



**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO**

**GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DOCENTE PARA LA MEJORA DE LA ACTITUD DE LOS
DOCENTES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR
DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO**

**PRESENTADA POR
SONIA LORENA MIYASHIRO MATSUMOTO**

**ASESOR
RAFAEL ANTONIO GARAY ARGANDOÑA**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO**

**GESTION DEL CAMBIO EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
DOCENTE PARA LA MEJORA DE LA ACTITUD DE LOS
DOCENTES EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR
DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:
SONIA LORENA MIYASHIRO MATSUMOTO**

**ASESOR:
DR. RAFAEL ANTONIO GARAY ARGANDOÑA**

**LIMA, PERÚ
2020**

**GESTION DEL CAMBIO EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
DOCENTE PARA LA MEJORA DE LA ACTITUD DE LOS
DOCENTES EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR
DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO**

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. Rafael Antonio Garay Argandoña

PRESIDENTE (A) DEL JURADO:

Dr. Ángel Salvatierra Melgar

MIEMBROS DEL JURADO:

Dra. Maura Natalia Alfaro Saavedra

Dr. Edwin Barrios Valer

DEDICATORIA

A Dios por TODO

A mis papás por darme la vida y enseñarme a esforzarme cada día.

A mi esposo Koki por estar siempre presente y apoyarme desprendidamente.

A mis hijas Luna y Zoe porque con ellas aprendo día a día a ser más humana y sensible a la vida, por invadir mi hogar con ocurrencias y sueños

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes que me han acompañado en diferentes momentos de mi vida, impactándola para que sea mejor.

A los docentes, administrativos y directivos del Colegio De la Inmaculada que me abrieron sus puertas y su corazón.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Antecedentes de la Investigación	8
1.2. Bases Teóricas	12
1.2.1. Gestión del Cambio.....	12
1.2.2. Actitud al cambio	23
1.3. Definición de términos básicos	28

CAPÍTULO II: HIPOTESIS Y VARIABLES	32
2.1 Formulación de Hipótesis principal y específicas	32
2.1.1. Hipótesis Principal.....	32
2.1.2 Hipótesis secundarias	32
2.2. Variables y definición operacional.....	33
2.2.1 Variable independiente:.....	33
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	35
3.1. Diseño Metodológico	35
3.1.1. Tipo y nivel de investigación.....	35
3.2. Diseño Muestral	37
3.3 Técnicas de recolección de datos e Instrumentos.	38
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.	41
3.5. Aspectos éticos.....	42
CAPITULO IV: RESULTADOS	43
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	61
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	69
FUENTES DE INFORMACION	71
ANEXOS	78
ANEXO 1. Matriz de consistencia.....	79
ANEXO 2. Validación de expertos	82
ANEXO 3. Instrumentos de evaluación.....	91

ANEXO 4. Tabulaciones.....	95
ANEXO 5: PROYECTO EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE Y APLICACIÓN DE LA GESTION DEL CAMBIO.	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados del pre test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo.....	43
Tabla 2. Resultados del pos test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo.....	45
Tabla 3. Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo	46
Tabla 4. Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo	47
Tabla 5. Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo.....	48
Tabla 6. Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo.....	49
Tabla 7. Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente en su dimensión componente afectivo	50
Tabla 8. Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente en su dimensión componente afectivo	51
Tabla 9. Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente conductual.....	52
Tabla 10. Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente conductual.....	53
Tabla 11. Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente en su dimensión componente conductual	54
Tabla 12. Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente en su dimensión componente conductual.....	55
Tabla 13. Resultado del pre test de la actitud docente	56
Tabla 14. Resultado del pos test de la actitud docente.....	57
Tabla 15. Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente	59
Tabla 16. Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados del pre test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo.....	44
Figura 2. Resultados del pos test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo.....	45
Figura 3. Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo.....	48
Figura 4. Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo.....	49
Figura 5. Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente conductual.....	52
Figura 6. Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente conductual.....	53
Figura 7. Resultado del pre test de la actitud docente.....	56
Figura 8. Resultado del pos test de la actitud docente	58
Figura 9. Esquema del Proyecto Evaluación de Desempeño Docente y Gestión del Cambio	125

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar, que aplicando la gestión del cambio en el proyecto de la evaluación de desempeño docente, se mejora significativamente la actitud de los docentes de una institución educativa con sede en el distrito de Santiago de Surco, año 2018. Esta investigación fue considerada de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, perteneciendo al nivel explicativo y diseño pre-experimental. La población de estudio lo conformaron 76 docentes, de los cuales aleatoriamente se obtuvo una muestra de 30 docentes, empleándose al inicio de la investigación, el Focus Group con la finalidad de conocer mejor la realidad problemática, después fue ejecutada la técnica de la encuesta, con su instrumento la Escala de Actitudes hacia la Evaluación de Desempeño Docente (AHED); los resultados plasmados fueron que mediante el pre test se obtuvo una actitud docente neutral en un 73%, pero que ello mejoró al término de la evaluación, porque la actitud docente llegó a ser positiva en un 63%. Finalmente se concluyó que la actitud del docente sí mejora significativamente, porque de la prueba rangos de Wilcoxon se obtuvo que la media se incrementó de 85.00 puntos a 109.00 puntos y una significancia bilateral de 0.000.

Palabras claves. Gestión del cambio, evaluación de desempeño, docente, actitud.

ABSTRACT

The general objective of this work is to determine that by applying change management in the teacher performance evaluation project, the attitude of teachers of an educational institution based in the district of Santiago de Surco is significantly improved, year 2018. This research was considered of applied type, with a quantitative approach, belonging to the explanatory level and pre-experimental design. The study population was made up of 76 teachers, of which a random sample of 30 teachers was obtained, using the Focus Group at the beginning of the research in order to better understand the problematic reality, then the survey technique was executed, with its instrument the Scale of Attitudes towards the Evaluation of Teaching Performance (AHED); The results reflected were that by means of the pre-test a neutral teaching attitude was obtained in 73%, but that this improved at the end of the evaluation, because the teaching attitude became positive in 63%. Finally, it was concluded that the teacher's attitude does improve significantly, because the Wilcoxon rank test showed that the mean increased from 85.00 points to 109.00 points and a bilateral significance of 0.000.

Keywords. Change management, evaluation of performance, teacher, attitude.

INTRODUCCION

¿Cómo implementamos la Evaluación de Desempeño Docente, herramienta importante para la calidad educativa, considerando las posibles resistencias que ésta pueda tener? ¿Cómo la gestión del cambio tiene relevancia para mejorar la actitud del docente ante este cambio?

Una de las herramientas de calidad educativa que busca diagnosticar los recursos y habilidades que tiene sus docentes, es la Evaluación de Desempeño Docente. Esta herramienta tiene diversos objetivos como conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de los docentes, desarrollar planes de mejora individuales y colectivos a partir de los resultados, reflexionar sobre su quehacer docente, compartir con sus líderes y pares estrategias de mejora, entre otros. Pero, así como existen todas esas buenas intenciones, debemos entender que la Evaluación del Desempeño Docente, es un cambio. Y como cualquier cambio, tiene resistencias al momento de implementarlo, resistencias que son necesarias identificar y gestionar para que impacten en favor del proyecto.

El cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus emociones y comportamientos.

Gestionar el cambio significa entender que las personas impactadas por el cambio pasaran por estados emocionales diversos. Para gestionar el cambio es crucial que los agentes del cambio estén preparados no solo a lo que se debe hacer (el tema técnico) sino de cómo se debe hacer (gestión del cambio), para sostener y acompañar a los docentes en las diferentes etapas del cambio. Para gestionar el cambio, es necesario que sus líderes puedan absorber los cambios, que sus docentes comprendan la importancia del cambio y se comprometan a realizarlo como un proceso continuo y no como algo transitorio. Para implementar cambios con éxito es necesario actitud abierta al cambio y para que eso se dé, es necesario entender los componentes cognitivos, afectivos y conductuales del docente para poder acompañarlos en cada fase de la implementación.

El presente estudio se desarrolló en la Institución Educativa Particular que se ubica en el Distrito de Santiago de Surco, en la ciudad de Lima, esta institución posee ya más de cien años de antigüedad. Como parte de su sistema de calidad educativa y para asegurar los aprendizajes de sus estudiantes, la institución educativa decidió implementar la Evaluación de Desempeño Docente e integrarla a su propuesta educativa, buscando que los mismos docentes se auto-interroguen con respecto a sus resultados y que a partir de ello se genere un proceso de mejora continua, planificado y monitoreado en la calidad de la enseñanza.

Como primera acción en esta investigación se aplicó el Focus Group, con la intención de tener un mejor panorama de la realidad problemática que se suscita,

para ello se reunió a un grupo de docentes, a quienes se les hizo preguntas relacionadas a la parte cognitiva y afectiva vinculadas al proyecto de Evaluación de Desempeño Docente, y al término de dicha reunión se les formuló dos preguntas sobre su autorreflexión y su compromiso con la mejora.

Del Focus Group se observó que los docentes tuvieron ciertas resistencias y una actitud con tendencia neutral y negativa hacia el proyecto, algo común al inicio de proyectos nuevos. Por ello en el de correr del proyecto, se desarrollaron acciones específicas para gestionar el cambio con el objetivo de impactar en forma positiva en la actitud del docente. Al final del proyecto el docente habrá vivido el proyecto del cambio, entendido la importancia y necesidad de la Evaluación Docente, pero sobre todo será consciente de su responsabilidad y poder para realizar mejoras personales y profesionales.

Es por ello que mediante el desarrollo de esta investigación se pretendió determinar el impacto que tiene, gestionar el cambio en el proyecto de la Evaluación del Desempeño Docente, en la actitud docente hacia el proyecto. Y a raíz de ello se formularon los problemas de investigación, empezando por el problema general que trató en: ¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, mejora la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018? Mientras que los problemas específicos fueron: ¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018?, ¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018?, y, ¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño

Docente, mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018?

Como posibles respuestas a las formulaciones del problema, se procedió a formular las hipótesis de investigación, empezando por la general que trató en: La gestión de cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Mientras que las hipótesis específicas fueron: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018; La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018; y; la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

Dentro de sus justificaciones, esta investigación como implicancia práctica permitió que se mejore la actitud que presentan los docentes hacia las evaluaciones del desempeño docente y que desarrollen un plan de mejora que los lleve a mejorar la calidad del proceso de enseñanza que finalmente impactarán positivamente en los alumnos. Como valor teórico esta investigación permitió que mediante los resultados obtenidos se validen y se de consistencia a las teorías empleadas para el desarrollo conceptual y operacional de las variables estudias. En cuanto a la utilidad metodológica, esta investigación permitió que se aplique una escala de

actitudes denominada Escala de actitudes hacia la evaluación del desempeño docente (AHED), el cual mediante los resultados obtenidos validaremos su utilidad.

Esta investigación fue importante porque se propuso y se recomendó formas de gestión del cambio que fueron implementadas en la institución educativa de una manera empática y efectiva. Además, esta investigación puede servir como lineamientos generales de intervención en cualquier cambio que se realice en una institución educativa, porque provee el entendimiento de lo que viven los docentes ante un cambio y los cuidados que se deben considerar para encontrar una actitud de flexibilidad al cambio en lugar de resistencia. En cuanto a la evaluación del desempeño lo que buscó es que se genere un impacto positivo en los docentes, que incentive la autorreflexión y acción de mejora. que busca finalmente el crecimiento personal y profesional del docente.

Como objetivos generales se planteó: Determinar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Mientras que los objetivos específicos fueron: Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018; Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018, e, Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

Esta investigación fue del tipo aplicada, nivel explicativo, porque se buscó explicar cómo la gestión del cambio en el proyecto de evaluación de desempeño docente, mejora la actitud de los docentes desde el inicio hasta el término el proyecto. El enfoque que tuvo la investigación, fue cuantitativo, porque se formularon hipótesis investigativas y se emplearon procedimientos matemáticos y estadísticos. El diseño muestral fue pre-experimental del tipo pre test / pos test con un solo grupo, porque a un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo y finalmente se le aplica una prueba posterior; la población de estudio fueron 76 docentes pertenecientes a 4 niveles educativos que son, infantil, menores, medianos y mayores; en cuanto a la muestra de estudio se decidió tomar aleatoriamente a 30 docentes; al inicio de esta investigación se aplicó el Focus Group en un reducido número de docentes (11) con la finalidad de poder conocer la problemática que se suscita, ya para el desarrollo de la investigación se empleó la técnica de la encuesta, con su instrumento la Escala de actitudes hacia la evaluación del desempeño docente (AHED) el cual fue aplicado en la etapa inicial y final del proyecto.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico, antecedentes nacionales e internacionales sobre las variables abordadas en el estudio, así como las bases teóricas de las variables propuestas, que son gestión del cambio en la evaluación de desempeño docente y actitud.

En el segundo capítulo se establece la hipótesis principal y las hipótesis secundarias, así como el cuadro de operacionalización de las variables, en el cual se indicaron las dimensiones, indicadores y su escala de medición.

En el tercer capítulo, se desarrolló la metodología de la investigación, en ello se menciona el tipo de investigación, el nivel de la investigación, el enfoque de la investigación, el diseño muestral, la población, la muestra de estudio, las técnicas e instrumentos, las técnicas del procesamiento de la información y los aspectos éticos.

En el cuarto capítulo, se plasman los resultados de la aplicación del instrumento, en el cual están una serie de tablas y figuras, todas ellas ordenadas de acuerdo a los objetivos planteados.

En el quinto capítulo se muestra las discusiones de los resultados que compara los resultados de la investigación con otros estudios.

Finalmente se desarrollan los capítulos de conclusión y recomendaciones.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

La investigación a desarrollar presenta antecedentes nacionales e internacionales sobre la gestión del cambio en instituciones educativas, evaluación de desempeño docente y actitud docente, los cuales serán presentados a continuación.

1.1.1. Investigaciones nacionales

Zurita (2015), en su estudio titulado “Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en Educación Básica”, (Lima), esta investigación fue considerada como cualitativa, del tipo mixto, la técnica que se empleó fue el análisis documental, en la cual se utilizaron matrices para un análisis comparativo y complementario de la información recogida de las fuentes seleccionadas, finalmente el autor concluyó que los procesos de cambios curriculares son

generados dentro de la misma institución educativa o también mediante reformas oficiales, y que llegan a surgir por el incremento de las demandas sociales que se vinculan a cambios tecnológicos, ideológicos, o debido a un bajo rendimiento escolar. Estas demandas permitieron que las escuelas obtengan experiencia para poder enfrentarse a los obstáculos que posean procesos demasiados complejos.

Mendoza (2015), en su estudio titulado “Gestión del talento humano y el desempeño docente en la Institución Educativa 6024 José María Arguedas de Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo, 2014”, (Lima), esta investigación fue cuantitativa, del tipo básica y con un diseño no experimental, la técnica que se empleó fue la encuesta con cuestionarios del tipo Likert, finalmente se concluyó que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano con el desempeño de los docentes de dicha institución educativa, esto debido al resultado del coeficiente de Spearman que arrojó un valor de 0,737 y con un margen de error del 0%, dicha correlación se le consideró como positiva moderada.

Galarza (2019), en su estudio titulado “Actitud docente y capacidad de pensamiento autónomo en estudiantes de secundaria, Institución Educativa Abraham Valdelomar, San Juan de Lurigancho, 2019” (Lima), esta investigación fue correlacional y diseño no experimental, la técnica que se empleó fue la encuesta mediante el cuestionario, finalmente se concluyó que la actitud que presentaron los docentes en la institución educativa resultó siendo alta, esto se debió porque mostraron excelentes resultados en sus actitudes afectivas, actitudes cognitivas y actitudes de conducta, lo que conllevó que los estudiantes desarrollen una eficiente capacidad de pensamiento autónomo, esto se comprobó mediante la prueba de tau b de Kendall que arrojó un valor de 0,548.

Soriano (2015), en su estudio titulado “Gestión del cambio una propuesta metodológica desde el proceso estratégico”, (Lima), esta investigación fue considerada como descriptiva, en donde fue aplicado la técnica de la revisión bibliográfica mediante las fichas textuales, en donde permitió que se describiera conceptos y enfoques que fueron planteados por diversos autores, finalmente Soriano ofrece un marco con una metodología o modelo de gestión del cambio que se encontró direccionado para ser usado como guía o parámetro general, siendo esta muy integradora y maleable, para que se adapte a cualquier complejidad particular que pudiera presentarse en la organización.

Cardona (2015), en su estudio titulado “Utilización de la herramienta de evaluación del desempeño docente en el Colegio Champagnat de la ciudad de Santa Tecla” (Cuzco), La investigación fue considerada como mixta, es decir que tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo, fue del tipo descriptiva, como técnica empleada fue la encuesta mediante la elaboración de dos cuestionarios, finalmente se llegó a concluir que el plan de mejora anual es una herramienta que los mismos directivos de este colegio emplean con la finalidad de poder impulsar y sistematizar los procesos de información y del desarrollo profesional de cada uno de sus docentes, y aun cuando estos demostraron tener cierto temor por su continuidad en la institución mediante la evaluación aplicada, no se logró observar que sea empleado como correctivo o parámetro para la continuidad del docente en la institución.

Cavero (2014), en su estudio titulado “Clima institucional y la actitud docente en la I.E 6090 José Olaya Balandra de Chorrillos, 2013”, (Lima), esta investigación fue considerada como correlacional, con diseño no experimental, se empleó como técnica a la encuesta, mediante el cuestionario, finalmente se concluye que se

determinó un nivel regular de la actitud docente, esto debido a que se calificó en un nivel medio a cada una de las dimensiones que la componen, asimismo se pudo comprobar una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la actitud docente porque el valor de significancia bilateral resultó ser 0.001.

Lavado (2019), en su estudio titulado “Gestión de los procesos dinámicos relacionados al desempeño docente en la Institución Educativa Jesús Alberto Miranda Calle, distrito de Moyobamba, 2018”, (Tarapoto), esta investigación fue considerada como descriptiva- correlacional, y diseñada como no experimental, se empleó como técnica a la encuesta mediante el cuestionario, finalmente se concluye que los procesos dinámicos que se dieron en la institución educativo se encontraron en un nivel alto, mientras que el desempeño de los docentes también fue considerada como alta, lo que significó la existencia de una correlación significativa alta entre ambas variables de estudio.

1.1.2. Antecedentes Internacionales

Marcías (2016), en su estudio titulado “Gestión del cambio y planificación estratégica”, (Buenos Aires), esta investigación puso a disposición de los lectores los análisis realizados de las proyecciones integradas de la planeación estratégica y sobre las gestiones de cambios que ocurren en las organizaciones e instituciones de educación superior; finalmente Marcías concluyó que los resultados que se espera alcanzar en un periodo de tiempo determinado son aquellos que están contemplados dentro del Plan Estratégico Institucional, y cualesquiera que sean las medidas adoptadas siempre será fundamental el factor humano, que se vinculará a los procesos correctamente planificado y ejecutados, en el cual exista alto nivel

de colaboración de los miembros de la institución y de las demás instituciones educativas.

Melgar et al. (2018), en su tesis titulado “La gestión del cambio en la evaluación del desempeño en una institución educativa”, (Guatemala), esta investigación fue cuantitativa, del tipo descriptiva, se empleó como técnica de recolección de datos a la encuesta mediante cuestionarios, finalmente se concluyó que la propuesta de un sistema de gestión sobre el desempeño de los docentes, tienen por finalidad la evaluación de los mismos docentes pero a modo integral, y además que la evaluación de los 360° permitirá que se compruebe las necesidades en la formación y el desarrollo profesional, así como también se irá refrescando algunas técnicas para mejorar el desempeño de los docentes, con el propósito de ir obteniendo mejores resultados, de esta manera se podrá conocer cuáles son esas fortalezas y las debilidades que se encuentran inmerges en cada docente.

