un tema en específico” [FG_D5_DESEMP1] • “Sí, fue una experiencia muy bonita pero también estresante porque es mucha responsabilidad, porque un año ella (la directora) tenía que llevar una capacitación a un Colegio Nacional de maestros y tuvo que viajar y no pudo ir; entonces nos lo delegó a las maestras; realmente me daba mucho miedo hablar en público, tenía que respirar cincuenta veces antes de salir, me la pasé estudiando para poder dar la capacitación porque personalmente no me gusta hablar delante de tanta gente, pero sí hemos tenido esas oportunidades de ir y salir para demostrar lo que hemos aprendido”. [FG_D4_DESEMP2] • “También, en los talleres de padres nosotros hemos tenido la oportunidad de dar la capacitación a los padres de familia”. [FG_D3_DESEMP1] • “Bueno el hecho de venir aquí a trabajar para mí ha cambiado mi vida no porque como decía en las primeras preguntas yo tenía una forma de pensar y de ver al niño diferente, de acompañarlo, entonces, muchas veces me he proyectado en él, yo he aprendido otra vez con las capacitaciones y por ejemplo, hemos recibido muchas capacitaciones durante todos estos años, con ello se aprende a aprender, a sanar personalmente para poder aportar a los niños de una manera limpia sin mezclar nuestro trasfondo emocional, y simplemente también acompañarlos de esa manera nos limpia y cura; entonces me ha servido a mí personalmente para sanar muchos aspectos emocionales y personales y me agrada mucho trabajar aquí” [FG_D4_DESEMP3]
	Evaluación del proceso de capacitación. [EVC]	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) en las reuniones del mes también porque ahí es donde nos evaluamos todas y todos vamos viendo qué sucedió durante el mes, se toca por cada salón cada uno habla: cotutores y tutoras vamos exponiendo nosotros mismos (...) aportando lo que hemos aprendido” [FG_D6_EVC1] • “(...) ella empieza trabajar personalmente con cada una de nosotras, a felicitarnos por lo que hemos avanzado, porque ella va llevando todo nuestro crecimiento y va tomando nota en qué te comprometes tú de aquí en adelante, en este tiempo al esforzarte por lograrlo entonces de

		<p>acuerdo las metas que nos proponemos va nuestra propia evaluación, asumimos el reto” [FG_D1_EVC4]</p> <ul style="list-style-type: none"> • “creo que no es tanto que se evalúa la capacitación, si no es una evaluación personal, no solamente personal sino también a nivel de aula, porque se supone que las capacitaciones que anteriormente nos ha dado durante el año responden a las necesidades que hemos tenido como aula; entonces, finalmente, vamos a evaluarnos por grupos de salones y entre grupos (...) con preguntas específicas que responden a esta necesidad que nosotros hemos padecido, por así decirlo, en el momento que nos han capacitado”. [FG_D4_EVC1] • “Es como evaluación, claro, porque se hace de forma personal, grupal y de aula; y no solamente se evalúa el equipo de maestros, sino también evaluamos a la dirección psicopedagógica, a la dirección pedagógica (...)” [FG_D3_EVC6] • “(...) si ella quiere hacer una capacitación, digamos de talleres de juegos literarios, ella primero te puede decir: ‘Bueno chicas voy a hacerles una encuesta para ver en qué están’. Según eso, ella arma la capacitación de juegos literarios, digámoslo así, y después al final hacemos como un taller vivencial de lo que hemos trabajado (...) y durante el tiempo de la capacitación también, ya sea en grupo o en personal llenamos un cuestionario, una ficha para reforzar lo que hemos aprendido (...)”. [FG_D2_EVC1] • “Cuando nos evalúa es por algo específico que era quiere ver de nosotras ella, baja y toma nota en su en su tablero y nos observa (...) ella va anotando, luego el mismo día, a la salida, o el día siguiente ella va viendo cómo estamos y nos va observando para darnos la devolución de los observado”. [FG_D4_EVC2] • “(...) o sea, se nos hace una encuesta para ver qué necesitamos, se hace la capacitación, nos evalúa y además aplicamos en el aula y ella nos observa, y sobre todo también en la planificación se evidencia bastante si tú realmente has comprendido, si estás aplicando lo que has aprendido, y ella lo que hace es una devolución personal de lo que estamos haciendo, personal y grupal por la aula.” [FG_D7_EVC1]
	<p>Impacto de la capacitación/Mejoras en la institución. [IMPAC]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “(...) en el trabajo con los niños, en la respuesta de los padres; los padres se dan cuenta que cada año vamos mejorando y VAN viendo cómo sus hijos van aprendiendo y la manera cómo los acompañamos”. [FG_D2_IMPAC1]

		<ul style="list-style-type: none"> • “En la respuesta de los padres, porque ellos pueden decidir irse si no están de acuerdo, sin embargo; existen muchas familias que están con nosotros ya varios años”. [FG_D4_IMPAC1] • “Claro ellos nos recomiendan con otros padres; el nido no hace promoción, o sea nosotros no repartimos volantes ni nada, si las personas que llegan acá, es por recomendación del trabajo que han visto de nosotras. Nos ha pasado que padres que llegan al nido a veces dicen: ‘yo soy amiga del niño tal o mi hermana es la mamá de tal niño’ y entonces al final todo es como una familia, y al final seguimos creciendo porque llegan nuevos niños que van entrando, y hay papás que tienen un hijo, que tienen otro y los vuelven a traer; creo que eso es una evidencia de que el trabajo se está haciendo bien”. [FG_D8_IMPAC1] • “En el clima laboral también se nota, en nuestro crecimiento personal y como equipo”. [FG_D3_IMPAC1]
--	--	--



ANEXO 09: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Fecha de aplicación: Código de la entrevista..... Responsable de la aplicación:

Datos Generales:

Directora: Hora: Duración de la entrevista:

I. PRIMERA PARTE: Inicio

- La presente entrevista permitirá realizar un primer acercamiento al proceso de gestión de la capacitación implementado en la institución educativa, con la finalidad de determinar los aspectos principales o ejes del proceso de capacitación.
- Las respuestas que se emitan en esta entrevista serán grabadas con la finalidad de poder captar los aspectos señalados, y se guardará la identidad y confidencialidad.
- ¿Tienen alguna pregunta? ¡Comencemos!

II. SEGUNDA PARTE: Guion de entrevista

Eje o Aspecto	Preguntas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de labores educativas de la institución y conformación inicial del equipo de docentes. 	1. ¿En qué año inició la institución educativa sus labores? ¿Cómo era el equipo de docentes (experiencia laboral, experiencia en la propuesta pedagógica, etc.)?	40 minutos
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de las capacitaciones • Identificación de las necesidades capacitación. 	2. ¿Desde qué año se comenzó a capacitar a las docentes de la institución educativa? ¿De qué manera se logró identificar las necesidades de capacitación? ¿Cómo se realizó la capacitación?	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la capacitación en el periodo 2014 – 2017. 	3. ¿Cómo se ha gestionado (manejado) la capacitación durante los años 2014 - 2017? ¿Puede contarme la experiencia acerca del proceso y los resultados alcanzados?	
<ul style="list-style-type: none"> • Plan o programa de capacitación actual. 	4. Sabemos que se cuenta con un programa o documento de capacitación ¿De qué manera ha cambiado a través de los años?	