



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca – 2025.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Chumacero Cubas, Jhon Esmir - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

LIMA, PERÚ

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

MIEMBROS DEL JURADO

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

Saco Vertíz Osterloh, Sandra Elizabeth

Quijano Araníbar, Iván Ernesto





DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Jhon Esmir Chumacero Cubas Identificado (a) con DNI N°: 73478278 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificado (a) con DNI N°: 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy el autor del documento académico titulado “Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca – 2025. “
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el proyecto de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 9 % de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411° del código penal, el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS y los artículos 14° y 15° de la RVM 049-2022-MINEDU.

Fecha: 16/12/ 2025

			
Firma del autor	Huella	Firma del asesor	Huella

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser la guía y fortaleza en cada etapa de mi vida. A mi familia y mi novia, por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia durante este proceso. A mis compañeros y docentes, por compartir conmigo la pasión por aprender y crecer profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Se expresa un sincero agradecimiento a ISIL, institución que me brindó la oportunidad de desarrollar esta etapa académica y avanzar en la obtención del grado de bachiller. De manera especial, se agradece a la docente asesora, Dra. Roxana Albarracín, por su dedicación, guía constante y apoyo incondicional durante todo el proceso de elaboración del trabajo.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	2
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL.....	13
1.1 Título del Proyecto	13
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario	13
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación	13
1.4 Alcance de la solución	14
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	15
2.1 Descripción de la realidad problemática	15
2.1.2. Formulación del problema	17
2.1.3. Objetivos de investigación	17
2.1.4 Justificación de la investigación	18
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	21
3.1. Antecedentes de la investigación	21
3.1.1. Antecedentes nacionales	21
3.1.2. Antecedentes internacionales	22
3.2. Marco teórico	25
3.2.1. Desarrollo profesional	25
3.2.2. Rotación docente	38
3.3. Definición de términos básicos	53
CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES.....	56
4.1. Formulación de hipótesis	56
4.1.1. Hipótesis general	56
4.1.2. Hipótesis específicas	56
4.2. Operacionalización de variables	57
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
5.1. Diseño metodológico	61

5.2. Población	62
5.3. Muestra	62
5.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	63
5.5. Técnica de procesamiento de la información	63
5.5.1. Análisis descriptivo	64
5.5.2. Análisis ligados a las hipótesis	85
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN	89
6.1. Alcance esperado	89
6.2. Descripción del mercado objetivo del producto o servicio	89
6.2.1. Alianzas estratégicas	90
6.3. Desarrollo del proyecto de innovación	91
6.3.1. Plan de actividades	91
6.3.2. Etapa 1. Diagnóstico y Sensibilización	93
6.3.3. Etapa 2. Planificación de acciones formativas	93
6.3.4. Etapa 3. Implementación de incentivos y reconocimiento	94
6.3.5. Etapa 4. Monitoreo y evaluación del impacto	95
6.4. Presupuesto	98
DISCUSIÓN	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variable 1	58
Tabla 2. Operacionalización de variable 2	60
Tabla 3. Resultado de la dimensión: Participación en capacitaciones.....	64
Tabla 4. Resultado de la dimensión: Aplicación de aprendizajes	65
Tabla 5. Resultado de la dimensión: Frecuencia y aplicación de evaluaciones.....	66
Tabla 6. Resultado de la dimensión: Autoevaluación docente	68
Tabla 7. Resultado de la dimensión: Acceso a estímulos laborales	70
Tabla 8. Resultado de la dimensión: Reconocimiento no monetario	71
Tabla 9. Resultado de la dimensión: Percepción del ambiente laboral.....	72
Tabla 10. Resultado de la dimensión: Relación con colegas y directivos	73
Tabla 11. Resultado de la dimensión: Años promedio de trabajo en la institución	75
Tabla 12. Resultado de la dimensión: Percepción de estabilidad laboral	76
Tabla 13. Resultado de la dimensión: Resultados de encuestas institucionales	78
Tabla 14. Resultado de la dimensión: Reconocimiento institucional	79
Tabla 15. Resultado de la dimensión: Deseo de continuar en la organización.....	80
Tabla 16. Resultado de la dimensión: Proyección profesional	81
Tabla 17. Resultado de la dimensión: Causas de renuncias registradas.....	83
Tabla 18. Resultado de la dimensión: Clima laboral desfavorable	84
Tabla 19. Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 1	93
Tabla 20. Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 2	94
Tabla 21. Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 3	95
Tabla 22. Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 4	96
Tabla 23. Presupuesto del plan de desarrollo profesional.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación en capacitaciones	64
Figura 2. Aplicación de aprendizajes	65
Figura 3. Frecuencia y aplicación de evaluaciones	67
Figura 4. Autoevaluación docente.....	68
Figura 5. Acceso a estímulos laborales	70
Figura 6. Reconocimiento no monetario	71
Figura 7. Percepción del ambiente laboral	72
Figura 8. Relación con colegas y directivos	74
Figura 9. Años promedio de trabajo en la institución.....	75
Figura 10. Percepción de estabilidad	76
Figura 11. Resultados de encuestas institucionales.....	78
Figura 12. Reconocimiento institucional.....	79
Figura 13. Deseo de continuar en la organización	80
Figura 14. Proyección profesional.....	82
Figura 15. Causas de renuncias registradas	83
Figura 16. Clima laboral desfavorable.....	84
Figura 17. Aplicación de un diagnóstico institucional	93
Figura 18. Diseño de programa anual de formación	94
Figura 19. Entrega de reconocimientos como estrategia de motivación docente	94
Figura 20. Monitoreo y análisis de resultados del plan de desarrollo profesional docente.....	95