1.2. Bases Teóricas

1.2.1. Gestión del Cambio

Según Escalante (2019) quien refiere a Olguín, E., Crawford, B., & Soto, R. (2016) la gestión del cambio como una disciplina relativamente nueva, que además de analizar aspectos críticos como el rol del liderazgo, la coordinación, el diseño de procesos y las estrategias de introducción, otorga especial énfasis en habilidades blandas como la gestión de emociones, la comunicación de objetivos y logros y el manejo de un aspecto crítico como son las estructuras de poder y su evolución durante los procesos de cambio.

Prieto, R., Emonet, P., García , J., & Gonzáles, D. (2015) cita a LosRecursosHumanos.com (2010), la gestión del cambio organizacional es el marco para gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocios, cambios en una estructura organizacional o culturales dentro de la empresa. La gestión del cambio organizacional lleva adelante el lado que tiene que ver con las personas.

Demenus, W., & Márquez, H. (2014) comenta sobre la relevancia de la gestión del cambio como factor crítico de éxito de cualquier organismo o sistema, sustenta que la capacidad de cambio de un sistema, es la capacidad de adaptación a tendencias significativas en su entorno,

1.2.1.1. Características de organizaciones con dinámicas exitosas de cambio.

Macías (2016) cita a Kanter (1984) quien menciona que las organizaciones que lograron desarrollar una dinámica exitosa al cambio y se volvieron innovadoras se caracterizaron por lo siguiente:

- _ Estrategias. Estas llegan a tener coherencia con el contexto interno y externo, son dinámicas, extensas y se adaptan a las circunstancias.
- _ Estructura. Son descentralizadas, la información fluye sin tener inconvenientes, y existe mucho énfasis en la comunicación horizontal.
- _ Sistemas. Todo tiene un orden, las actividades se conectan entre sí, y se formalizan de acuerdo a los procesos de innovación.
- _ Cultura. Exista una plena seguridad, estabilidad ante los cambios que ocurre, se mantiene un excelente nivel de valores de todos los miembros de una organización.

- _ Poder. Se tiene con la disponibilidad del acceso a las fuentes de información, obtención de recursos y apoyo.
- _ Organización del trabajo. Los puestos y sus funciones están debidamente estructuradas y definidas.
- _ Recompensas. Siempre se están proponiendo la realización de trabajos que desafían las capacidades de los integrantes de la organización, asimismo se cuenta con mayor presupuesto para el financiamiento de actividades.
- _ Liderazgo. Se tiene excelentes mentores, quienes articulan y guían los esfuerzos de todos, asimismo se gestiona los sistemas de estímulos y recompensas (p.60).

Mientras tanto Salazar (2017) menciona que se puede aplicar algunas estrategias que van a evitar que se incremente el nivel de rechazo a los cambios que puedan generarse en una organización, estos son las siguientes:

- _ Empiece por la verdad. Se tiene que transmitir el verdadero panorama de la situación, y dejar en claro cuáles serían las consecuencias si es que no se realiza ningún tipo de cambio.
- _ Hágalos sentirse orgullosos. La motivación es muy importante para que el proceso de cambio se pueda darse de manera correcta, para ello se debe de conocer las habilidades, las fortalezas, los valores de los participantes y hacerles entender cómo podrían contribuir con ello al cambio organizacional.
- _ Fiel a sus valores. Todas las acciones que se toman tienen que estar en concordancia con los valores de la organización y ser articulada con los valores de cada uno de sus miembros.

- _ Prevalecer la comunicación. Todo acontecimiento y medida tiene que ser compartida por todos los miembros de la organización, porque con esto se estará evitando malos entendidos y la circulación de falsas informaciones.
- _ Generar un ambiente de confianza. Es importante que todo el equipo se sienta seguro de lo que vienen haciendo, ya lo que se busca es que se disminuya lo máximos los errores.
- _ Incentivar el riesgo. Un cambio puede representar un gran riesgo para los miembros, pero es importante aclarar que es imposible eliminar algunos riesgos, pero que también es importante llegar a enfrentarlos y dar a conocer los beneficios que se obtendrán.
- _ Preocuparse por quienes se encuentra en un nivel bajo. Muchas veces se toma en consideración al personal que se encuentra en un rango más arriba, sin embargo, esto es un grave error, porque no se debe de excluir a nadie en la organización, además tomar la debida atención a quienes se encuentren en un nivel bajo es vital para que los de arriba realicen bien su trabajo.
- _ Tomar primero la decisión y después preguntar. El cambio es de manera imperativa y emergente, por eso es primordial primero tomar la decisión y luego informar y ver la manera en como ejecutarlo, el equipo se dará cuenta de que no existe otra salida y simplemente empezará a trabajar y lo hará bien.
- _ Establecer diversos tipos de incentivos. Motivar al equipo es un gran desafío, pero puede ser posible si se le da un sentido para ellos arriesgarse en aceptar el cambio, para ello se debe de conocer sus

verdaderos intereses, y darles a conocer en como ellos se pueden beneficiar con el nuevo cambio, de esta manera estaremos respondiendo adecuadamente a sus expectativas.

- _ No estancarse en los errores. Las decisiones tienen que ser tomadas rápidamente, no podemos estancarnos en alguna dificultad y escatimar recursos y esfuerzos en ello, si bien se puede contar con un plan, pero ese plan es adaptable a las circunstancias que podrían presentarse (p.5).

1.2.1.2. Teorías sobre la gestión del cambio.

1. La teoría de Lewin. Un proceso de cambio tiende a producir grandes innovaciones dentro de una organización u institución, pero a su vez también genera cierta resistencia, que se debe saber cómo debe ser abordada, pero para que el proceso de cambio no llegue a parecerse bruscamente, tiene que seguir ciertas etapas, y según Garbanzo (2016) cita a Lewin (2005) quien menciona que todo cambio para que no parezca tan radical, y que sea aceptado por los miembros de una organización debe de seguir el siguiente orden:

- _ Descongelamiento. Es el proceso de preparación, ello consiste en ir informando a los miembros de la organización, sobre las medidas que se tomarán, los objetivos planteados, la forma de trabajo, entre otros aspectos que serán necesarios de conocer antes de ejecutar cualquier acción. También puede realizarse algunas modificaciones siempre cuando previo consenso entre todos los integrantes.
- _ Transición. Es el proceso de ejecución, esto quiero decir que se tiene que poner en práctica todo aquello que ha sido planeado, al

inicio puede generarse cierto rechazo porque es algo nuevo que se está experimentando, pero como ha sido previamente informado en la primera fase, no tardará mucho en acoplarse o acostumbrarse a ello.

- Re-congelamiento. Se refiere al control y a la retroalimentación que van a tener todos los miembros de una organización, para que estos no vuelvan a caer en sus antiguos hábitos (p.70).

2. Modelo de los 8 pasos de Kotter. Según Demenus & Márquez (2014) citan a Kotter (1996) quien da a conocer los 10 factores de éxito de todo proceso de cambio, los cuales se mencionan a continuación:

- Generar un sentimiento de urgencia y necesidad del cambio en todos: Es importante confrontar la realidad, y para ello se tiene que identificar las crisis y las oportunidades, ya que mediante ello se logrará que todos reconozcan la necesidad de efectuar el cambio y de tomar acciones inmediatas.
- Construcción de un equipo poderoso para liderar el cambio: El equipo de trabajo siempre tiene que estar motivado y competente, que asuma con total responsabilidad todo lo concerniente al proceso de cambio, para ello el equipo tiene que reunir ciertas características como ser analíticos, mostrar fluidez en la comunicación, tener credibilidad, liderazgo, y mucho compromiso.
- Desarrollar una visión y una estrategia: Se tiene que tener una proyección del futuro en el que todos los esfuerzos se encuentren

orientados a ello, además se tiene que plantear estrategias para que el futuro deseado se convierta en realidad.

— Comunicar la visión y la estrategia: Emplear todos los medios posibles para poder comunicar de manera eficiente la visión y las estrategias del cambio, para ello el equipo de liderar el cambio tiene que convertirse en un referente para la organización.

— Remover obstáculos: Se tiene que deshacerse de todos los obstáculos posibles, para ello es fundamental que se motive con ideas, actividades y acciones que no son tradicionales.

— Crear plataformas de diálogo y participación: Crear espacios de diálogo en donde las personas que son afectados por el cambio terminen implicándose en ello.

— Implementar y monitorear los procesos de cambio: El cambio de ser operacionalizado mediante proyectos operativos concretos, en el cual exista el debido seguimiento y una constante comunicación cara a cara con todos aquellos que se encuentran implicados.

— Visibilizar éxitos y avances a corto plazo: Tratar de ponerse siempre metas que permitan ser alcanzables.

— Impulsar y profundizar al cambio: Después de observar los primeros resultados, no se debe escatimar esfuerzos, lo que se debe hacer es implementar medida tras medida.

— Anclar el cambio a la cultura de la organización: Mantener siempre los comportamientos nuevos que se adoptaron y asegurarse que el

éxito de estas se haya consolidado lo suficiente para reemplazar a aquellas rutinas y comportamientos anteriores al cambio (p.15).

3. Teoría la curva de cambio de Jaffe y Scott. Según Soriano (2015) cita a Jaffe y Scott (2003) quienes propusieron la teoría de la curva de cambio que consta de cuatro etapas que son la negación, la resistencia, la exploración y el compromiso, a continuación, se detalla cada una de ellas:

— Negación: Actúa como un mecanismo de defensa ante el cambio que se efectúa, es decir que lo que pretende el individuo es mantenerse en su zona de confort, es importante que se busque información para enfrentar la realidad.

— Resistencia: Es normal que ocurra esto durante el proceso de cambio, puesto que las personas tienen la necesidad de que se acepten sus sentimientos, por lo que es necesario que el individuo se cree una visión de sí mismo y que observe una gran oportunidad mediante el aprendizaje.

— Exploración: Está orientada a la disposición que tendrá el individuo para aprender, reconocer sus sentimientos y dar los primeros pasos hacia el cambio.

— Compromiso: En esta etapa los individuos ya aprendieron a trabajar de manera efectiva, ya que para ellos el proceso de cambio representa una manera usual y natural, por eso es importante acá que se premien los resultados y que se mantenga siempre vigilante para mantener esa tendencia hacia el cambio (p.68).

4. La teoría U. Según Soriano (2015) cita a Scharmer (2007) quien desarrolló la Teoría U sobre la base de su experiencia con algunos líderes e innovadores destacados, mostrando cómo los grupos y las organizaciones pueden desarrollar siete capacidades de liderazgo que les permitan crear un nuevo futuro, para enfrentar los retos de una forma más consciente, intencional y estratégica, a través de un concepto llamado “presencing” (en inglés) que combina las palabras presenciar, (sentir + percibir). Scharmer sostiene que, para ser líderes efectivos, se debe entender primero el espacio interno desde el cual se actúa.

La Teoría U proporciona una visión sistémica a la gestión del cambio, hace énfasis en el proceso de desprendimiento personal que pasa al ámbito social y llega hasta los ecosistemas para la creación de nuevos escenarios.

1.2.1.3. Evaluación del desempeño docente

La evaluación sobre el desempeño de los docentes es un tema muy tocado en el ámbito internacional, continental y nacional, debido a la evolución que tuvo en los últimos periodos el rol de los maestros en cada una de las escuelas, y a la necesidad que surgió en adaptarse a los nuevos cambios y en ir mejorando los sistemas de enseñanza. La temática que posee la evaluación del desempeño docente es un tanto compleja y la forma en como es abordada depende de la región y los mecanismos políticos que existen en el mundo. Por su parte el desempeño docente es entendido como la práctica pedagógica observable, que es manifestada cuando el docente da a conocer sus competencias y se vincula con los logros de aprendizaje que se espera, esto significa que trata sobre la intencionalidad de la

educación con la puesta en práctica de las tareas que fueron asignadas, y que ello dependerá de factores como la calidad y el nivel de formación inicial de los docentes, para lograr un nivel de excelencia en la educación (Gálvez & Milla, 2018, p.410).

El desempeño profesional en los docentes es la manera en cómo actúan los profesores en concordancia con las competencias pedagógicas que son la orientación, el guiado, y la evaluación de los procesos de aprendizaje de los alumnos, para lo cual el docente tiene que poseer el dominio de las tareas y funciones respectivas (Martínez & Guevara, 2015, p.114). El concepto del desempeño docente es construido en base a diversos aspectos que lo determinan, que hacen referencia a una acción o conjunto de acciones vinculadas a la profesión docente. Un aspecto fundamental a tener en consideración es que el desempeño docente termina valorando el empleo de los recursos intelectuales de los profesionales para los procesos de aprendizajes a través de métodos didácticos con profesionalismo ético dentro de un contexto ya determinado (Martínez & Lavín, 2017, p.2).

1.2.1.4. Desafíos de la evaluación docente.

Es de suma importancia que las instituciones reconozcan que la evaluación docente es una herramienta útil y que ofrece un sustento a todos los procesos ligados a la toma de decisiones, con el objetivo de poder mejorar la enseñanza. Dentro de los desafíos que presenta la evaluación del desempeño docente se encuentra la iniciativa que tienen las autoridades institucionales para llegar a aplicarlo, y que esta sea legitimada por la comunidad académica con la total transparencia. Una práctica de evaluación del desempeño exitosa dependerá de los procesos bien establecidos y que deben ser asistidos por especialistas en el

campo evaluativo. Otro gran desafío que se presenta es el de desarrollar una cultura de evaluación de desempeño, esto quiere decir que esta acción no solo tiene que quedarse en la acumulación de evidencias, sino que se debe de manejar dicha información recogida para replantear, y tomar decisiones que generen un gran impacto en la calidad y procesos educativos (Pacheco et al., 2018, p.10).

1.2.1.5. Visión idealizada del docente.

Es común encontrar docentes que se encuentren sobrecargados de responsabilidades y tareas, sin embargo la persona que se dedica a la docencia tiene que tener un buen liderazgo académico, debe ser culto, promover los valores, dar el ejemplo a los estudiantes, mostrarse participativo con la institución y la comunidad, defender sus ideales, ser investigador e incentivar a la investigación, asumir responsabilidades con la sociedad, mostrar creatividad, debe saber afrontar los problemas y brindar soluciones prácticas; si bien se desea que los docentes tengan todos esos rasgos mencionados, sin embargo eso no es posible, ni tampoco parece ser justo ni realista de que los reúna. Pero lo que sí se puede pedir es que sea creativo y busque mecanismos para mejorar su metodología de aprendizaje y que actúe con sentido ético. De esta forma la evaluación debe estar direccionada a valorar si el docente cumple con las acciones tomadas para mejorar los contenidos escolares y la calidad educativa (Guzmán, 2016, p.292).

1.2.1.6. Medición

La gestión del cambio surge a partir de intentar cerrar brechas que existen entre el planteamiento y la implementación estratégica, de igual modo también es utilizado para la minimización de las resistencias que tienden a aparecer y que pueden llegar a expresarse de distintas maneras, estas resistencias representan

una gran amenaza para el éxito del proceso de implementación estratégica (p.50). Soriano (2015) cita a David (2013) quien menciona que las etapas que consiste una gestión de cambio son la planificación, la implementación y la evaluación, a continuación, se describe cada una de ellas:

- _ Planificación. En esta primera etapa se define la visión y misión de la organización, seguido se realiza un diagnóstico del ambiente interno y externo, se plantean los objetivos que son operativos y estratégicos, se elabora un cronograma de actividades y se detalla los recursos que se emplearán.
- _ Implementación. En esta segunda etapa se ejecuta todo lo que fue plasmado en la planificación (Objetivos, actividades, asignación de recursos, políticas, etc.), se establecen los roles y la estructura de la organización, se administra la resistencia al cambio y se genera una cultura de apoyo a las estrategias, operaciones y los recursos humanos.
- _ Evaluación. En esta última etapa se miden los resultados obtenidos para que estos lleguen a ser tal como lo que se esperó en un inicio, asimismo se brinda la respectiva retroalimentación del proceso de gestión del cambio (p.43).

1.2.2. Actitud al cambio

La actitud al cambio se refiere al tipo de respuesta que muestra el docente ante un objeto o acontecimiento, esta respuesta puede ser favorable o desfavorable, que se encuentran enlazados con los sentimientos positivos o negativos de la persona en cuestión a su manera de comportarse, además la actitud que presentará un individuo hacia el cambio dependerá si los resultados o los

efectos de ese cambio se concatenen con sus propios intereses (Salgado et al., 2018, p.111). Por su parte Catalán & Gonzáles (2009) afirman que una actitud se le considera como el estado disposicional, que da lugar a una respuesta emotiva del individuo que modifica su forma de comportarse, pudiendo ser está como negativa o positiva (p.101). Mientras tanto Álvarez et al. (2011) definen a la actitud como la disposición que presenta el individuo a la reacción favorable o desfavorable dirigida a un objeto, acontecimiento o situación, además que estas actitudes se enlazan con la personalidad, la motivación, las expectativas, la cultura y la ansiedad de cada individuo, y que llegan a formar parte de las que se conoce como las variables afectivas del aprendizaje (p. 3).

1.2.2.1. Factores de la actitud

Para Catalán & Gonzáles (2009) existen tres factores que llegan a definir la actitud, estas son las siguientes:

- _ Factor ideológico. Se encuentra conformado por una serie de ideas y convicciones específicas, que fueron concebidas para ser un componente cognitivo, en los cuales están incluidos las creencias, las expectativas, y los conocimientos que posee un individuo sobre una determinada situación u objeto.
- _ Factor sentimental. Está implicada por la simpatía y la antipatía que tiene el individuo sobre una persona, objeto, o situación, y que se concibe como un componente afectivo, el cual se vincula con una serie de sentimientos positivos y negativos.
- _ Factor reactivo. Esto impulsa al individuo a obrar ante la aparición de ciertas situaciones sociales que están vinculadas con las convicciones y

sentimientos, en el que, dependiendo del énfasis conceptual, también se denomina componente comportamental o tendencia hacia una acción.

La importancia que se les otorga a estos factores, ha permitido que se defina la actitud, que cuyo concepto también fue variando con el tiempo y en base a los autores (p.101).

1.2.2.2. Resistencia al cambio.

Es la reacción que tiene un individuo que tiende a encontrarse en un estado equilibrado y que llega a percibir una influencia del medio ambiente, lo cual le genera una inestabilidad o pérdida de su estado de equilibrio, a lo cual tiene que responder, pero que su estado de confort no le permite actuar de manera adecuado, impidiendo de que el individuo se adapte al proceso de cambio, llegando a ser esto como un enorme obstáculo (Escudero, Delfín, & Arano, 2014, p.5). Por su parte Prieto et al. (2015) manifiestan que la resistencia al cambio se refiere a los diferentes comportamientos que desarrollan los docentes para enfrentar, frenar o retardar la realización de un proyecto de cambio en una institución u organización, en tal sentido que los docentes se oponen a las medidas tomadas ya que lo ven como una amenaza de sus necesidades de seguridad, estatus, autoestima o interacción social (p.389).

1.2.2.3. Actitudes que se manifiestan a la resistencia al cambio.

Según Escudero, Delfín, & Arano (2014) mencionan que existen diversas maneras en como un individuo se llega a manifestar su resistencia frente a un

cambio, estas pueden ser de manera directa e indirecta, a continuación, se las menciona:

- _ Está siempre cuestionando aspectos minúsculos del proyecto de cambio.
- _ Cuestiona la necesidad de cambiar.
- _ Manifiesta burlas sobre las iniciativas de cambio.
- _ No aprueba completamente el proyecto de cambio.
- _ Se muestra indiferente a las acciones que se toman en el proyecto de cambio.
- _ Está recordando siempre aspectos del pasado.
- _ No es cooperativo.
- _ Se muestra legalista y cerrada.
- _ Está siempre desacreditando a los agentes de cambio.
- _ Tiende a culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos que genera al sistema actual (p.6).

1.2.2.4. Medición.

Para la medición de las actitudes de los docentes, se tomará a la teoría que plasmaron Catalán & Gonzáles (2009) que citan a Cerda et al. (2006) quienes elaboraron la Escala de actitudes hacia la evaluación del desempeño docente (AHED), que consiste en 30 preguntas con cinco categorías de respuesta, estas son (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, y, muy en desacuerdo) estos ítems se distribuyen en tres dimensiones que son el

cognitivo, afectivo y conativo-conductual, a continuación se detalla cada una de ellas:

- _ Componente cognitivo. Catalán & Gonzáles (2009) que citan a Cerda et al. (2006), se refiere a como el docente percibirá el objeto de cambio, es decir que dentro de ella estarán inmersas las creencias, las opiniones, los conocimientos que posee y su capacidad de análisis para interpretar los escenarios (p.102). Para Caro y Sicilia (2014) citan a Deustsch y Strack (2006) quienes mencionan que la parte cognitiva representa a los pensamientos y creencias que la persona generó en relación a un cambio, y todo ello constituyen a la parte racional que permite la formación de juicios (p.19).
- _ Componente afectivo. Catalán & Gonzáles (2009) que citan a Cerda et al. (2006), mencionan que está vinculada a las emociones que tiene el docente sobre el agrado o desagrado del objeto de cambio, en un inicio se puede sentir emociones como el temor o pueden aparecer pensamientos negativos que crean una resistencia al cambio, eso es totalmente normal, es ahí donde los agentes del cambio deben de manejar las emociones negativas para adaptarlas al cambio y se conviertan en favorables (p.102). Por su parte Caro & Sicilia (2014) citan a Winterich y Haws (2011) quienes mencionan que existen emociones relativa al pasado como lo son el orgullo, emociones enfocadas al presente como la felicidad, y al futuro como la esperanza. Sin embargo, en una clasificación más generalizada, son agrupadas como positivas y negativas (p.19).
- _ Componente conativo-conductual. Catalán & Gonzáles (2009) que citan a Cerda et al. (2006), mencionan que son todas las tendencias, las

disposiciones y las intenciones relacionadas a la conducta que el docente tiene sobre el objeto de cambio, esto significa abandonar su zona de confort para empezar el camino hacia el cambio. (p.102). Por su parte Rodríguez & Mladinic (2016) citan a Ajzen (1991) quien menciona que las actitudes conductuales conllevan al individuo a una aceptación de las medidas que se tomaron en el cambio (p.3).

1.3. Definición de términos básicos

Gestión del cambio organizacional: es el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.

Docente: comúnmente llamado profesor, es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. (Ley General de Educación Nro. 28044).

Institución educativa: Como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada. Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes (Ley General de Educación- Ley Nro. 28044)

Desempeño docente: Son las actividades que desarrolla el docente en el centro educativo, que comprende mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales.

Evaluación de Desempeño Docente (EDD); un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce el docente en los alumnos, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Actitud: es la predisposición que tiene un individuo a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno. (cosa, persona o situación). Se considera por lo general que las actitudes constan de 3 componentes interdependientes: cognitivo, afectivo y conductual.

Componente cognitivo de la actitud: Se encuentra conformado por una serie de ideas y convicciones específicas que un individuo tiene sobre una cosa, persona o situación. En este componente están incluidos las creencias, las expectativas, y los conocimientos que posee un individuo sobre una determinada situación u objeto. (Catalán & Gonzáles 2009)

Componente afectivo de la actitud: Se concibe como la simpatía y la antipatía que tiene el individuo sobre una persona, objeto, o situación, el cual se vincula con una serie de sentimientos y emociones “positivos” o “negativos”.

Componente conductual de la actitud: las tendencias, las disposiciones y las intenciones relacionadas a la conducta que un individuo tiene sobre un objeto, persona o situación.

Resistencia al cambio: es cualquier actitud o conducta que indica la falta de disposición para hacer o apoyar un cambio deseado (Schermerhorn et al., 2004). Sin embargo, y pese al carácter negativo que podría inferirse de su definición, la resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a una discusión y a un debate abierto.

Planificación de proyecto (gestión del cambio): Es la etapa donde se conceptualiza un proyecto, se definen la visión, diagnóstico, objetivos, estrategias y la proyección de tiempo y recursos que el proyecto requerirá. En la gestión del cambio, en esta etapa se proyectan posibles resistencias al cambio para poder mitigarse en la fase de implementación. Si bien es la etapa inicial del proyecto, esta etapa se revisa permanentemente y es flexible y ajustada según los hallazgos que se realizan durante la implementación del proyecto.

Implementación de proyecto (gestión del cambio): Es la etapa donde se realiza lo que fue planificado. En el caso de la gestión del cambio, esta fase

continuamente está siendo evaluada y ajustada en su planificación. Es en esta fase donde se administra la resistencia al cambio y se genera una cultura de apoyo a las estrategias, operaciones y los recursos humanos.

Evaluación de proyecto (gestión del cambio): Es la última etapa de un proyecto, se hace una revisión de todo el proyecto, se define lo que funcionó, lo que no funcionó y se establecen las mejoras futuras. En caso de la gestión del cambio, esta etapa es constante y se realiza una vez implementado una acción. Esta etapa nos da información valiosa para planificar e implementar la acción siguiente, ajustando lo que se debe mejorar.

CAPÍTULO II: HIPOTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de Hipótesis principal y específicas

2.1.1. Hipótesis Principal

La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018

2.1.2 Hipótesis secundarias

a. La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente el componente cognitivo de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

b. La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente el componente afectivo de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

c. La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente el componente conductual de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

2.2. Variables y definición operacional

2.2.1 Variable independiente: Gestión del Cambio en la Evaluación de Desempeño Docente.

Esta variable fue operacionalizada basado en la investigación de Soriano (2015) quien cita a David (2013) quien menciona que una gestión de cambio consta de tres etapas, estas son la planificación, la implementación y la evaluación, cada una de esas etapas posee actividades, mecanismos y herramientas de trabajo para ser desarrolladas; también cita a Kotter (2000) entre otros.

En el Anexo 5 se encuentra detallado todo el proceso de gestión del cambio para implementar el proyecto de Evaluación de desempeño docente, realizado en la institución educativa.

2.2.2. Variable dependiente: Actitud Docente

Esta variable fue operacionalizada mediante la teoría de Catalán & Gonzáles (2009) quienes citan a Cerda et al. (2006) quienes elaboraron la Escala de actitudes hacia la evaluación del desempeño docente (AHED), que consiste en 30 preguntas con cinco categorías de respuestas tipo Likert, y que se encuentra organizadas en 3 dimensiones que son el componente cognitivo, el componente afectivo, y el componente conductual. Esta escala fue aplicada en la etapa inicial y final del proyecto para determinar cómo fue la evolución de la actitud de los docentes frente al cambio en la Evaluación de desempeño docente.

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo y nivel de investigación.

Tipo de investigación

La presente investigación es del tipo aplicada, porque se procedió a aplicar los conocimientos adquiridos mediante las teorías en un determinado problema, que permitió la búsqueda de una solución a una realidad concreta. Según Sánchez & Reyes (2015) menciona que las investigaciones aplicadas, se encuentran basadas en los descubrimientos y avances científicos provenientes de las investigaciones básicas, es decir que se busca aplicar dichos conocimientos a una realidad concreta para el enriquecimiento del mismo (p.37).

El nivel de la tesis es explicativo, según Hernández (2014), estos estudios están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre

un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

Enfoque de investigación.

El enfoque que persiguió la investigación fue cuantitativo, porque su naturaleza permitió la formulación de hipótesis investigativas, y que ello fue gracias a un proceso de observación del problema suscitado, además que para poder desarrollar las hipótesis se tuvo que recurrir a operaciones matemáticas y estadísticas. Para Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero (2018) mencionan que en las investigaciones cuantitativas se permite la formulación de hipótesis y la aplicación de técnicas y operaciones matemáticas y estadísticas (p.140).

El diseño de esta investigación es experimental del tipo pre-experimental con diseño de pretest/posttest con un solo grupo. Según Hernández (2014) en este diseño, a la muestra se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo.

Representación gráfica: **M** **O₁** **X** **O₂**

Dónde:

M = Muestra

X = Gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente

O₁ = Antes del proyecto del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente

O₂ = Después del proyecto del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente

3.2. Diseño Muestral

3.2.1. Población

Son todos los elementos que se encuentran en un determinado contexto, los cuales poseen propiedades y características similares; como población de una investigación pueden ser considerados una serie de fenómenos, conjunto de personas, documentos, objetos, entre otros (Carrasco, 2018, p.238).

La población estuvo constituida por el total de docentes de primaria y secundaria de una institución educativa privada, del Distrito Santiago de Surco. Esta institución educativa organiza a sus alumnos en 5 niveles educativos, inicial, infantil, menores, medianos y mayores. Los docentes que entraron en el estudio de actitud son todos los docentes que realizaron su autoevaluación: es decir 76 docentes. No entraron en el estudio los docentes del nivel inicial ni los coordinadores que hacen docencia.

NIVELES DE ENSEÑANZA	AÑO DE ESTUDIO	TOTAL DE DOCENTES INVITADOS
INFANTIL	1,2 y 3er grado primaria	22
MENORES	4to y 5to grado	15
MEDIANOS	6to primaria, 1er, y 2do secundaria)	20
MAYORES	3er, 4to y 5to secundaria	19
TOTAL		76

3.2.2. Muestra.

Se considera como muestra a un fragmento de la población, que puede ser calculada mediante diferentes métodos (Velásquez & Rey, 2013, p.219). La

muestra estuvo constituida por un grupo de 30 docentes provenientes de los diferentes niveles en el cual se detalla en la población de estudio.

- _ Criterios de inclusión: Docentes del nivel infantil, menores, medianos y mayores.
- _ Criterios de exclusión: Docentes del nivel inicial y coordinadores.

3.3 Técnicas de recolección de datos e Instrumentos.

3.3.1. Técnicas.

Las técnicas constituyen una serie de normas, procedimientos y métodos que se emplean para la obtención de información, el cual permitirá desarrollar una investigación (Carrasco, 2018, p.274). Las técnicas que fueron empleadas para esta investigación fueron la siguiente.

Focus Group: Consistió en una reunión previa a un grupo de docentes, a los cuales se les formuló interrogantes relacionados a la parte cognitiva y afectiva. Esto se aplicó al inicio de la investigación con la finalidad de obtener información previa sobre la realidad problemática que se suscita.

Encuesta. Consiste en un conjunto de interrogantes que guardan relación con el propósito del estudio, el cual permitirá recoger información precisa y útil.

3.3.2. Instrumentos.

Como instrumentos para el recojo de información se empleó lo siguiente.

Guía de Focus Group: Es una ficha en donde se plasmaron una serie de preguntas relacionadas al componente cognitivo y afectivo de los docentes frente al cambio.

Escala: Según Vara (2010), este instrumento de investigaciones cuantitativas, mide la intensidad de las actitudes y opiniones en la forma más objetiva posible. Consiste en pedirle al sujeto que señale dentro de una serie graduada de ítems, aquellos a los que corresponden o refieren. Las escalas más famosas son del tipo "Likert". También miden atributos psicológicos y administrativos complejos como la inteligencia emocional, la calidad de atención, la comunicación organizacional interna, el clima laboral, etc.

Para la medición de la actitud docente se procedió a aplicar la Escala de actitudes hacia la evaluación del desempeño docente (AHED), esta escala será aplicada al inicio y al término del proyecto del cambio en la Evaluación del desempeño docente, y se encontrará estructurada de la siguiente manera:

Dimensiones	Ítems	Escala de respuestas
Componente Cognitivo	1,5,6,11,13,16,19,26,29	Muy en desacuerdo = 1
Componente afectivo	3,4,6,9,14,20,23,24,27	En desacuerdo= 2
Componente conductual	2,7,10,12,15,17,18,21,22,25,28,30	Ni de acuerdo ni en desacuerdo =3
		De acuerdo =4
		Muy de acuerdo= 5

3.3.2.1. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento se realizó con una muestra piloto de 100 profesores/as de La Serena y Coquimbo. El resultado de la prueba de confiabilidad de la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach fue de 0,936 para el total, por lo tanto la escala da cuenta que el instrumento posee consistencia interna. Los valores de alfa obtenidos para cada una de las dimensiones fueron: conductual, 0,846; cognitiva, 0,875; afectiva, 0,787.

3.3.2.2. Validez del instrumento.

Como la herramienta tuvo algunos ajustes para adecuarla a la institución educativa, se recurrió al juicio de expertos para asegurar la validez de contenido de la escala.

Cuadro Resumen Validación de Expertos

Instrumento: Actitudes hacia la Evaluación de Desempeño (AHED) modificada

Criterios de validación de expertos - Valor medio de 30 ítems

Juez	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
1	4	3.93	3.93	3.96	15.83
2	3.93	3.93	3.96	3.93	15.75
3	4	3.96	4	4	15.96

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.

Para el procesamiento de los datos a recolectar, el trabajo se realizará de la manera siguiente:

Se contó con equipos de cómputo los cuales tenían instalados sistemas que permitieron la tabulación de los datos recogidos de la aplicación de la escala, estos sistemas fueron el Excel y el SPSS V.24.

Primero se empezó con la estadística descriptiva, el cual consistió en procesar mediante el Excel la información recogida de la aplicación de la escala en la etapa inicial y a la final de la gestión del cambio en el proyecto EDD, teniendo como resultado la generación de tablas de frecuencias y figuras.

Por ser una investigación en el cual se pretendió conocer el cambio que se generó en las actitudes que presentaron los docentes antes y después de la Evaluación del Desempeño Docente, se procedió a aplicar la prueba de normalidad en el cual se evidenció que los datos de los elementos no tuvieron una distribución normal y por ende se tomó como decisión aplicar la prueba estadística rangos de Wilcoxon mediante el programa SPSS. V.24, de los cuales se tomó como principal valor a la significancia bilateral para determinar si existió una mejora significativa,

puesto que dicho valor tiene que ser menor a 0.05, y de no ser así se rechaza la hipótesis planteada.

3.5. Aspectos éticos

Esta investigación respetó la libre participación de las personas estudiadas, ya que ello fue posible gracias a su propio consentimiento; en cuanto a la información que proporcionaron, fue de carácter anónimo, porque en ningún momento se señaló nombres relacionado a las respuestas que se marcó.

Sobre los derechos de autor de las teorías, estas fueron debidamente citada, de acuerdo a las normas APA, porque el autor de este trabajo en ningún momento se apropió como suyo fragmentos de las teorías empleadas.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

4.1.1. Aplicación de la Escala al inicio del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 1.

Resultados del pre test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	9	20	2	7%
Neutral	21	32	13	43%
Positivo	33	45	15	50%
	Total		30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

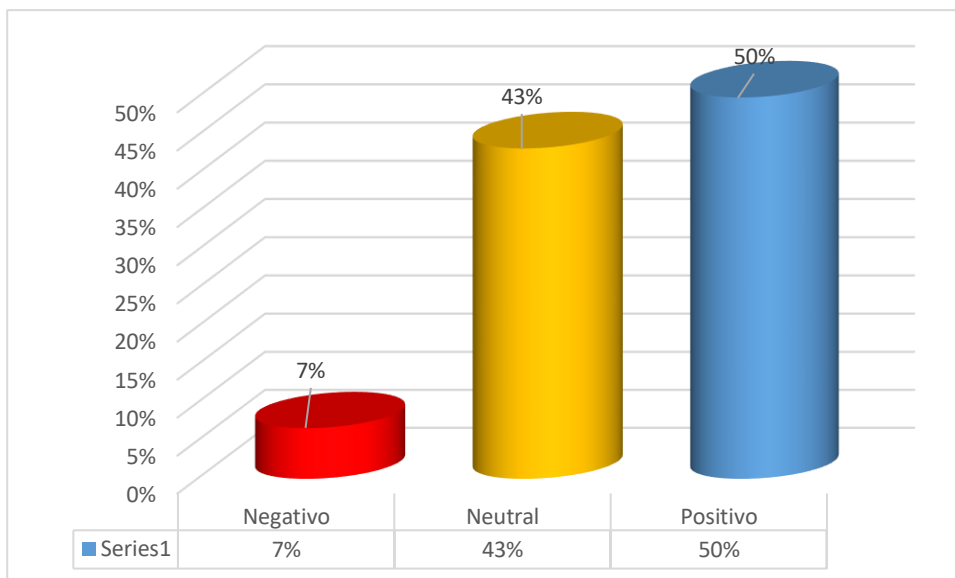


Figura 1. Resultados del pre test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo

Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación

En la presente tabla y figura se logra observar que, en la etapa inicial de la Evaluación del Desempeño Docente, el 50 % de los participantes presentaron una actitud positiva en su componente cognitivo, nos hace pensar que la mayoría de docentes entienden la importancia e impactos del proyecto antes de la implementación del proyecto. Asimismo, el 43% de los docentes tuvieron una actitud neutral, mientras que el 7% su actitud fue negativa, algunos, aunque conocedores de los beneficios de una evaluación, cuestionan los instrumentos, la coyuntura y quienes lo aplican.

4.1.2. Aplicación de la Escala al final del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 2.
Resultados del pos test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	9	20	0	0%
Neutral	21	32	8	27%
Positivo	33	45	22	73%
Total			30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

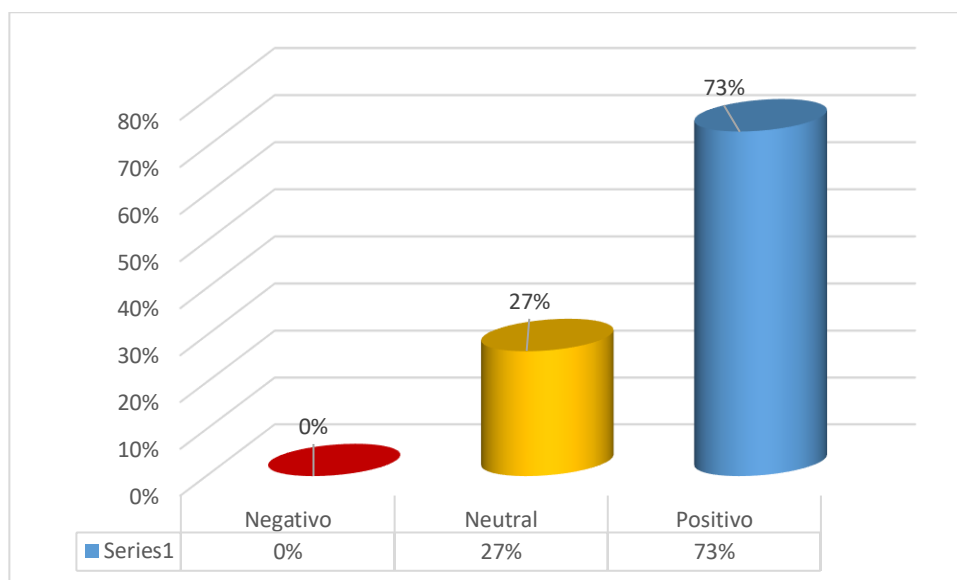


Figura 2. *Resultados del pos test de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo*

Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación.

En la presenta tabla y figura se logra observar que luego de gestionar el cambio en el proyecto de Evaluación Docente, se incrementó a un 73% la actitud positiva en su componente cognitivo que presentaron los participantes, porque cambiaron de una actitud negativa o neutral a una positiva en referencia a los cambios efectuados, asimismo se mejoró el

nivel de sus conocimientos y conceptos al término de todo el proceso, ello conllevó a que adquirieran un conocimiento total del proceso, conocieran los instrumentos y las personas responsables de la implementación. Asimismo, el 27% de los docentes tuvieron una actitud neutral, mientras que la actitud negativa se redujo en su totalidad llegando a ser un 0%.

4.1.3. Aplicación de la prueba estadística.

Tabla 3.

Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo

Pruebas de normalidad			
	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Pre test	,912	30	,016
Post test	,800	30	,000

Fuente. SPSS V.24

Interpretación

En la presente tabla se observa que se optó por aplicar la prueba de Shapiro-Wilk, porque el tamaño de la muestra que fueron 30 docentes se consideró una cantidad inferior a los 50 individuos, asimismo, se observó que los datos que presentaron los elementos no tuvieron una distribución normal, porque el valor que tomó la significancia fue inferior a 0.05, siendo la significancia de 0.016 para el pre test y 0.000 para el post test, por lo tanto en base a esos resultados obtenidos se tomó la decisión de aplicar la prueba de rangos de Wilcoxon al ser una prueba no paramétrica.