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el desarrollo profesional y la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca durante el año 2025. Se trabajó con un enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por 30 docentes, quienes participaron mediante un cuestionario elaborado a partir de las dimensiones del desarrollo profesional: formación continua, evaluación del desempeño, reconocimiento e incentivos y clima institucional. También se consideraron las dimensiones de la rotación docente: permanencia laboral, satisfacción, intención de permanencia y motivos de salida.

Los resultados mostraron que existen relaciones claras entre ambas variables. Se identificó que las oportunidades de formación, la calidad de la retroalimentación, las acciones de reconocimiento y las condiciones del clima laboral guardan conexión con los niveles de permanencia, satisfacción y decisión de continuar en la institución. A partir de estos hallazgos se concluye que fortalecer el desarrollo profesional docente representa una estrategia útil para reducir los niveles de rotación y promover mayor estabilidad en la institución educativa.

Palabras claves: desarrollo profesional, rotación docente, permanencia laboral, satisfacción, clima institucional.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between professional development and teacher turnover at the I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa in Nueva Cajamarca during 2025. A quantitative approach was used, with a non-experimental and correlational design. The study included 30 teachers who answered a structured questionnaire based on the dimensions of professional development (continuous training, performance evaluation, recognition and incentives, and institutional climate) and the dimensions related to turnover (job permanence, job satisfaction, intention to stay, and reasons for leaving).

The results showed clear relationships between both variables. Training opportunities, feedback processes, recognition practices, and workplace conditions were connected to teachers' levels of permanence, satisfaction, and decision to remain at the institution. The study concludes that strengthening professional development can help reduce turnover and contribute to greater stability within the school.

Keywords: professional development, teacher turnover, job permanence, satisfaction, institutional climate.

INTRODUCCIÓN

La rotación docente es un desafío para muchas instituciones educativas, ya que altera la continuidad del proceso formativo y genera inestabilidad en los equipos de trabajo. Cuando el personal cambia de manera constante, los avances pedagógicos se interrumpen, se debilitan los vínculos creados con los estudiantes y se incrementan las tareas administrativas relacionadas con la adaptación de nuevos docentes. Esta situación se ha presentado en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca, donde en los últimos años se han observado variaciones frecuentes en el equipo docente, lo que ha despertado preocupación respecto a la permanencia y al compromiso del personal con la institución. Ante este escenario, se vuelve necesario revisar los aspectos internos que se encuentran presentes en la institución y que guardan relación con esta problemática. Uno de ellos es el desarrollo profesional docente, entendido como el conjunto de oportunidades que permiten actualizar conocimientos, fortalecer habilidades y recibir acompañamiento dentro del entorno educativo. En la actualidad no existe un plan formal que organice estas acciones, lo que puede generar entre algunos docentes la percepción de contar con pocas opciones para mejorar su desempeño o proyectar su crecimiento dentro de la institución.

Por ello, el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre el desarrollo profesional y la rotación docente. Para lograrlo, se consideran las dimensiones que conforman ambas variables, con el fin de identificar aspectos que pueden estar conectados y que requieren atención. Este análisis busca ofrecer una visión clara de la situación del personal docente y servir como base para plantear un plan de desarrollo que responda a las necesidades reales del profesorado. La relevancia de este trabajo radica en que la estabilidad del personal docente favorece la continuidad pedagógica y el fortalecimiento del clima institucional. Cuando un docente se siente acompañado, valorado y con posibilidades reales de crecer, suele mantener su permanencia y aportar de manera más sólida al desarrollo de la institución. De este modo, la investigación constituye una oportunidad para orientar decisiones y promover una gestión más humana y sostenible.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca -2025.