Tabla 4.

Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente en su dimensión componente cognitivo

Dimensión	Muestra	Media	Estadístico ^b	P-valor (bilateral)
Componente cognitivo	Pretest	30.10		
	Postest	33.30	-1,956	0.050 ^a

Fuente. SPSS V.24

Interpretación

De acuerdo a la presente tabla se logró evidenciar que por medio de la aplicación de la prueba rangos de Wilcoxon se analizó el cambio de la actitud de los docentes en su componente cognitivo frente a la Evaluación de Desempeño Docente; en el que se observó que el p- valor fue igual a 0.050, por lo tanto en base a esos resultados obtenidos se rechazó la hipótesis específica que se formuló: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

- 4.2. Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

4.2.1. Aplicación de la Escala al inicio del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 5.
Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	9	20	16	54%
Neutral	21	32	10	33%
Positivo	33	45	4	13%
Total			30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

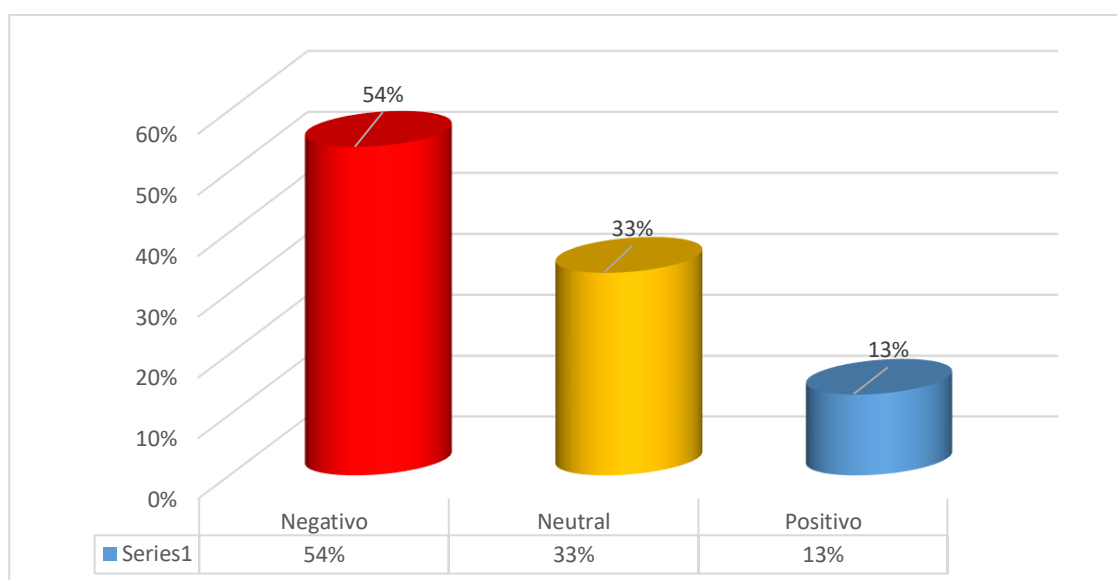


Figura 3. *Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo*

Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación

En la presenta tabla y figura se logra observar que, al inicio de la Evaluación del Desempeño Docente, los participantes en un 54% presentaron una actitud negativa en su componente afectivo, debido a que se sintieron nerviosos, temerosos frente al cambio, posiblemente inseguros para enfrentar los retos que presenta el proceso de la evaluación docente y preocupación de las consecuencias negativas que

podrían tener los resultados en su trabajo. Asimismo, el 33% de los docentes tuvieron una actitud neutral, mientras que el 13% su actitud fue positiva.

4.2.2. Aplicación de la Escala al final del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 6.

Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	9	20	1	3%
Neutral	21	32	9	30%
Positivo	33	45	20	67%
Total			30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

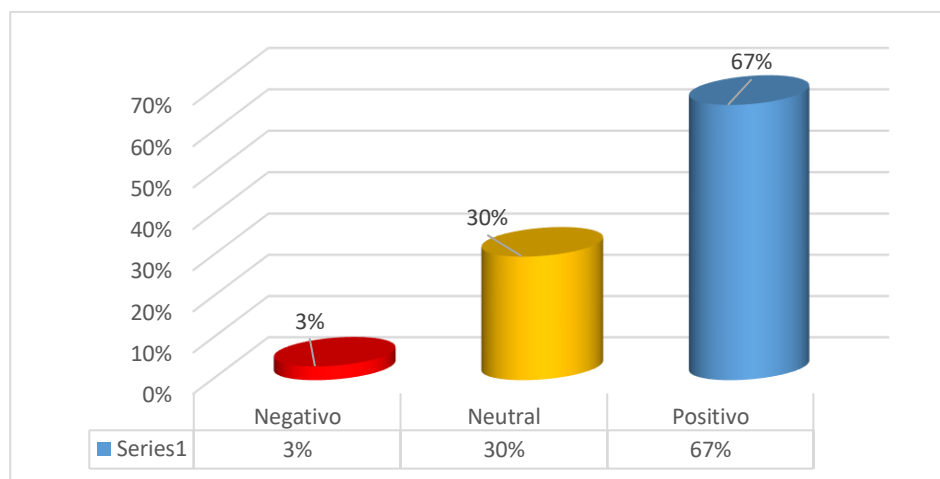


Figura 4. *Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente afectivo*

Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación

En la presente tabla y figura se logra observar que al término del proyecto de Evaluación del Desempeño Docente, los participantes del estudio en un 67 % presentaron una actitud positiva en su componente afectivo, quiere decir que el docente, se sintió más seguro y tranquilo del

proceso y de sí mismo. Asimismo, el 30% de los docentes presentaron una actitud neutral, mientras que el 3% su actitud fue negativa.

4.2.3. Aplicación de la prueba estadística.

Tabla 7.

Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente en su dimensión componente afectivo

Pruebas de normalidad				
	Estadístico	Shapiro-Wilk		
		gl		Sig.
Pre test	,945	30		,123
Post test	,842	30		,000

Fuente. SPSS V.24

Interpretación

En la presente tabla se observa que se optó por aplicar la prueba de Shapiro-Wilk, porque el tamaño de la muestra que fueron 30 docentes se consideró una cantidad inferior a los 50 individuos, asimismo, se observó que el post test presentó datos que no estuvieron normalmente distribuidos porque el nivel de su significancia fue inferior a 0.05, mientras que el pre test tuvo una significancia de 0.123, por lo tanto al observar que al menos los datos de uno de los elementos no tiene una distribución normal fue suficiente evidencia para tomar la decisión de aplicar la prueba de rangos de Wilcoxon al ser una prueba no paramétrica.

Tabla 8.

Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente en su dimensión componente afectivo

Dimensión	Muestra	Media	Estadístico ^b	P-valor (bilateral)
Componente afectivo	Pretest	21.30		
	Postest	30.93	-3,613	0.000 ^a

Fuente. SPSS V.24

Interpretación

De acuerdo a la presente tabla se logró evidenciar que por medio de la aplicación de la prueba rangos de Wilcoxon se analizó el cambio de la actitud de los docentes en su componente afectivo frente a la Evaluación de Desempeño Docente; en el que se observó que el p- valor fue inferior a 0.050, por lo tanto en base a esos resultados obtenidos se aceptó la hipótesis específica que se formuló: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Esta afirmación también es comprobada mediante los resultados de las medias, en donde para el pre test fue de 21.30 puntos y para el post test se incrementó a 30.93 puntos, indicando ello que existió una mejora en la puntuación del componente afectivo.

- 4.3. Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

4.3.1. Aplicación de la Escala al inicio del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 9.

Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente conductual

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	12	27	6	20%
Neutral	28	43	16	53%
Positivo	44	60	8	27%
Total			30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

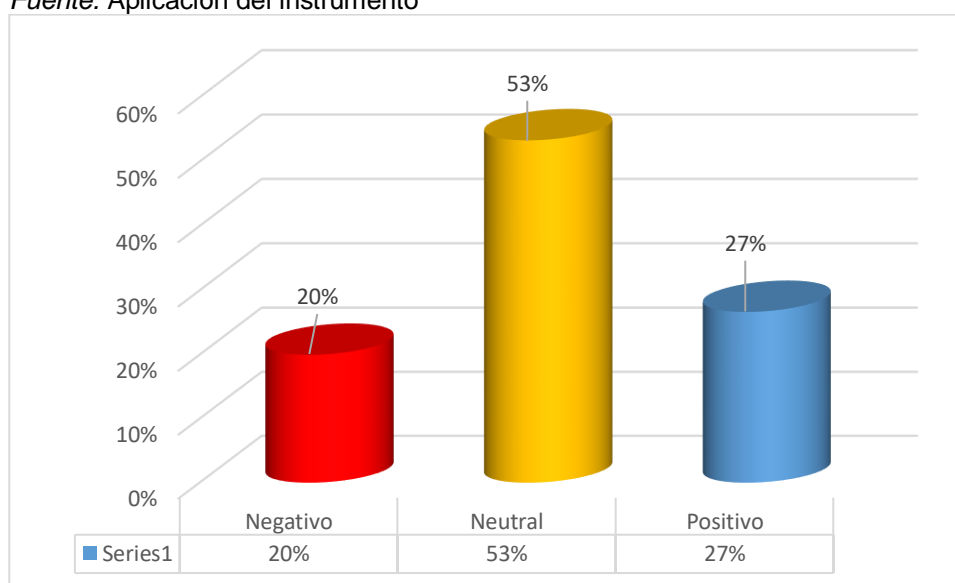


Figura 5. *Resultado del pre test de la actitud docente en su dimensión componente conductual*

Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación.

En la presenta tabla y figura se logra observar que al inicio de la Evaluación del Desempeño Docente, los participantes del estudio en un 53% presentaron una actitud neutral en su componente conductual, esto se debió porque a pesar de mostrarse consiente de las acciones a tomar en las actividades de la evaluación, no se involucraron completamente en ello, por lo que se presentó cierta resistencia al proceso de cambio y a todos

aquellos quienes fueron partícipes de la planificación de dicho proceso. Asimismo, el 27% de los docentes presentaron una actitud positiva, mientras que el 20% su actitud fue negativa.

4.3.2. Aplicación de la Escala al final del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 10.

Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente conductual

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	12	27	0	0%
Neutral	28	43	12	40%
Positivo	44	60	18	60%
Total			30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

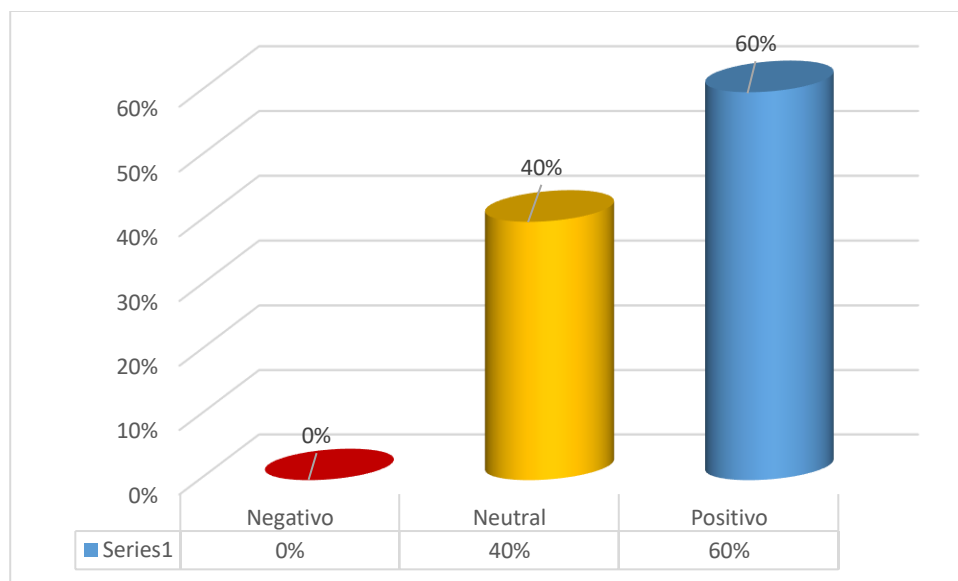


Figura 6. *Resultado del pos test de la actitud docente en su dimensión componente conductual*

Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación

En la presente tabla y figura se logra observar que al término de la Evaluación del Desempeño Docente, los participantes del estudio presentaron en un 60% una actitud positiva en su componente conductual, esto fue porque se involucraron totalmente en las actividades desarrolladas, mostrando un excelente nivel de compromiso, lo que conllevó a los docentes a adaptarse a las nuevas tendencias y disposiciones para ser evaluados, optando por salir de su zona de confort, aceptando la evaluación y las decisiones de las personas quienes lo planificaron. Asimismo, el 40% de los docentes presentaron una actitud neutral, mientras que la actitud negativa se disminuyó en su totalidad llegando a ser un 0%.

4.3.3. Aplicación de la prueba estadística.

Tabla 11.

Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente en su dimensión componente conductual

Pruebas de normalidad				
	Estadístico	Shapiro-Wilk	gl	Sig.
Pre test	,947		30	,138
Post test	,900		30	,008

Fuente. SPSS V.24

Interpretación

En la presente tabla se observa que se optó por aplicar la prueba de Shapiro-Wilk, porque el tamaño de la muestra que fueron 30 docentes se consideró una cantidad inferior a los 50 individuos, asimismo, se observó que el post test presentó datos que no estuvieron normalmente

distribuidos porque el nivel de su significancia fue inferior a 0.05, mientras que el pre test tuvo una significancia de 0.138, por lo tanto al observar que al menos los datos de uno de los elementos no tiene una distribución normal fue suficiente evidencia para tomar la decisión de aplicar la prueba de rangos de Wilcoxon al ser una prueba no paramétrica.

Tabla 12.

Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente en su dimensión componente conductual

Dimensión	Muestra	Media	Estadístico ^b	P-valor (bilateral)
Componente conductual	Pretest	33.60	-3,732	0.000 ^a
	Posttest	44.77		

Fuente. SPSS V.24

Interpretación

De acuerdo a la presente tabla se logró evidenciar que por medio de la aplicación de la prueba rangos de Wilcoxon se analizó el cambio de la actitud de los docentes en su componente conductual frente a la Evaluación de Desempeño Docente; en el que se observó que el p-valor fue inferior a 0.050, por lo tanto en base a esos resultados obtenidos se aceptó la hipótesis específica que se formuló: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Esta afirmación también es comprobada mediante los resultados de las medias, en donde para el pre test fue de 33.60 puntos y para el post test se incrementó a

44.77 puntos, indicando ello que existió una mejora en la puntuación del componente conductual.

4.4. Determinar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.

4.4.1. Aplicación de la Escala al inicio del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 13.
Resultado del pre test de la actitud docente

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	30	69	5	17%
Neutral	70	109	22	73%
Positivo	110	150	3	10%
Total			30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

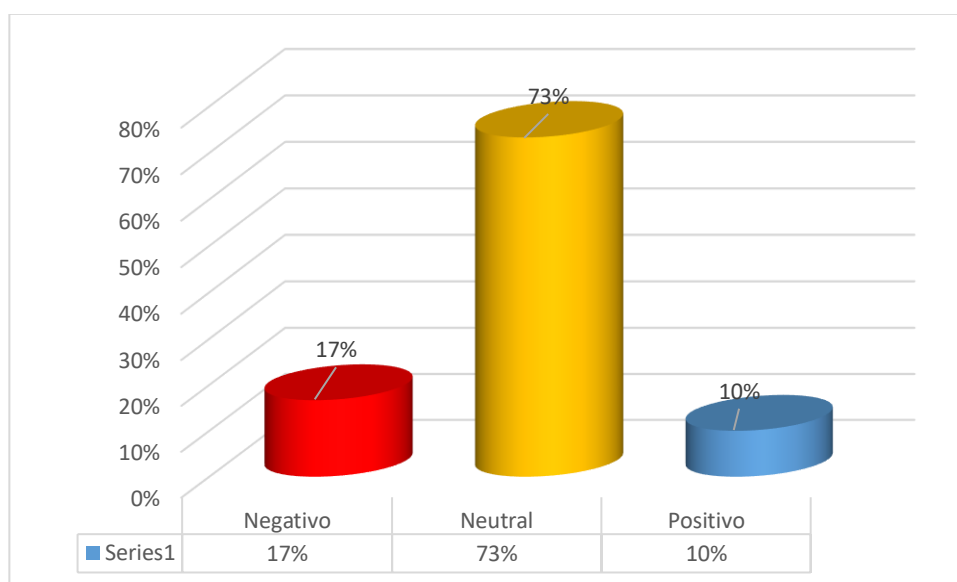


Figura 7. *Resultado del pre test de la actitud docente*
Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación

En la presente tabla y figura se logra observar que al inicio de la Evaluación del Desempeño Docente, los participantes que formaron parte del estudio en un 73% presentaron una actitud neutral hacia el proceso de cambio, debido a que no mostraron una actitud de rechazo, pero que tampoco tuvieron una postura muy clara ni comprometida en las acciones y actividades que se presentaron durante el proceso de evaluación, y esto se vio manifestada en cada uno de sus componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Asimismo, el 17% de los docentes presentaron una actitud negativa, mientras que el 10% su actitud fue positiva.

4.4.2. Aplicación de la Escala al final del proyecto de cambio en la evaluación de desempeño docente.

Tabla 14.

Resultado del pos test de la actitud docente

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Negativo	30	69	0	0%
Neutral	70	109	11	37%
Positivo	110	150	19	63%
	Total		30	100%

Fuente. Aplicación del instrumento

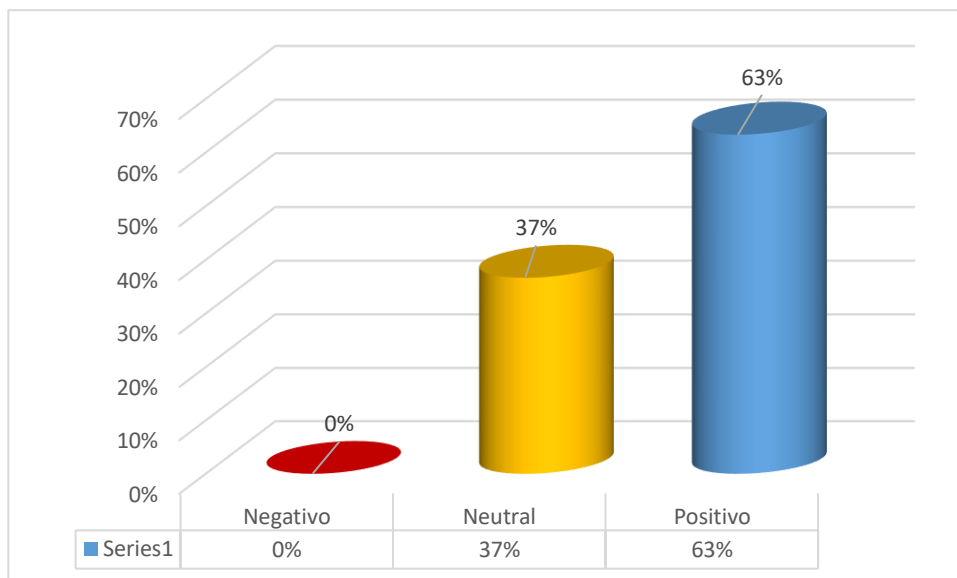


Figura 8. Resultado del pos test de la actitud docente

Fuente. Aplicación del instrumento

Interpretación

En la presente tabla y figura se logra observar que, al término de la Evaluación del Desempeño Docente, los participantes que formaron parte del estudio en un 63% presentaron una actitud positiva hacia el proyecto de Evaluación de Desempeño Docente, porque se comprometieron en su totalidad en las acciones y actividades que se presentaron durante el proceso de evaluación, y esto se vio manifestada en cada uno de sus componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Asimismo, el 37% de los docentes presentaron una actitud neutral, mientras que la actitud negativa se erradicó en su totalidad llegando a ser un 0%.

4.4.3. Comprobación de hipótesis.

Tabla 15.

Prueba de normalidad sobre el cambio de la actitud docente

Pruebas de normalidad				
	Estadístico	Shapiro-Wilk		Sig.
		gl		
Pre test	,983	30		,896
Post test	,879	30		,003

Fuente. SPSS V.24

Interpretación

En la presente tabla se observa que se optó por aplicar la prueba de Shapiro-Wilk, porque el tamaño de la muestra que fueron 30 docentes se consideró una cantidad inferior a los 50 individuos, asimismo, se observó que el post test presentó datos que no estuvieron normalmente distribuidos porque el nivel de su significancia fue inferior a 0.05, mientras que el pre test tuvo una significancia de 0.896, por lo tanto al observar que al menos los datos de uno de los elementos no tiene una distribución normal fue suficiente evidencia para tomar la decisión de aplicar la prueba de rangos de Wilcoxon al ser una prueba no paramétrica.

Tabla 16.

Resultado de la prueba estadística para medir el cambio de la actitud docente

Variable	Muestra	Media	Estadístico ^b	P-valor (bilateral)
Actitud docente	Pretest	85.00		
	Postest	109.00	-4,032	0.000 ^a

Fuente. SPSS V.24

Interpretación.

De acuerdo a la presente tabla se logró evidenciar que por medio de la aplicación de la prueba rangos de Wilcoxon se analizó el cambio de la actitud de los docentes frente a la Evaluación de Desempeño Docente; en el que se observó que el p- valor fue inferior a 0.050, por lo tanto en base a esos resultados obtenidos se aceptó la hipótesis general que se formuló: La gestión de cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Esta afirmación también es comprobada mediante los resultados de las medias, en donde para el pre test fue de 85.00 puntos y para el post test se incrementó a 109.00 puntos, indicando ello que existió una mejora en la puntuación de la actitud docente.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito conocer el impacto que tiene, gestionar el cambio en el proyecto de evaluación de desempeño docente, en la actitud de los docentes. Para ello se empleó como instrumento a la Escala de actitudes hacia la evaluación del desempeño docente (AHED), el cual fue aplicado como un pre y post test, la muestra fue escogida aleatoriamente y consistió de 30 docentes de los diferentes niveles de la institución educativa. De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidenció que, al inicio de la Evaluación del Desempeño Docente, el 73% de los participantes presentaron una actitud neutral hacia el proceso de cambio, debido a que no mostraron una actitud de rechazo, pero que tampoco estuvieron comprometidos en su totalidad en las acciones y actividades que se presentaron durante el proceso de evaluación, y esto se vio manifestada en cada uno de sus componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Asimismo, el

17% de los docentes presentaron una actitud negativa, mientras que el 10% su actitud fue positiva.

Sin embargo, al término de la Evaluación del Desempeño Docente, el 63% presentó una actitud positiva hacia el cambio, porque se comprometieron en su totalidad en las acciones y actividades que se presentaron durante el proceso de evaluación, y esto se vio manifestada en cada uno de sus componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Asimismo, el 37% de los docentes presentaron una actitud neutral, mientras que la actitud negativa se erradicó en su totalidad llegando a ser un 0%.

Para el desarrollo del objetivo general y la contrastación de la hipótesis general, se aplicó la prueba rangos de Wilcoxon, el cual se observó que del pre y el post test aplicado sobre las actitud de los docentes, se corroboró que la media se incrementó de 85.00 puntos a 109.00 puntos, posteriormente después de realizar el análisis de las medias, se determinó que la significancia bilateral fue de 0.000, siendo menor al valor de 0.05, por lo tanto existió una mejora significativa de la actitud del docente con el cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, siendo el componente afectivo como el principal entre todas sus dimensiones para empezar a generar una mejora en la actitud de los docentes, por lo tanto se aceptó la hipótesis general que trató de: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Estos resultados se vinculan con el estudio de Soriano (2015) en referencia a Scott (2003), que establecen que luego de que las personas atraviesan las fases de negación y rechazo, inician la fase de experimentación y finalmente sintiéndose más seguras, entran a la fase del compromiso. Estas fases se tornan más eficaces y eficientes si son complementadas por las acciones de comunicación, motivación y capacitación,

(Kotter 2000), además es importante considerar desde el liderazgo (equipo coalición y acompañamiento) el lugar interior desde el cual se realizan los cambios, como propone Scharmer (2007) en su teoría U.

En el desarrollo del primer objetivo específico, se observó que, en la etapa inicial de la gestión del cambio de la evaluación del desempeño docente, los participantes en un 50% presentaron una actitud positiva en su componente cognitivo, porque la mayoría de docentes entienden la importancia e impactos del proyecto antes de la implementación del proyecto. Asimismo, el 43% de los docentes tuvieron una actitud neutral, mientras que el 7% su actitud fue negativa, algunos, aunque conocedores de los beneficios de una evaluación, cuestionan los instrumentos, la coyuntura y quienes lo aplican.

Por su parte luego de gestionar el cambio en el proyecto de Evaluación Docente, se incrementó a un 73% la actitud positiva en su componente cognitivo que presentaron los participantes, porque cambiaron de una actitud negativa o neutral a una positiva en referencia a los cambios efectuados, asimismo se mejoró el nivel de sus conocimientos y conceptos al término de todo el proceso, ello conllevó a que adquirieran un conocimiento vivencial del proceso, conocieran los instrumentos y a las personas responsables de la implementación. Asimismo, el 27% de los docentes tuvieron una actitud neutral, mientras que la actitud negativa se redujo en su totalidad llegando a ser un 0%.

Para la contrastación de la primera hipótesis específica, se aplicó la prueba rangos de Wilcoxon, en el cual se observó que del pre y el post test aplicado sobre las actitudes del docente, no existe significancia en el cambio efectuado porque el valor de la significancia bilateral fue de 0.050, por lo tanto se rechaza la hipótesis

específica que se formuló: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Esta investigación se converge con el estudio realizado por Ravela (2009) que señala a Navarro (2003) que aun cuando exista una predisposición positiva hacia la posibilidad teórica de la evaluación, suele haber rechazo a las experiencias concretas que se han implementado en la región en la última década. (Pag. 118)

En el desarrollo del segundo objetivo específico se observó que, en la etapa inicial del cambio de la evaluación de desempeño docente, los participantes en un 54% presentaron una actitud negativa en su componente afectivo, debido a que se sintieron nerviosos, temerosos frente al cambio, inseguros para enfrentar los retos que presenta el proceso de la evaluación docente y preocupación de las consecuencias negativas que pudieran tener los resultados en su trabajo. Asimismo, el 33% de los docentes tuvieron una actitud neutral, mientras que el 13% su actitud fue positiva. En cuanto al término de la evaluación de desempeño docente, el 67% de los participantes presentaron una actitud positiva en su componente afectivo, lo que indica que se sintió más seguro y tranquilo del proceso y de sí mismo. Asimismo, el 30% de los docentes presentaron una actitud neutral, mientras que el 3% su actitud fue negativa.

Para la contrastación de la segunda hipótesis específica, se aplicó la prueba rangos de Wilcoxon, en el cual se observó que del pre y post test aplicado sobre las actitudes del docente, la media se incrementó de 21.30 puntos a 30.93 puntos, posteriormente después de analizar las medias se determinó que la significancia bilateral es de 0.000, siendo menor a 0.05, significando ello que si existió una mejora significativa de la actitud del docente en su componente afectivo, por lo tanto

se aceptó la hipótesis específica formulada: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Estos resultados se convergen con la investigación de Soriano (2015) y la aplicación de los modelos de Scott (2003) Scharmmer (2007) y Kotter.(2000).

En el desarrollo del tercer objetivo específico se observó que en la etapa inicial del cambio de la evaluación del desempeño docente, los participantes en un 53% presentaron una actitud neutral en su componente conductual, esto se debió porque a pesar de mostrarse consiente de las acciones a tomar en las actividades de la evaluación, no se involucraron completamente en ello, por lo que se presentó cierta resistencia al proceso de cambio y hacia todos aquellos que fueron partícipes de la planificación de dicho proceso. Asimismo, el 27% de los docentes presentaron una actitud positiva, mientras que el 20% su actitud fue negativa. En cuanto al término de la evaluación del desempeño docente, los participantes en un 60% presentaron una actitud positiva en su componente conductual, esto fue porque se involucraron totalmente en las actividades desarrolladas, mostrando un excelente nivel de compromiso, lo que conllevó a los docentes a adaptarse a las nuevas tendencias y disposiciones para ser evaluados, optando por salir de su zona de confort, aceptando la evaluación y las decisiones de las personas quienes lo planificaron. Asimismo, el 40% de los docentes presentaron una actitud neutral, mientras que la actitud negativa se disminuyó en su totalidad llegando a ser un 0%.

Para la contrastación de la tercera hipótesis específica, se aplicó la prueba rangos de Wilcoxon, en el cual se observó que del pre y post test aplicado sobre las actitudes del docente, la media se incrementó de 33.60 puntos a 44.77 puntos,

posteriormente después de realizar el análisis de las medias se determinó que la significancia bilateral es de 0.000, siendo menor a 0.05, significando ello que si existió una mejora significativa de la actitud del docente en su componente conductual, por lo tanto se aceptó la hipótesis específica formulada: La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018. Los resultados se convergen con la investigación que realizó Soriano (2015) con la aplicación de los modelos y teorías de Scott (2003), Scharmer (2007) y Kotter (2000).

CONCLUSIONES

La actitud de los docentes mejoró significativamente aplicando la gestión del cambio en el proyecto de evaluación de desempeño docente, porque de la aplicación de la prueba estadística rangos de Wilcoxon se observó que del pre y el post test existió un incremento de la media de 85.00 puntos a 109.00 puntos, y se contó con una significancia bilateral de 0.00, determinando ello que la actitud que mostraron en un inicio los docentes, cambió positivamente al término de la evaluación; siendo el componente afectivo la dimensión que ha tenido mayor diferencia y mejoras, cuando se gestiona el cambio en el proyecto EDD.

No existe una mejora significativa de la actitud de los docentes en su componente cognitivo, porque de la aplicación de la prueba estadística rangos de Wilcoxon se observó que del pre y post test se obtiene una significancia bilateral de 0.050, por lo tanto, no existe relación significativa de los resultados. Esto se puede deber a que, desde el inicio del proceso, el docente tiene información y conocimiento sobre el proceso EDD. El docente cognitivamente entiende y sabe que ser evaluado es positivo, pero no necesariamente se siente cómodo con ello.

La actitud de los docentes en su componente afectivo mejoró significativamente con la gestión del cambio en el proyecto de la evaluación del desempeño docente, porque de la aplicación de la prueba estadística rangos de Wilcoxon se observó que del pre y post test existió un incremento de la media de 21.30 puntos a 30.93 puntos, y se contó con una significancia bilateral de 0.000, determinando ello que los docentes al término de la implementación de la evaluación lograron superar sus temores, lo que conllevó a que adopten una actitud más segura de sí mismos.

La actitud de los docentes en su componente conductual mejoró significativamente con el cambio de la evaluación del desempeño docente, porque de la aplicación de la prueba estadística rangos de Wilcoxon se observó que del pre y post test existió un incremento de 33.60 puntos a 44.77 puntos, y se contó con una significancia bilateral de 0.000, determinando ello que los docentes al término de la implementación de la evaluación, se adaptaron a las nuevas tendencias y disposiciones, optando por salir de su zona de confort, esto conllevó en que presenten actitudes que acepten la evaluación y se dejen acompañar por el equipo de coalición y acompañamiento.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el director y equipo de dirección, de la institución educativa, con el fin de sostener el proceso de cambio y hacerlo parte de su sistema de calidad, realice acompañamiento de planes de mejora individual y grupal y pueda mostrar periódicamente los avances y resultados positivos que trae la evaluación docente.
2. Se recomienda que el director y equipo de dirección de la institución educativa, proporcione medios para la capacitación continua tanto a los docentes que deben desarrollar habilidades y competencias nuevas, como también al equipo de acompañamiento y equipo directivo, para que tengan herramientas y desarrollen las habilidades necesarias para su función y de esta manera no solo tengan el conocimiento y la habilidad, sino que también sientan seguridad ante los cambios.
3. Se recomienda que el equipo de dirección realice acompañamiento grupal y personal de los planes de mejora de los docentes, para ello serán útiles las reuniones grupales e individuales periódicas en el cual todos compartan sus ideas e inquietudes, de esa manera se puede mejorar el proceso de

evaluación y los docentes incorporen la evaluación como una forma natural de trabajo y se sientan más comprometidos con su mejora personal e institucional.

4. Se recomienda que el director y el equipo directivo de la institución educativa busquen mecanismos e incentivos que permitan una rápida adaptación de los docentes a los cambios que se efectúan.

FUENTES DE INFORMACION

Álvarez, S., Cuéllar, C., López, B., Adrada, C., Anguiano, R., Bueno, A., . . . Gómez, S. (2011). Actitudes de los profesores ante la integración de las TIC en la práctica docente. Estudio de un grupo de la Universidad Valladolid. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 1(35), 1.19.

Bernal, C. (2010). *Metodología de Investigación*. Colombia: Pearson Educación. Obtenido de http://biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=245&Itemid=1

Cardona, M. (2015). *Utilización de la Herramienta de Evaluación del Desempeño docente en el Colegio Champagnat de la ciudad de Santa Tecla*. Tesis de posgrado, Universidad Marcelino Champagnat, Cuzco. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UMCH_430cb8e8a92bd6b88497db215d34466e/Description#tabnav

Caro, M., & Sicilia, M. (2014). Las emociones y la resistencia al cambio de actitudes. *El Revier Doyma*, 18(1), 17-31. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/263508244_Las_emociones_y_la_resistencia_al_cambio_de_las_actitudes

Carrasco, S. (2018). *Metodología de investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos. Recuperado el 07 de junio de 2019

Catalán, J., & Gonzáles, M. (2019). Actitud hacia la Evaluación del Desempeño Docente y su Relación con la Autoevaluación del Propio Desempeño, en Profesores Básicos de Copiapó, La Serena y Coquimbo. *PSYKHE*, 18(2), 97-112.

Cavero, J. (2014). *Clima institucional y la actitud docente en la I.E 6090 José Olaya Balandra de Chorrillos, 2013*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9553/Cavero_EJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Corporación Universitaria Asturias. (2015). *Teoría General Del Cambio*. Madrid: España.

Demenus, W., & Márquez, H. (2014). *Guía introductoria a la gestión del cambio organizacional y territorial*. Quito, Ecuador: CONGOPE. Obtenido de <https://www.metaaccion.com/images/descargas/Guia-gestion-cambio-organizacional-y-territorial-Vol-1.pdf>

Díaz, C. (2015). Gestión del cambio en las organizaciones: Efecto sobre la actividad y las personas. *ARQUELOGIA DO CONHECIMENTO*, 12(2), 33-55. Obtenido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/lab/v12n2/v12n2a04.pdf>

- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago : Ril.
- Escalante Castañeda, L. M. (2019). *Emprendimiento de consultoría en gestión del cambio (trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica de Contenidos)*. Lima: Universidad de Lima.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, 1(1), 1-9. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Gálvez, E., & Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407-452. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/a09v6n2.pdf>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación*, 40(1), 67-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- Glarza, M. (2019). *“Actitud docente y capacidad de pensamiento autónomo en estudiantes de secundaria, Institución Educativa Abraham Valdelomar, San Juan de Lurigancho, 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/38650/Galarza_VM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Lavado, J. (2019). *Gestión de los procesos dinámicos relacionados al desempeño docente en la Institución Educativa Jesús Alberto Miranda Calle, distrito de Moyobamba, 2018*. Tesis de posgrado, Universidad Nacional De San Martín, Tarapoto. Obtenido de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3409/MAEST.GEST.EDUC.%20-%20Juana%20Maribel%20Lavado%20Enr%c3%adquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Macías, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica en instituciones de Educación Superior. *Palermo Business Review*, 1(Nº 13). Obtenido de https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1658/PBR_13_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marcías, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review*, 13(1), 51-72. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf

Martínez, G., & Guevara, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. *Revista Ra Ximhai*, 11(4), 113-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596007.pdf>

Martínez, S., & Lavín, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. *XIV Congreso Nacional De*

- Investigación Educativa*, (págs. 1-11). Potosí. Obtenido de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Melgar, E., Esquivel, M., Escobar, H., & Enríquez, E. (2018). *La gestión del cambio en la evaluación del desempeño en una Institución Educativa*. Tesis de posgrado, Universidad Mariano Gálvez De Guatemala, Guatemala. Obtenido de <https://es.slideshare.net/GiovanniMelgar/trabajo-final-gestin-del-cambio-en-el-proceso-de-la-evaluacin-de-desempeo-en-una-institucin-educativa>
- Mendoza, Y. (2015). *Gestión del talento humano y el desempeño docente en la Institución Educativa 6024 “José María Arguedas” de Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo, 2014*. Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7832>
- Moreno, T. (2018). *Resistencias detienen evaluación docente*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/politica/2017/05/5/resistencias-detienen-evaluacion-docente>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Olguín, E., Crawford, B., & Soto, R. (2016). *Gestión del cambio para proyectos tecnológicos. Usando un modelo integral de gestión del cambio*. (Vols. IJISEBC, 3(1), 9-17.). *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*.
- Pacheco, M., Ibarra, I., Iñiguez, M., Lee, H., & Victoria, C. (2018). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Revista Digital Universitaria*,

19(6), 1-11. Obtenido de http://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v19_n6_a2_La-evaluacion-del-desempeno-docente-en-la-educacion-superior.pdf

Prieto, R., Emonet, P., García, J., & Gonzáles, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299009.pdf>

Prieto, R., Hernández, O., Palacios, A., Paz, A., Regalao, C., & De La Hoz, R. (2019). Gestión del cambio organizacional como elemento dinamizador en universidades del Atlántico, Colombia. *Nuevas tendencias en Investigación de Operaciones y Ciencias Administrativas.*, 1(1), 211-241. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/332212540_Gestion_del_cambio_organizacional_como_elemento_dinamizador_en_universidades_del_Atlantico_Colombia

Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en el Contexto Laboral. *PSYKHE*, 25(1), 1-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/967/96745598006.pdf>

Sánchez, H. y. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación científica*. Lima - Perú: Visión Universitaria. Recuperado el 05 de octubre de 2019

Salazar, I. (2017). La gestión del cambio organizativo- El reto del siglo XXI. *Human Capital*, 1(1), 1-9.

- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pinedo, C., & Gonzáles, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v36n1/a04v36n1.pdf>
- Soriano , R. (2015). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 38-86. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870/15411>
- Suárez, E., & Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407-452. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/a09v6n2.pdf>
- UNESCO. (2018). *¿Que determina el buen desempeño docente?* Obtenido de <https://es.unesco.org/news/que-determina-buen-desempeno-docente>
- Velásquez, A., & Rey, N. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Zurita, R. (2015). Gestión Pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en Educación Básica. (Tesis maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6320>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia

TÍTULO DE LA TESIS:	GESTION DEL CAMBIO EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE PARA LA MEJORA DE LA ACTITUD DE LOS DOCENTES EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO.
UTOR(ES):	SONIA LORENA MIYASHIRO MATSUMOTO

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Instrumentos	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, mejora la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018?	Determinar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018	La gestión de cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes de una institución educativa, sede	Variable Independiente: Gestión del Cambio en la Evaluación de Desempeño Docente	Variable Independiente: Lista de Cotejo de etapas y actividades	Tipo Aplicada Nivel Explicativo Diseño Pre-experimental Enfoque cuantitativo Población:76 docentes de una institución

		Santiago de Surco, año 2018.	Variable dependiente:	Variable dependiente:	educativa particular del distrito de Santiago de Surco
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas	Actitud del docente	Escala de Actitudes hacia la Evaluación de Desempeño Docente (AHED), fue aplicada como pre y pos test.	Muestra: 30 docentes provenientes de los diferentes niveles de una institución educativa particular del distrito Santiago de Surco.
¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018?	Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.	La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente cognitivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018	Dimensiones: 1-Componente cognitivo 2- Componente afectivo 3-Componente conductual		Muestra: No probabilística

<p>¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018?</p>	<p>Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018</p>	<p>La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente afectivo de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018</p>			
<p>¿Cómo la gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente, mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018?</p>	<p>Identificar si la gestión del cambio de la Evaluación de Desempeño Docente mejora la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.</p>	<p>La gestión del cambio en la Evaluación de Desempeño Docente mejora significativamente la actitud de los docentes en su dimensión componente conductual de una institución educativa, sede Santiago de Surco, año 2018.</p>			

ANEXO 2. Validación de expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN – Experto 1

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

VARIABLE PENDIENTE: Actitud Docente

Nombre del Instrumento:	<p>Escala de Actitudes Hacia la Evaluación del Desempeño Docente (AHED)</p> <p>Algunas afirmaciones del presente instrumento, así como el orden han tenido cambios para adecuarlos a una institución educativa privada.</p>
Autor del Instrumento:	<p>Cerda, Cortés, Mejías & Milla, (2006)</p> <p>Adecuaciones: Sonia Lorena Miyashiro Matsumoto</p>
Variable 2	Actitud Docente hacia la Evaluación del Desempeño Docente
Teórico	La Actitud es una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno. Constan de tres componentes interdependientes: componente cognitivo, afectivo y conductual.
Población:	76 docentes de primaria y secundaria

Componente Actitud	Nº	Indicadores	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación y/o recomendaciones
COGNITIVO	1	Considero el proceso de evaluación docente como una instancia de aprendizaje y formación.	4	4	4	4	

	5	Creo que está bien que nos evalúen.	4	4	4	4	
	8	Considero que la EDD ayudará a mejorar las competencias y desempeños de los docentes de la institución.	4	4	4	4	
	11	Las competencias y desempeños que mide la evaluación docente son poco pertinentes.	4	4	4	4	
	13	Considero que la EDD es una buena forma de reflexionar sobre nuestra práctica docente y realizar planes de mejora individual y a nivel de la institución.	4	4	4	4	
	16	Pienso que la EDD nos ayudará a desempeñar mejor nuestra labor.	4	4	4	4	
	19	Creo que la evaluación docente es tiempo perdido.	4	4	4	4	
	26	Creo que es injusto que primero seamos evaluados los docentes.	4	4	4	4	
	29	La EDD mide lo que debe medir.	4	4	4	4	
CONDUCTUAL	3	Deberíamos tener la libertad de poder elegir si queremos ser evaluados.	4	4	4	4	
	4	Defiendo el proceso de evaluación docente.	4	4	4	4	
	6	El docente que no quiere ser evaluado debe oponerse al proceso de la EDD	4	4	4	4	
	9	Si hubiera algún canal de manifestar que no estoy de acuerdo con la EDD, lo haría.	4	4	4	4	
	14	Realizaré la EDD cuando la institución lo decida.	4	4	4	4	
	20	Acepto responsablemente la evaluación docente porque es importante.	4	4	4	4	
	23	Me identifico con quienes apoyan la evaluación.	4	4	4	4	
	24	Si dependiera de mí por ningún motivo participaría en la evaluación.	4	4	4	4	
	27	Defiendo la EDD cuando alguien comenta o habla	4	4	4	4	
AFECTIVO	2	No tengo temor de ser evaluado	4	4	4	4	
	7	No me afecta tener que ser evaluado.	4	4	4	4	
	10	Me siento bien siendo evaluado.	4	4	4	4	
	12	Me molesta ser evaluado	4	4	4	4	
	15	Me siento menospreciado al ser evaluado.	4	4	4	4	

17	Evito pensar en la evaluación docente porque ello me pone nervioso.	4	4	4	4	
18	Me siento seguro al enfrentar el proceso de evaluación docente.	4	4	4	4	
21	Me da satisfacción poder mostrar mi desempeño a través de la evaluación docente.	4	4	4	4	
22	Saber que estoy siendo evaluado me pone ansioso.	4	3	4	4	
25	Me preocupa que la evaluación tenga consecuencias que no favorezcan mi trabajo y mi remuneración.	4	4	4	4	
28	No me preocupan las consecuencias que para mí tenga la EDD.	4	4	4	4	
30	Me sentiría aliviado al saber que la evaluación docente no se llevará a cabo.	4	4	4	4	

FORMATO DE VALIDACIÓN - Experto 2

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

VARIABLE DEPENDIENTE: Actitud Docente

Nombre del Instrumento:	<p>Escala de Actitudes Hacia la Evaluación del Desempeño Docente (AHED)</p> <p>Algunas afirmaciones del presente instrumento, así como el orden han tenido cambios para adecuarlos a una institución educativa privada.</p>
Autor del Instrumento:	<p>Cerda, Cortés, Mejías & Milla, (2006)</p> <p>Adecuaciones: Sonia Lorena Miyashiro Matsumoto</p>
Variable 2	Actitud Docente hacia la Evaluación del Desempeño Docente
Teórico	La Actitud es una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno. Constan de tres componentes interdependientes: componente cognitivo, afectivo y conductual.
Población:	76 docentes de primaria y secundaria

Componente Actitud	N°	Indicadores	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación y/o recomendaciones
COGNITIVO	1	Considero el proceso de evaluación docente como una instancia de aprendizaje y formación.	4	4	4	3	

	5	Creo que está bien que nos evalúen.	3	3	4	4	
	8	Considero que la EDD ayudará a mejorar las competencias y desempeños de los docentes de la institución.	4	4	4	4	
	11	Las competencias y desempeños que mide la evaluación docente son poco pertinentes.	4	4	4	4	
	13	Considero que la EDD es una buena forma de reflexionar sobre nuestra práctica docente y realizar planes de mejora individual y a nivel de la institución.	4	4	4	4	
	16	Pienso que la EDD nos ayudará a desempeñar mejor nuestra labor.	4	4	4	4	
	19	Creo que la evaluación docente es tiempo perdido.	4	4	4	4	
	26	Creo que es injusto que primero seamos evaluados los docentes.	3	3	3	3	
	29	La EDD mide lo que debe medir.	4	4	4	4	
CONDUCTUAL	3	Deberíamos tener la libertad de poder elegir si queremos ser evaluados.	4	4	4	4	
	4	Defiendo el proceso de evaluación docente.	4	4	4	4	
	6	El docente que no quiere ser evaluado debe oponerse al proceso de la EDD	4	4	4	4	
	9	Si hubiera algún canal de manifestar que no estoy de acuerdo con la EDD, lo haría.	4	4	4	4	
	14	Realizaré la EDD cuando la institución lo decida.	4	4	4	4	
	20	Acepto responsablemente la evaluación docente porque es importante.	4	4	4	4	
	23	Me identifico con quienes apoyan la evaluación.	4	4	4	4	
	24	Si dependiera de mí por ningún motivo participaría en la evaluación.	4	4	4	4	
	27	Defiendo la EDD cuando alguien comenta o habla negativamente de ella.	4	4	4	4	
AFECTIVO	2	No tengo temor de ser evaluado	4	4	4	4	
	7	No me afecta tener que ser evaluado.	4	4	4	4	
	10	Me siento bien siendo evaluado.	4	4	4	4	

12	Me molesta ser evaluado	4	4	4	4	
15	Me siento menospreciado al ser evaluado.	4	4	4	4	
17	Evito pensar en la evaluación docente porque ello me pone nervioso.	4	4	4	4	
18	Me siento seguro al enfrentar el proceso de evaluación docente.	4	4	4	4	
21	Me da satisfacción poder mostrar mi desempeño a través de la evaluación docente.	4	4	4	4	
22	Saber que estoy siendo evaluado me pone ansioso.	4	4	4	4	
25	Me preocupa que la evaluación tenga consecuencias que no favorezcan mi trabajo y mi remuneración.	4	4	4	4	
28	No me preocupan las consecuencias que para mi tenga la EDD.	4	4	4	4	
30	Me sentiría aliviado al saber que la evaluación docente no se llevará a cabo.	4	4	4	4	

FORMATO DE VALIDACIÓN - Experto 3

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

VARIABLE DEPENDIENTE: Actitud Docente

Nombre del Instrumento:	Escala de Actitudes Hacia la Evaluación del Desempeño Docente (AHED) Algunas afirmaciones del presente instrumento, así como el orden han tenido cambios para adecuarlos a una institución educativa privada.
Autor del Instrumento:	Cerda, Cortés, Mejías & Milla, (2006) Adecuaciones: Sonia Lorena Miyashiro Matsumoto
Variable 2	Actitud Docente hacia la Evaluación del Desempeño Docente
Teórico	La Actitud es una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno. Constan de tres componentes interdependientes: componente cognitivo, afectivo y conductual.
Población:	76 docentes de primaria y secundaria

Componente Actitud	N°	Indicadores	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación y/o recomendaciones
COGNITIVO	1	Considero el proceso de evaluación docente como una instancia de aprendizaje y formación.	4	4	4	4	
	5	Creo que está bien que nos evalúen.	4	4	4	3	
	8	Considero que la EDD ayudará a mejorar las competencias y desempeños de los docentes de la institución.	4	4	4	4	
	11	Las competencias y desempeños que mide la evaluación docente son poco pertinentes.	4	3	4	4	
	13	Considero que la EDD es una buena forma de reflexionar sobre nuestra práctica docente y realizar planes de mejora individual y a nivel de la institución.	4	4	4	4	
	16	Pienso que la EDD nos ayudará a desempeñar mejor nuestra labor.	4	4	4	4	
	19	Creo que la evaluación docente es tiempo perdido.	4	3	4	4	
	26	Creo que es injusto que primero seamos evaluados los docentes.	4	4	4	4	
	29	La EDD mide lo que debe medir.	4	4	4	4	
CONDUCTUAL	3	Deberíamos tener la libertad de poder elegir si queremos ser evaluados.	4	4	4	4	
	4	Defiendo el proceso de evaluación docente.	4	4	4	4	
	6	El docente que no quiere ser evaluado debe oponerse al proceso de la EDD	4	4	4	4	
	9	Si hubiera algún canal de manifestar que no estoy de acuerdo con la EDD, lo haría.	4	4	4	4	
	14	Realizaré la EDD cuando la institución lo decida.	4	4	4	4	
	20	Acepto responsablemente la evaluación docente porque es importante.	4	4	4	4	
	23	Me identifico con quienes apoyan la evaluación.	4	4	4	4	
	24	Si dependiera de mí por ningún motivo participaría en la evaluación.	4	4	4	4	
	27	Defiendo la EDD cuando alguien comenta o habla negativamente de ella.	4	4	3	4	
AFECTIVO	2	No tengo temor de ser evaluado	4	4	4	4	
	7	No me afecta tener que ser evaluado.	4	4	4	4	
	10	Me siento bien siendo evaluado.	4	4	4	4	

12	Me molesta ser evaluado	4	4	4	4	
15	Me siento menospreciado al ser evaluado.	4	4	4	4	
17	Evito pensar en la evaluación docente porque ello me pone nervioso.	4	4	3	4	
18	Me siento seguro al enfrentar el proceso de evaluación docente.	4	4	4	4	
21	Me da satisfacción poder mostrar mi desempeño a través de la evaluación docente.	4	4	4	4	
22	Saber que estoy siendo evaluado me pone ansioso.	4	4	4	4	
25	Me preocupa que la evaluación tenga consecuencias que no favorezcan mi trabajo y mi remuneración.	4	4	4	4	
28	No me preocupan las consecuencias que para mí tenga la EDD.	4	4	4	4	
30	Me sentiría aliviado al saber que la evaluación docente no se llevará a cabo.	4	4	4	4	

ANEXO 3. Instrumentos de evaluación

Guía de Focus Group

Nombre del Instrumento	Guía de Focus Group para conocer previamente la actitud en el componente cognitivo y afectivo hacia la Evaluación del Desempeño Docente (EDD) al inicio de la investigación
Autor del Instrumento	Sonia Lorena Miyashiro Matsumoto
Variable	ACTITUD DOCENTE EN EL COMPONENTE COGNITIVO Y AFECTIVO - PILOTO 1
Teórico	<p>La Actitud es una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno.</p> <p>El componente cognitivo se refiere al conjunto de creencias y opiniones que el sujeto posee sobre el objeto de actitud.</p> <p>El componente afectivo podría definirse como los sentimientos de agrado o desagrado hacia el objeto</p>
Población:	11 docentes de diferentes áreas académicas, niveles de enseñanza, edad, género y antigüedad de servicio, de una institución educativa particular del distrito de Santiago de Surco, ciudad de Lima

Actitud Componente	N°	Preguntas
Cognitivo	1	¿Qué permite autoevaluarte?
	2	¿Qué fortalezas ves en la herramienta y en el proceso?
	3	¿Cuáles son los puntos de mejora a la herramienta y al proceso?
	4	¿Qué otros puntos adicionales crees que debe considerar la Institución Educativa al aplicar la EDD?
	5	¿Crees que habría otra forma de evaluar el desempeño?
Afectivo	6	¿Cómo te sentiste cuando te convocaron a esta reunión?
	7	¿Cómo te sentiste durante tu autoevaluación en la plataforma?
	8	¿Cómo te sentiste al final de tu autoevaluación?
	9	¿Qué esperas que ocurra después de la autoevaluación?

Escala de Actitudes hacia la Evaluación Docente (AHED)

Estimado docente,

Esta es una encuesta anónima cuyo propósito es conocer sus apreciaciones respecto al proceso de la evaluación docente (EDD) que se está desarrollando en la Institución Educativa, por lo tanto, no existen respuestas buenas o malas.

Le agradecemos su tiempo y sinceridad al desarrollar este formulario.

Instrucciones para contestar

A. Lea atentamente cada pregunta y responda eligiendo una sola alternativa que refleje su apreciación

B. Todas las preguntas deben ser contestadas.

Datos generales del docente

1-Edad: _____

2-Sexo: _____Mujer _____Hombre

3- Años de servicio en la Institución Educativa _____

4-Has tenido información sobre la Evaluación de Desempeño Docente? Sí _____
No_____

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Considero a la evaluación docente como una instancia de aprendizaje y formación.					
2	No tengo temor de ser evaluado					
3	Deberíamos tener la libertad de poder elegir si queremos ser evaluados.					
4	Defiendo el proceso de evaluación docente.					
5	Me parece bien que nos evalúen.					
6	Considero que el docente que no quiere ser evaluado debe oponerse al proceso de la EDD					
7	No me afecta tener que ser evaluado.					
8	Considero que la EDD ayudará a mejorar las competencias y desempeños de los docentes de la institución.					
9	No estoy de acuerdo a la EDD y si hubiera algún canal de manifestarlo, lo haría.					
10	Me siento bien siendo evaluado.					
11	Los dominios que mide la evaluación docente son poco pertinentes.					
12	Me molesta ser evaluado					
13	La EDD es una buena forma de reflexionar sobre nuestra práctica docente y realizar planes de mejora individual y a nivel de la institución.					

14	Estoy dispuesto a ser evaluado.					
15	Me siento menospreciado al ser evaluado.					
16	Pienso que la EDD nos ayudará a desempeñar mejor nuestra labor.					
17	Evito pensar en la evaluación docente porque ello me pone nervioso.					
18	Me siento seguro al enfrentar el proceso de evaluación docente.					
19	Creo que la evaluación docente es tiempo perdido.					
20	Acepto responsablemente la evaluación docente porque es importante.					
21	Me da satisfacción poder mostrar mi trabajo a través de la evaluación docente.					
22	Saber que estoy siendo evaluado me pone ansioso.					
23	Me identifico con quienes apoyan la evaluación.					
24	Si dependiera de mí por ningún motivo participaría en la evaluación.					
25	Me preocupa que la evaluación tenga consecuencias que no favorezcan mi trabajo y mi remuneración.					
26	Creo que es injusto que primero seamos evaluados los docentes.					
27	Defiendo la EDD cuando alguien comenta o habla negativamente de ella.					
28	No me preocupan las consecuencias que para mí tenga la EDD.					
29	La EDD mide lo que debe medir.					
30	Me sentiría aliviado al saber que la evaluación docente no se llevará a cabo.					

ANEXO 4. Tabulaciones

Tabulación del pre test.

PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12
3	5	4	3	4	5	3	5	4	3	1	1
3	2	2	2	4	3	2	3	3	1	3	3
5	3	5	3	4	5	2	5	4	3	1	1
2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2
5	4	2	2	5	4	5	2	5	2	2	2
2	5	5	2	1	2	3	5	1	3	5	3
5	3	4	5	3	4	5	3	5	2	4	3
5	1	2	4	1	5	3	4	2	3	1	1
2	4	5	2	5	5	3	4	3	3	5	4
5	3	4	3	5	2	3	5	4	1	2	2
1	3	4	3	3	2	2	3	3	1	4	1
3	5	5	3	4	5	3	5	3	1	1	1
2	4	2	3	3	2	3	2	4	3	4	4
2	5	4	2	5	5	3	5	5	4	5	4
5	4	5	3	5	4	5	4	5	2	2	3
3	4	5	3	4	3	3	3	4	1	2	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3
3	5	4	3	5	3	5	4	5	2	1	2
5	4	3	5	3	5	2	4	5	2	5	5
2	4	3	1	4	5	2	3	3	2	4	4
2	5	5	3	5	5	1	4	5	1	2	1
1	5	4	3	3	5	2	4	3	2	1	5
4	5	3	5	4	5	2	5	4	1	3	2
2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	2
1	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2
5	3	5	3	4	3	5	4	5	3	3	3
5	2	5	2	2	2	1	3	2	2	3	2
3	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2
2	5	1	4	2	5	2	4	1	3	1	2
3	5	4	5	3	5	5	4	5	1	1	1

PRG.16	PRG.17	PRG.18	PRG.19	PRG.20	PRG.21	PRG.22	PRG.23	PRG.24	PRG.25	PRG.26	PRG.27
2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	5	2
2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	4	2
3	1	1	2	1	5	3	5	3	5	3	4
3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	5
2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1
2	5	4	1	3	5	2	3	5	2	5	4
2	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5
1	1	2	2	2	2	1	1	5	3	5	2
2	4	5	2	5	5	1	5	5	3	5	5
2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2
5	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	2	4	3	3	3	3	1	2	3
5	4	4	2	5	3	1	5	5	2	5	4
2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2
3	1	2	3	4	4	2	1	2	3	1	2
2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3
1	1	1	3	3	4	5	4	5	2	5	4
4	5	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
3	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	4
3	4	2	2	5	4	3	5	4	2	3	4
2	1	5	2	5	5	2	5	5	2	5	5
2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2
3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
1	2	1	2	2	1	2	1	2	4	5	1
3	2	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2
1	2	3	4	3	5	5	3	5	3	4	5
1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1
2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	2	5
2	2	2	2	1	1	2	4	5	2	2	4

Tabulación del pos test

PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12
3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	3	3
4	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	4
4	3	4	2	4	4	4	5	3	3	5	3
2	4	4	2	3	4	3	3	2	3	3	3
4	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5
2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	2
5	2	5	2	5	4	5	4	5	4	5	2
2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
4	5	3	1	4	4	5	3	5	4	5	4
4	5	4	2	4	3	5	5	3	4	4	4
3	2	2	3	3	4	3	2	3	5	2	3
3	4	3	5	4	5	3	5	4	2	3	3
5	4	3	5	4	3	5	3	5	2	3	3
3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	2
5	3	4	2	5	4	5	3	5	1	1	1
4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	5
5	4	4	2	5	4	5	4	5	5	4	5
4	5	3	2	5	3	5	5	5	5	4	4
5	4	5	3	3	5	5	5	3	4	5	5
5	4	5	2	4	4	4	4	5	5	4	5
5	4	3	2	3	3	5	4	4	3	5	5
3	5	5	1	3	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	1	4	5	3	5	5	4	5	3
5	4	5	2	3	5	5	5	3	5	4	5
5	5	4	2	5	3	3	5	5	4	5	4
5	4	5	2	5	4	5	5	3	5	3	4
5	5	3	2	3	4	4	5	5	3	4	4
1	4	1	2	1	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	3	5

PRG.16	PRG.17	PRG.18	PRG.19	PRG.20	PRG.21	PRG.22	PRG.23	PRG.24	PRG.25	PRG.26	PRG.27
1	3	3	4	5	4	5	3	4	5	2	5
2	4	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1
1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
2	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4
1	3	3	4	4	3	3	4	2	2	2	4
3	5	4	3	5	4	5	2	5	4	5	2
3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2
3	2	2	5	4	3	5	3	5	4	5	3
1	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	3
2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
3	5	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4
2	4	2	5	3	5	3	4	3	5	4	4
2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
1	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	3
3	1	1	4	3	5	3	5	4	5	3	5
3	5	5	4	3	3	4	3	5	5	1	4
3	5	5	3	5	5	5	3	4	3	4	4
2	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5
2	4	5	4	5	4	5	5	1	5	1	4
2	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
2	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	3
2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
1	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	1
1	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	4
2	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3	5
3	5	4	5	5	4	5	4	1	5	1	4
3	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
3	5	4	5	5	4	5	3	2	5	1	4

ANEXO 5: PROYECTO EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE Y APLICACIÓN DE LA GESTION DEL CAMBIO.

En el desarrollo de este anexo describiremos cada uno de las etapas y acciones del proyecto de Evaluación de Desempeño Docente que se realizaron en la institución educativa. Considerando que la Gestión del cambio no debe trabajarse como una herramienta ni un concepto separado sino dentro de un proyecto e integrado a sí mismo, Identificaremos los conceptos, y acciones ejecutados en el proyecto donde las intervenciones se realizaron desde la gestión del cambio, las cuáles, en la redacción de este capítulo, serán identificados con las siglas “GdC” entre paréntesis: (GdC). Al final de este anexo, se muestra la Fig.9 Esquema del Proyecto Evaluación de Desempeño Docente y Gestión del Cambio.

5.1. ETAPA DE PLANIFICACION DE LA EDD

En esta primera etapa del proyecto se definieron y alinearon los objetivos del proyecto Evaluación de Desempeño Docente, se cuantificó los recursos económicos (materiales, personas, tiempo). Además, en esta etapa se realizaron pilotos con docentes para poder levantar las posibles resistencias antes y durante el proyecto y también para definir la mejor dinámica para aplicar la evaluación. Finalmente, en esta etapa se desarrolló y aprobó un cronograma detallado del proyecto gestionando el cambio. En esta etapa también fue necesario establecer las políticas (GdC) que el equipo de coalición (GdC) y la investigadora requerían respetar para implementar el proyecto, gestionando el cambio.

El proceso requirió orden y estructura para dar secuencia y seguridad a la comunidad docente, pero a su vez fue necesario estar abiertos al aprendizaje, flexibilidad para los cambios y estar conscientes que cada etapa del cambio trae diversas emociones e información (GdC), las cuales ayudaron a ajustar y mejorar el paso siguiente.

Podemos decir que este proceso de planificación fue constante durante todo el proyecto y que se realizaron ajustes de lo planificado, considerando la emocionalidad de los docentes (GdC). Lo único que se mantuvo desde lo planificado hasta la evaluación fue el propósito de la EDD, evaluar para la reflexión y el crecimiento personal y profesional de los docentes.

5.1.1. Definición de Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Inicialmente se realizaron reuniones de planificación de la investigadora con la Coordinadora de Calidad Educativa (CCA) como representante de la Institución Educativa y como coordinadora del proyecto. Las agendas de estas reuniones de planificación se concentraron en alinear los intereses de la investigación con los objetivos de la IE al implementar la EDD, definir estrategias, políticas y establecer formas de trabajo. En esta reunión la investigadora pudo proponer introducir el concepto de Gestión del Cambio en el proyecto de Evaluación de Desempeño Docente, los beneficios que la gestión del cambio traería al proyecto, a los docentes y a la institución, así como exponer los requerimientos del proyecto (ejecución de pilotos, capacitaciones, encuestas etc.) así como alertar sobre posibles limitaciones y trabas que pudieran presentarse.

En estas reuniones se estableció además una forma de trabajo, periodicidad de las reuniones, definir equipo coalición, formas de comunicación entre el equipo y las políticas de trabajo durante el proyecto (GdC).

Desde la gestión del cambio y con la intención de activar el sentido de urgencia sobre el proyecto, las preguntas de reflexión que se establecieron en cada reunión de planeamiento fueron: ¿Qué ocurre si no hacemos este proyecto/actividad/reunión? ¿Qué ganamos? ¿Quién puede ser afectado en forma negativa? ¿Qué se puede hacer para aminorar ese impacto?

Continuando con la gestión del cambio, al cierre de cada reunión y con el objetivo de comprometer a las personas al próximo paso del proyecto respondían a las siguientes preguntas: “¿De qué soy más consciente? ¿Qué puedo hacer al respecto?”

Esas primeras reuniones fueron importantes para desarrollar los puntos descritos y para que la investigadora desarrolle una relación de confianza con la institución educativa, base fundamental para el desarrollo de la investigación y gestionar el cambio del proyecto.

A continuación, presentamos las planillas de objetivos generales del proyecto y los objetivos específicos de cada actividad. También se establecieron unas políticas del proyecto (GdC) que ayudaron al equipo de coalición y a la investigadora a establecer una “forma” de gestionar.

Planilla de Objetivos de la EDD

Nombre del Instrumento:	Establecimiento de objetivos y políticas del proyecto
Autor del Instrumento:	Sonia Lorena Miyashiro Matsumoto
Teórico	Objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Las políticas son los principios y lineamientos que un grupo de personas se compromete a cumplir en un proyecto.
Población:	Equipo de Coalición (Director, Coordinadora de Calidad Educativa, Docente apoyo)
Etapa de aplicación:	Planificación / Definición de la visión, objetivo y estrategia para la de la EDD.
Objetivo actividad	Determinar los objetivos generales, objetivos específicos, políticas de la EDD

N	Objetivos Generales	Indicador	Responsable
	Implementar la EDD. Autoevaluar y Hetero evaluación al 80% de docentes hasta 15 nov del año 2018.	% implementación Cantidad de docentes evaluados Desarrollos de Plan de acción	Equipo de coalición
	Gestionar el cambio en la implementación de la EDD, para mejorar la actitud, obteniendo recomendaciones y conclusiones para el aprendizaje de la gestión del cambio	Actitud en tres componentes	Investigadora

Planilla de Objetivos de la EDD, por etapas, actividad y políticas

ETAPAS	FASES	OBJETIVO	
1.0 Planificación	1.1. Definición de la visión, objetivo y estrategia para la de la EDD. Sentido de Urgencia	Definir Objetivos del proyecto y alinear con objetivos de la tesis Políticas para la Gestión del cambio	Equipo Coalición Investigadora
	1.2. Piloto 1 para identificar resistencias a la EDD. Focus Group	Identificar las posibles resistencias y proponer estrategias para mitigarlas.	Investigadora
	1.3. PRE TEST, aplicación de la Escala de Actitud hacia la Evaluación Docente (AHED)	Obtener actitud docente en los 3 componentes antes de la implementación del proyecto EDD Tener conclusiones y recomendaciones para la implementación	Investigadora
	1.4. Plan de Implementación	Aprobar cronograma	Equipo Coalición e Investigadora
2.0. Implementación	2.1. Formación de Equipo de Acompañamiento	Definir el grupo de acompañamiento	Equipo de Coalición
	2.2. Capacitación del Equipo de Coalición y Acompañamiento	Capacitar con herramientas de acompañamiento	Investigadora
	2.3. Comunicación y difusión del proyecto a toda la comunidad docente	Presentar la EDD por medio del Video	Equipo de Coalición
	2.4.1. EDD - Autoevaluación docente en plataforma	Realizar la Autoevaluación en el plazo establecido	Equipo de Acompañamiento
	2.4.2 Heteroevaluación docente en plataforma	Realizar la Heteroevaluación en el plazo establecido	Equipo de Acompañamiento

	2.5. Retroalimentación y Plan de Acción Individual	Dar Retroalimentación y entregar plan de acción al CCA	Equipo de Acompañamiento
3.0. Evaluación	3.1. POST TEST- Aplicación de la Escala de Actitud hacia la Evaluación Docente (AHED)	Obtener actitud docente en los 3 componentes después de la implementación del proyecto EDD Tener conclusiones y recomendaciones para el siguiente año	Investigadora
	3.2 Reunión de Evaluación y cierre	Reflexionar sobre el proceso completo, sacar conclusiones y proponer puntos de mejora y recomendaciones	Equipo de Coalición e Investigadora
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> -Consciencia del cómo y del lugar interior desde el cual hacemos las cosas. -Comunicación fluida entre la IE y el investigador, así como con el grupo de coalición y docentes. -Agudizar nuestra observación en la implementación para detectar posibles resistencias y poder gestionarlas -Empatía con los docentes ante cualquier resistencia, incomodidad o frustración. No juzgar -Flexibilidad en el plan, donde el bien mayor es acompañar el equilibrio emocional del docente. -Valorar al docente en todas las etapas, mirándolo con todo su talento y humanidad. 		
Sentido de Urgencia	<p>¿Qué ocurre sino realizamos esta actividad? ¿Cuáles son las posibles consecuencias?</p> <p>¿De qué me hago consciente? ¿Qué puedo hacer al respecto?"</p>		

5.1.2. Reunión Piloto 1

Objetivo: Una vez aclarado el propósito de la EDD en la IE, se propuso la ejecución de un Piloto 1. Se realizó un focus group para levantar información actitudinal del docente hacia la EDD. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, pues la selección de las docentes de este Piloto 1 se basará en las disposiciones de la institución educativa.

Para este primer piloto, se invitaron a 14 docentes, de los cuales solo asistieron 11 docentes. Esta muestra estuvo compuesta por docentes de diversos niveles formativos, áreas académicas, sexo, edad y antigüedad en tiempo de servicio. El grupo fue elegido por la IE y estuvo conformado por 3 varones, 8 mujeres de los niveles:

- _ Infantil (2do, 3ero Primaria); 3 docentes
- _ Menores (4to y 5to Primaria): 2 docentes
- _ Medianos (6to primaria, 1ero y 2do secundaria): 4 docentes
- _ Mayores (3ero 4to y 5to secundaria): 2 Docentes

En este grupo tenemos docentes que dictan las materias; Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Matemáticas, Informática y Comunicación.

5.1.2.1. Planificación y preparación

La convocatoria. - La reunión (piloto 1) fue convocada con una semana de anticipación vía mail. La invitación indicó el objetivo de la reunión, el horario propuesto de 15:00 hr. a 16:45 hr. y el lugar fue la sala de informática. Cada docente fue convocado a la reunión individualmente vía mail, con copia a sus coordinadores para que tengan las facilidades respectivas. En el mismo mail se

incluyó el link para ingresar al cuestionario de autoevaluación EDD para que el docente tuviera libertad de revisarlo antes de la reunión, no fue obligatorio, ni necesario revisarlo con anterioridad.

Las instalaciones .- La reunión fue desarrollada en la sala de Informática, una sala ventilada, espaciosa y con las instalaciones informáticas requeridas ya que el cuestionario de autoevaluación fue desarrollado en plataforma de Google. Como formato espacial, los docentes se ubicaron alrededor de una mesa de reuniones, donde se instalaron los computadores. La agenda con tiempos detallados de cada punto se colocó visiblemente en la pizarra.

5.1.2.2. Reunión Piloto 1 (Implementación)

La Coordinadora de Calidad Educativa (CCA) inicia la reunión comunicando el objetivo de la reunión y agradecimiento a los docentes su asistencia y participación en el piloto. Luego presenta la agenda de la reunión, a la investigadora de la tesis y al docente que apoyó en el proyecto. La investigadora dirigió la reunión Piloto y el focus hasta el final de la reunión.

En esta reunión se pidió que los docentes realizar su Autoevaluación de Desempeño Docente con la herramienta de evaluación, donde se dio prioridad a que el docente revise y navegue en el cuestionario para poder recibir sus comentarios y sentires en el momento del Focus Group. Terminado el tiempo de exploración del cuestionario de Autoevaluación se realizó el focus group. El coordinador de calidad, se retira de la reunión y la investigadora conduce el focus group.

a) Focus Group

Para realizar el focus group utilizamos una herramienta del coaching de equipos para reuniones efectivas. La secuencia es la siguiente: planteamos una pregunta abierta y cada participante, escribe su respuesta en un post it, la respuesta debe ser lo más específica y descriptiva posible. Luego cada participante socializa su respuesta leyéndola y luego coloca su respuesta en un papelógrafo. Con esta herramienta, conseguimos que el focus groups fuera 100% participativa (todos pudieron expresarse), lográbamos escuchar diferentes puntos de vista y ser eficientes con el tiempo. Luego las respuestas fueron transcritas a una planilla para su posterior análisis. Las respuestas de los docentes nos dieron información de las posibles resistencias que pudiéramos encontrar en la implementación. La guía del focus se encuentra en el anexo 3 de la presente investigación.

Terminado el Focus group se realizó el cierre de la reunión formulando dos preguntas de reflexión que los docentes, respondieron y socializaron:

- a. Al cierre de esta reunión, ¿De qué soy más consciente?
- b. ¿A qué me comprometo para mejorar?

La reunión terminó en el tiempo previsto (duración 1 hr. y 45 min.) y los docentes agradecieron que se haya respetado la hora final.

El piloto 1 ayudó a la investigadora a considerar detalles y puntos de vista importantes desde la mirada del docente. Los “hallazgos” de este piloto dieron pautas para trabajar las resistencias y con ello la gestión del cambio durante todo el proyecto.

5.1.2.5. Reunión de Evaluación del Piloto 1

Luego del Piloto 1, se realizó la reunión de evaluación con la IE, el comité analizó los resultados y se propusieron acciones de mejora y estrategias para mitigar las posibles resistencias durante la etapa de implementación. En esta reunión participó la investigadora, el director, la coordinadora de la EDD, el docente de apoyo y la investigadora.

A partir de esta actividad, se comienza a gestionar el cambio en forma planificada y consciente.

En esta reunión el equipo de coalición reflexionó sobre

a. ¿Qué funcionó en el Piloto 1, que debemos continuar haciendo?

Aciertos de este piloto 1, fueron: Invitación cordial, con informaciones claras; involucrar a los coordinadores; anexar el formato EDD para que puedan realizar una indagación previa a la reunión; agenda clara y específica para gestionar el tiempo y puntualidad al cierre de la reunión; socializar puntos de vista; cerrar la reunión reflexionando y proponiendo un compromiso; agradecer al inicio y al final de la reunión por el tiempo para esa actividad adicional a su día a día.

b. ¿Que no funcionó que debemos dejar hacer? ¿Qué proponemos hacer?

Algunos puntos que el equipo identificó para mejorar: Convocatoria con más tiempo previo; horario de la reunión; ser explícitos en la puntualidad; equipos instalados; explicar el proceso de cómo fue diseñado el instrumento de Evaluación (importante para los docentes en el aspecto cognitivo).

5.1.3. Pre-Test – Aplicación del AHED

Con las consideraciones del Piloto 1, se planificó la reunión para la aplicación de la Escala de Actitudes hacia la Evaluación de Desempeño Docente (AHED).

La Escala de Actitudes hacia la Evaluación del Desempeño Docente (AHED). Es una escala Likert que permite medir las actitudes de los profesores hacia la evaluación del desempeño (Cerdeza, Cortés, Mejías & Milla, 2006). El instrumento definitivo cuenta con 30 ítems positivos y negativos, con cinco categorías de respuesta (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo). El instrumento fue diseñado considerando las dimensiones clásicas de las actitudes (cognitiva, afectiva y conductual) y de acuerdo a las dimensiones de la evaluación docente. El puntaje teórico máximo de la escala es de 150 puntos, el mínimo de 30 y la media de 90. Los puntajes altos se interpretan como una actitud positiva o favorable y los puntajes bajos como una actitud negativa o desfavorable. Se recurrió al juicio de expertos para asegurar la validez de contenido de la escala.

Se convocó a 30 docentes en forma aleatoria, que fueron reunidos en 3 grupos de 10 docentes cada grupo. Las reuniones tuvieron estas características:

Las instalaciones. - Para esta reunión las computadoras estuvieron instaladas y encendidas. La organización de la sala fue formato isla central y pizarra lateral. Se armó una mesa de café, agua, galletas como cortesía. (GdC)

La coordinadora de Calidad Educativa dio la bienvenida, agradeció la puntualidad y repasó la agenda. Luego presentó a la investigadora y al docente de apoyo e invitó a que durante la reunión se sirvan libremente algo de tomar y comer. Fue una reunión de carácter coloquial. (GdC)

La Agenda, fue muy similar al Piloto 1. La reunión se inició con la explicación del proyecto EDD, las fases, la investigación en curso y luego se aplicó la Escala AHED, solicitando a los docentes honestidad en las respuestas, para poder tomar acción, durante la implementación de la EDD. (AHED) se respondió vía formato google en el momento de la reunión.

Terminada la encuesta, la CCA agradeció a todos los docentes por su participación y tiempo y se pudo culminar a la hora programada. Las 3 reuniones respetaron la misma secuencia y formato.

5.1.3.1. Resultado de Pre-test. - Los resultados del pre test, nos validaron las informaciones del Piloto 1 sobre la actitud

ACTITUD DESEMPEÑO DOCENTE	DOCENTE ANTE LA EVALUACION	Componente Cognitivo	Componente Afectivo	Componente Conductual
Negativo		7 %	54 %	20 %
Neutral		43 %	33 %	53 %
Positivo		50 %	13 %	27 %

De estos resultados podemos intuir que la mayoría tiene una actitud neutral hacia la EDD, ni negativo ni positivo. El pre-test nos dio información de la actitud del docente al inicio del proyecto, las cuales fueron importantes para ajustar el plan inicial, gestionar el proyecto y el cambio.

5.1.4. Plan de Implementación

Con estos resultados, se propuso el plan de implementación en formato de cronograma de actividades.

El cronograma propuesto fue discutido con el equipo de Coalición y se validaron las mejores fechas para colocar las actividades, cuidando que las actividades de la EDD no se crucen, dentro de lo posible, con las actividades planificadas para el año escolar 2018: actuaciones, días festivos, evaluaciones y entrega de notas e informes, etc.) Entendiendo que estas actividades demandan de los docentes diferentes nivel de atención y energía.

Se aprobó el cronograma. Cabe resaltar la disposición de la IE a realizar cambios, muy conscientes de los objetivos que se quieren lograr.

Las actividades iniciaron en el mes de abril 2018 con la Etapa de planificación, alineando los objetivos de la presente investigación y los objetivos de la IE y terminó a fines de febrero 2019 con la reunión de evaluación del proyecto. A continuación, se presenta el Plan de Implementación:

Plan de Implementación del Proyecto EDD

ETAPAS	FASES	FECHAS
1.0 Planificación	1.1. Definición de la visión, objetivo y estrategia para la de la EDD. Sentido de Urgencia	Abril y Mayo 2018
	1.2. Piloto 1 para identificar resistencias a la EDD. Aplicación Pre test (encuesta y guía de observación)	Junio 2018
	1.3. Pre – Test AHED	Junio 2018
	1.4. Plan de Implementación	Junio 2018
2.0. Implementación	2.1. Formación de Equipo de Coalición y Equipo de Acompañamiento	Julio 2018
	2.2. Capacitación del Equipo de Coalición y Acompañamiento	Agosto 2018
	2.3. Comunicación y difusión del proyecto a toda la comunidad docente	Agosto 2018
	2.4.1. EDD - Autoevaluación docente en plataforma	ago./Set 2018
	2.4.2Heteroevaluación docente en plataforma	Set 2018
	2.5. Retroalimentación y Plan de Acción Individual	Oct 2018
3.0. Evaluación	3.1. POS TEST Evaluación Actitud Docente. (AHED)	Nov 2018
	3.2 Reunión de Evaluación del proyecto - Resultados	Dic 2018

5.2. ETAPA DE IMPLEMENTACION

La etapa de la implementación, posterior a la etapa de planificación, considera todas las acciones necesarias para la propia ejecución del proyecto, gestionando el cambio en búsqueda de una actitud más positiva de los docentes.

En esta etapa se realizaron las siguientes acciones:

5.2.1 Formación del equipo de Coalición-Guía y equipo de acompañamiento

a. Equipo de Coalición – Guía.

El equipo de coalición del proyecto de Evaluación de Desempeño Docente lo lidera el Director de la Institución quien ha delegado el proyecto a la Coordinadora de Calidad Educativa. Además, forma parte de este proyecto, un docente de apoyo con experiencia en trabajo colaborativo, adicionalmente la investigadora que tiene una función de investigador, consultor y facilitador de aprendizajes. Este equipo inicial se encarga de planificar y gestionar el cambio en proyecto, lo que Kotter (2000) llama equipo de Coalición- Guía. Este equipo se conforma al inicio del proyecto, y es el responsable de llevar todo el proyecto e implementarlo en su sistema de calidad educativa. Este equipo podrá ir incorporando más personas que ayuden a sostener la EDD en el tiempo.

El director de la IE avala el proyecto y se le rinde cuentas periódicamente, se le pide consejería y está presente en las actividades oficiales del proyecto, dando respaldo a la Coordinadora de Calidad.

b. Equipo de Acompañamiento

Con el objetivo de operacionalizar el proyecto como establece Kotter (2000), se delega la operatividad del proyecto a un equipo que puede actuar ampliamente, compuesto por colaboradores con facultades para accionar en función de la visión de la IE; que supriman los obstáculos del cambio y que fomenten la aceptación de riesgos y de ideas. Recae esta responsabilidad en los coordinadores de nivel y los coordinadores académicos, asesores y las coordinadoras de psicología, quienes de cierto modo ya realizan esta función en la IE. Las funciones del equipo de acompañamiento en este proyecto es sostener el proceso de autoevaluación, heteroevaluación, dar retroalimentación, validar los planes de acción individual propuesto por los docentes y realizar el seguimiento de los mismos.

El equipo de acompañamiento estuvo conformado por 16 personas, subdirectores, coordinadores de nivel, coordinadores de área, coordinador departamento psicopedagógico y asesores de nivel.

5.2.2. Capacitación al equipo de acompañamiento.

Para que este equipo pudiera cumplir con este objetivo, requirió de recursos y habilidades, muchas de las cuales han sido desarrolladas gracias a sus funciones de coordinación.

5.2.2.1. Identificación de necesidades de capacitación para el acompañamiento.

Para poder alinear y establecer criterios homogéneos de acompañamiento. Identificamos las capacidades y/o herramientas que requería el equipo de Coalición y el equipo de acompañamiento, según el momento del proyecto donde

intervendrían. Fue necesario entender, que este grupo también está viviendo un cambio (con este proyecto nuevo), por lo tanto, las capacitaciones no solo les darán herramientas y mayor seguridad, sino que cada uno puede reflexionar sobre su equipo de trabajo y sobre ellos mismos como coordinadores.

Se propuso y se desarrollaron 2 capacitaciones de 2:00 hr de duración cada uno, con los siguientes temas:

Identificación de Necesidades de Capacitación

Capacitación	Etapas de intervención del coordinador	Temas
1-Gestión del cambio	Gestión del cambio, Entender las emociones.	Curva del cambio de Scott y Jaffe (2003) 4 Actitudes frente al cambio (saber poder querer), estrategias
2- Herramientas de Acompañamiento	Autoevaluación	Reuniones efectivas
	Heteroevaluación	Observación y evidencia
	Retroalimentación	Retroalimentación positiva y correctiva
	Plan de acción individual	Cómo desarrollar un Plan de acción

5.2.2.2. Capacitación

En la primera capacitación, la Coordinadora de Calidad Educativa, inició la capacitación, dando el marco en el que se realiza la capacitación y la función específica que el grupo de acompañamiento cumplirá en este proyecto.

La capacitación termina con la dinámica de las reuniones anteriores: escribiendo y socializando las repuestas a la pregunta: ¿De qué me doy cuenta y a

qué me comprometo? De esta forma como en las actividades anteriores se buscó que cada participante se lleve reflexión y compromiso hacia al cambio.

5.2.3. La Comunicación, herramienta transversal para la gestión del cambio.

Si bien en el esquema del proyecto aparece como una acción puntual. En realidad, es una herramienta transversal a todo el proyecto. Está presente en todas las actividades y busca que sea participativa. Al fin de cada actividad se abre un espacio de reflexión (del grupo de coalición, grupo de acompañamiento o grupo docente) que ayuda al equipo a proyectarse al próximo paso, con posibilidades de mejorar, no solo la parte procedimental sino el acompañamiento y gestión emocional.

Como herramienta de comunicación transversal utilizamos las reuniones de trabajo de evaluación, luego de la actividad programada se realizaba una reunión de evaluación donde el comité encargado de la EDD se autoevaluaba, proponía puntos de mejora para la próxima actividad y además conversaba sobre algunas conductas o comentarios realizadas por los docentes que pudieran considerarse como resistencias (incomodidad, miedo, frustración, fastidio etc.) y que eran necesario considerar para dar acompañamiento. La IE tomó estrategias de comunicación empática y de acompañamiento personal.

5.2.3.1. Preparación del material de difusión

Se desarrolló un programa de comunicación, donde la IE elaboró un video institucional sobre la EDD, donde presentó el propósito, objetivos, descripción de la herramienta, proceso.

Este video fue presentado en una reunión general de docentes, liderado por Director de la institución, el coordinador de Calidad Educativo y el docente de apoyo quien se encargó del trabajo de comunicación audiovisual. El video animado desarrollado en programa POWTOON, fue didáctico y puntual en las informaciones. Las informaciones necesarias y el formato de comunicación fueron inspirados en las sugerencias de los docentes en el piloto.

Además, se dejó a disposición de los docentes, el poder visualizar el video nuevamente.

Comunicación Audiovisual (Video).- Para el contenido del video se consideró los comentarios del piloto 1. El comité (equipo de coalición) validó el contenido. El video respondió a las preguntas del siguiente guion:

Guion del Video de Presentación Proyecto EDD

	Respuestas que debe responder el video
1	¿Cuál es la Visión Misión Institución Educativa?
2	¿Qué es Evaluación del Desempeño Docente en la IE y como se contextualiza en el proyecto educativo institucional?
3	¿Cuál es el propósito de la EDD en la IE?
4	¿Que mide la EDD?
5	¿Quiénes evalúan?
6	¿Qué ocurre luego?
7	¿En qué beneficia a los docentes, a la institución educativa, a nuestros alumnos?
8	Agradecimiento e invitación para participar de la EDD

5.2.3.2. Presentación del Video

El proyecto EDD se dio a conocer dentro de una Jornada pedagógica, a toda la comunidad docente 120 participantes aproximadamente (Directores, coordinadores académicos, coordinadores de nivel, psicólogos y asesores).

Luego de las palabras de bienvenida del director, se presentó el video de la EDD que tuvo muy buena acogida por lo visualmente amigable. Posterior al video, hubo un reconocimiento al docente de apoyo a cargo de este desarrollo y un espacio de preguntas de aclaración.

Finalmente, al igual que las otras reuniones pilotos y capacitaciones, se solicitó a todos los participantes responder en un post-it: ¿De qué me doy cuenta? ¿Qué puedo mejorar? Luego se solicitó a los docentes colocar sus reflexiones en un pizarrón para que puedan ser y así servir de reflexión para toda la comunidad.

5.2.4. Evaluación de Desempeño Docente (EDD)

Objetivo: aplicar la Evaluación docente (autoevaluación y la heteroevaluación en 4 semanas. Se propuso realizar Autoevaluación luego de iniciado el 3er trimestre (agosto-setiembre) y luego proseguir con la heteroevaluación.

a. Autoevaluación

Posterior a la comunicación, los coordinadores tuvieron tiempo de planificar su reunión de autoevaluación. El proceso de Evaluación de Desempeño Docente: se inicia con la autoevaluación docente, dándole importancia a la reflexión y mirada personal del docente.

- Preparación: La invitación a la autoevaluación es enviada por el coordinador de área y fue muy similar al formato del piloto 1 con mejoras. En la invitación vía mail, se anexa un link para acceder a la EDD en plataforma Google (Es importante comentar que toda la comunidad educativa de la IE, ha sido capacitada y trabaja en esta plataforma con anterioridad). Los equipos conformados por el coordinador de área y su equipo docente (entre 3 a 7 docentes, según el área). Tuvieron la libertad de agendar día y horario para la reunión de autoevaluación, con las consideraciones y recomendaciones del Piloto 1 (GdC).

La EDD fue colocada en plataforma Google lo que permitía, que la IE tenga indicadores y resultados en línea. Cada coordinador estableció el mejor horario para realizarla, (GdC) en la mayoría de casos se realizó en el horario designado habitualmente para sus reuniones de coordinación, así, que se intentó dar la mayor dosis de cotidianidad y bajar las resistencias y miedos.

- Ejecución: Durante la autoevaluación, como cualquier reunión de trabajo, se podía realizar consultas. Terminada las autoevaluaciones se cerró la reunión con un espacio de reflexión y cada docente compartió su toma de consciencia y una oportunidad de mejora.
- Evaluación: finalmente la CCA recibió los comentarios y reflexiones de los docentes y sus respectivos coordinadores, esta información fue importante para poder ajustar el proceso (GdC).

b. Heteroevaluación

Posterior a la autoevaluación cada coordinador tuvo que realizar la heteroevaluación que consiste que el coordinador académico evalúa a los docentes de su equipo. Cada coordinador pudo realizar este trabajo durante 3 semanas, lo que permitió que, si en algún desempeño evaluado no tenía evidencias o tenía dudas al respecto del docente evaluado, el coordinador pudiera observar con mayor detenimiento a cada uno de sus docentes o alinear su percepción con el coordinador de nivel.

5.2.5. Retroalimentación

Esta es una fase crucial de la EDD y que al parecer tiene un impacto en la actitud del docente. Además de haber sido una expectativa que surgió en el Piloto 1, la retroalimentación es un espacio donde tanto docente como coordinador consiguen compartir sus percepciones sobre la labor docente, alinear las expectativas, validar las fortalezas del docente y también indagar sobre las oportunidades de mejora.

a. Preparación para la retroalimentación (Planificación)

Para prepararse a dar retroalimentación el grupo de acompañamiento recibió una capacitación de cómo dar y recibir retroalimentación. La preparación requiere que el coordinador realice la heteroevaluación y consiga identificar las fortalezas y los puntos de mejora de cada miembro de su equipo. También es necesario que chequee la autoevaluación del docente y compare ambas percepciones.

La reunión de retroalimentación fue agendada por el coordinador con un tiempo prudente (1 semana mínimo) para que ambos puedan prepararse. La

reunión de retroalimentación es una conversación amigable pero que requiere aterrizarse en compromisos y acciones específicas para la mejora. Ésta reunión, inicia reconociendo las fortalezas del docente, para luego pasar a detectar los puntos de mejora y ambos (docente y coordinador) alinear criterios y desarrollar juntos un Plan de desarrollo individual.

Según comentarios realizados al final del proceso, ésta fue una de las fases que el docente ha dado mayor importancia y que le ha agregado valor al proceso.

También pudimos identificar que algunos coordinadores tomaron más tiempo del establecido para agendar y realizar la retroalimentación. Comentaron en la capacitación, que dar retroalimentación positiva es más fácil que dar retroalimentación correctiva. Y al ser la primera vez que se les pide no solo dar la retroalimentación positiva y correctiva, se generó algunas dificultades (posibles resistencias) en el mismo equipo de acompañamiento. Algunos coordinadores no realizaron sus retroalimentaciones en el plazo previsto y otros no consiguieron desarrollar el Plan de acción del docente. Un punto de mejora del proyecto es incluir acompañamiento al equipo de acompañamiento, pues ellos también estuvieron viviendo un cambio.

5.2.6. Plan de Acción

Luego de la retroalimentación y una vez alineado ambas percepciones, ambos, coordinador y docente, pudieron crear un plan de acción de desarrollo individual para la mejora, proponiendo acciones de mejora y animando al docente a ser la mejor versión de docente y persona que puede llegar a ser.

Este plan queda registrado en la ficha Plan de Desarrollo Individual (PDI), donde además de colocar 3 a 4 puntos en los que se enfocará el docente, establecerán estrategias para mejorarlas, indicadores de logro y una fecha futura de reunión para conversar sobre los avances.

Este también es un paso completamente nuevo para los coordinadores y solo el 60% pudo entregar el PDI de sus docentes en el plazo establecido. Posiblemente el equipo de acompañamiento requirió mayor apoyo para este desarrollo.

5.3. ETAPA DE EVALUACION

La etapa de evaluación fue la etapa final del proyecto e incluyó la:

5.3.1 Aplicación de la Escala de las Actitudes hacia la Evaluación Docente (AHED)

Luego de la retroalimentación y desarrollo del plan de acción, se aplicó la Escala AHED (Escala de actitudes hacia la evaluación docente). Esta herramienta nos permitió medir las actitudes de los docentes al final del proyecto y con este dato, poder compararlos con los datos iniciales de actitudes.

La invitación para responder la encuesta AHED, fue enviada vía mail con el link de la encuesta AHED (Actitud hacia la Evaluación Docente) en formulario google. Nuevamente nos pusimos en contacto con el grupo del Pre-test, recordamos que eran parte de una investigación de tesis y les solicitamos realizar nuevamente el AHED en el lapso de 7 días. El equipo de acompañamiento apoyó para solicitar la realización de la Escala.

5.3.2. Reunión de evaluación

En esta reunión (equipo de coalición) se realiza una evaluación del proceso completo, resultados, conclusiones y recomendaciones de mejora.

Las preguntas que nos acompañaron en esta reunión de evaluación:

- a. ¿Qué funcionó en el proyecto, que debemos continuar haciendo?
- b. ¿Que no funcionó que debemos dejar hacer?
- c. ¿Qué proponemos hacer diferente?

Y desde las respuestas se puede trabajar el Plan de Mejora

El compromiso del equipo de coalición fue replicar esta misma reunión con el equipo de acompañamiento y éstos con los docentes, para comprometerlos con la mejora continua del proceso.

Como en todas las reuniones del proyecto, esta reunión termina con las preguntas: Luego de vivir y liderar este proyecto, ¿De qué soy más consciente?
¿Cuál es mi compromiso de acción?

5.4. Esquema del proyecto

A continuación, se encuentra en forma resumida y gráfica en la Figura 8. Esquema del Proyecto Evaluación de Desempeño Docente y Gestión del Cambio.

En color azul se muestran las etapas del proyecto de Evaluación de Desempeño Docente: Planificación, implementación y evaluación. En color celeste están las acciones del proyecto EDD y en amarillo se presentan las acciones de la gestión del cambio incluidas en el proyecto. En círculos verdes, entre acción y acción son los espacios de evaluación y reflexión (considerados parte de GdC), que pudieron darse en reuniones formales o comunicación vía mails.

En la parte inferior de la figura, en los rectángulos de color gris, se muestran las herramientas y formatos utilizados: y en los rectángulos de color negros se encuentran los entregables de cada acción.

La flecha verde que atraviesa transversalmente a todo el proyecto, representa las políticas que el equipo de coalición respetó durante todo el proyecto y que fueron importantes, porque invitaron al equipo de coalición a estar consciente de no solo mirar al docente con todo su potencialidad y humanidad; sino también y como propone Scharmer (2007) en su Teoría U, conectar con el lugar interior desde el cual se lidera para buscar nuevas formas de generar los cambios necesarios.

PROYECTO EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE Y SU GESTION DEL CAMBIO PARA LA MEJORA DE LA ACTITUD DE LOS DOCENTES EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO

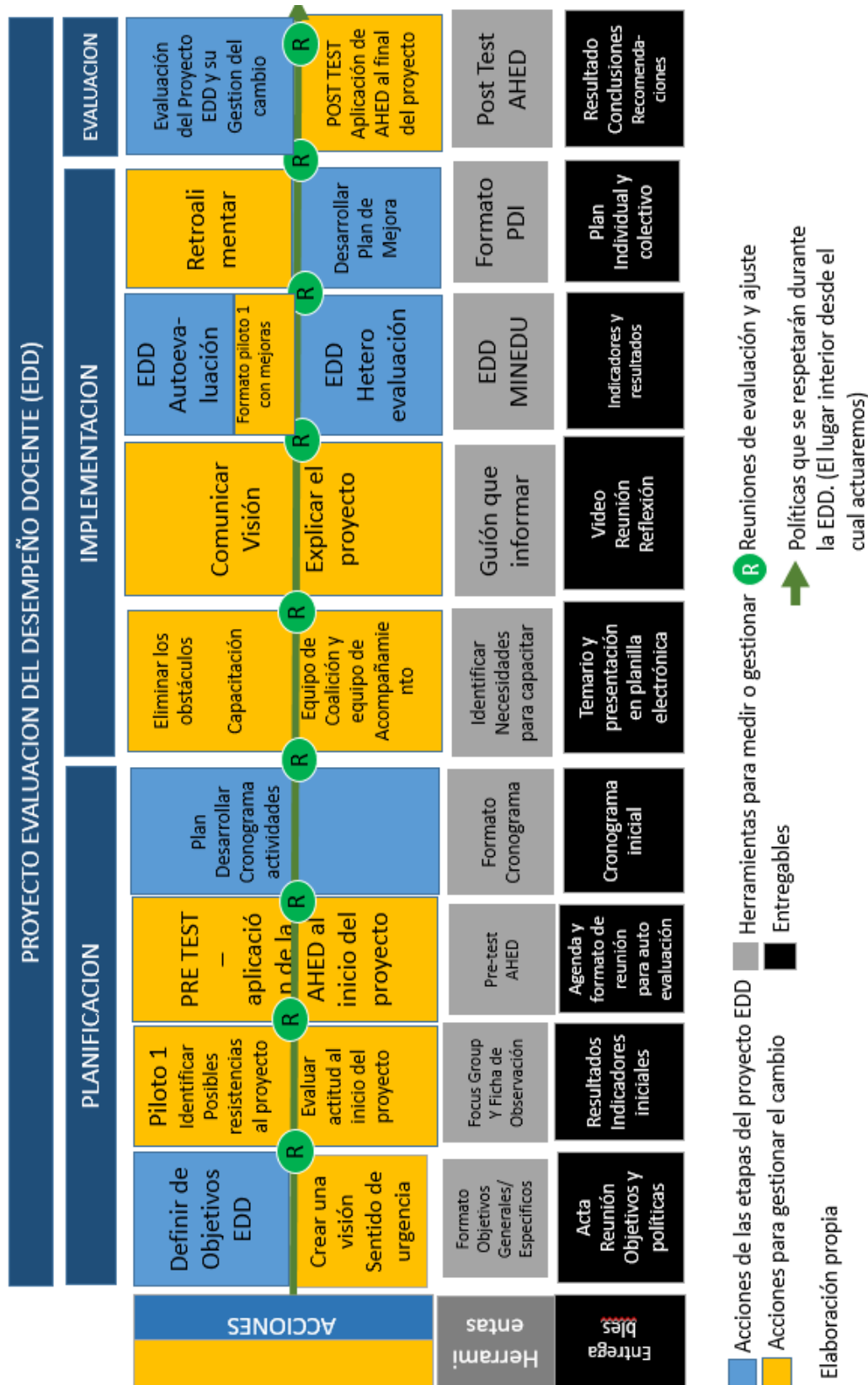


Figura 9. Esquema del Proyecto Evaluación de Desempeño Docente y Gestión del Cambio

Fuente. *Elaboración propia*