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

Hábitat y Desarrollo Humano es una línea que busca mejorar los entornos educativos desde lo organizativo y lo relacional. En este contexto, se enfoca en crear condiciones que refuercen las habilidades de los docentes, su bienestar y su permanencia laboral. En la práctica, esto significa reconocer que la motivación y el desempeño del personal están estrechamente vinculados a su calidad de vida laboral. Cuando un docente capacitado se retira, no solo se pierde talento, sino que se interrumpe la continuidad de los aprendizajes y se debilita la cultura institucional. Por eso, desde este enfoque, se propone fortalecer el capital humano educativo con acciones como capacitaciones, buen clima laboral y reconocimiento. Esta mirada permite diseñar soluciones contextualizadas, sostenibles e innovadoras para gestionar mejor al talento humano en colegios privados como el que se estudia en esta propuesta.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

La propuesta está dirigida al sector de educación básica privada, que incluye los niveles inicial, primaria y secundaria. Este sector tiene un papel importante en el desarrollo del país porque apoya la formación del capital humano y brinda más opciones a las familias. Muchas veces, estas instituciones privadas logran adaptarse con mayor rapidez a las necesidades de sus estudiantes. Sin embargo, también enfrentan retos importantes, como la rotación frecuente de docentes, lo que puede afectar la continuidad de las clases, aumentar los costos operativos y disminuir la calidad educativa. Por eso, en un entorno cada vez más competitivo, se vuelve clave contar con equipos docentes estables, bien capacitados y comprometidos. Frente a este escenario, esta investigación plantea una solución práctica: implementar un plan estratégico de desarrollo profesional que fortalezca la permanencia

de los docentes mediante capacitaciones, reconocimiento y un buen clima laboral. Así se espera mejorar no solo la eficiencia interna, sino también la experiencia de las familias que confían en la institución.

1.4 Alcance de la solución

Esta propuesta se desarrollará en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, ubicada en Nueva Cajamarca, en la provincia de Rioja, región San Martín. El enfoque será institucional y adaptado a las condiciones reales del entorno. Esta institución se encuentra en una zona urbana en crecimiento, donde la demanda por una educación privada de calidad ha ido en aumento. Sin embargo, este crecimiento no siempre ha estado acompañado de una buena gestión del talento humano, lo que ha generado problemas como la rotación constante de docentes.

Por eso, el objetivo es mejorar los procesos internos que afectan directamente la permanencia del personal. La intervención será específica y pensada según las características propias de la institución y su comunidad. También se espera que esta experiencia deje aprendizajes que puedan servir de ejemplo para otras instituciones privadas con condiciones similares.

En resumen, se busca fortalecer la permanencia docente, mejorar el ambiente laboral y construir una cultura organizacional basada en la calidad y mejora continua.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Descripción de la realidad problemática

La permanencia del talento docente se ha vuelto una preocupación constante para las instituciones educativas a nivel global, ya que influye directamente en la continuidad del trabajo pedagógico, la calidad del aprendizaje y la estabilidad organizacional. Mowday, Porter y Steers (1982) señalan que el compromiso que un trabajador establece con su institución es un factor clave para su permanencia, especialmente en contextos escolares, donde la rotación frecuente puede afectar la planificación académica y generar desorden en los equipos de trabajo.

En América Latina, este problema se intensifica por varias razones: contratos inestables, falta de reconocimiento, pocas oportunidades de capacitación y la ausencia de políticas enfocadas en la retención del personal docente. Para Rekalde-Rodríguez y Mencia-Urrutia (2020), el desarrollo profesional debe pensarse de forma coherente con las características de cada institución y las necesidades concretas de sus docentes. A su vez, Rivero y Colmenarez (2022) destacan que contar con un buen clima organizacional, sustentado en el diálogo abierto, la valoración mutua y el trabajo cooperativo, es fundamental para que los docentes decidan quedarse.

En el caso del Perú, Espichán et al. (2021) advierten que la rotación docente compromete la consecución de las metas institucionales y debilita el trabajo en equipo. Esta situación se nota con más fuerza en las instituciones educativas privadas, donde muchas veces no existen mecanismos claros para fidelizar al personal. En ese sentido, Álvarez Ramírez (2016) identifica como causas frecuentes de esta rotación los bajos sueldos, la falta de incentivos y la escasa oferta de formación continua. Además, Ramírez Ramírez (2023) agrega que cuando no se reconoce el esfuerzo del docente, se produce un desgaste emocional que incrementa el riesgo de abandono.

Según el informe “Evaluación de Diseño de los Incentivos de la Reforma Magisterial” elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con el MINEDU, a partir de la Encuesta Nacional a Docentes (ENDO 2020), los estímulos más valorados por los docentes para realizar una buena labor son las becas o programas de capacitación (67 %), seguidos por los bonos monetarios (24 %). Este resultado evidencia que los incentivos no monetarios vinculados al desarrollo profesional son los principales motivadores para el magisterio peruano, y que su ausencia puede estar directamente relacionada con la desmotivación y la intención de abandonar el puesto laboral (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Esta realidad también se refleja en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, ubicada en Nueva Cajamarca, región San Martín, donde se ha observado un aumento en la rotación del personal en los últimos años. A través de observaciones internas y encuestas institucionales, se ha identificado la carencia de un plan estructurado de desarrollo profesional docente. Actualmente, la falta de espacios de formación continua, mecanismos de evaluación con retroalimentación, acciones de reconocimiento institucional y estrategias para mejorar el clima laboral, han contribuido a una débil cultura de pertenencia y a una mayor intención de salida por parte del personal docente.

Si esta tendencia persiste, la institución podría enfrentar una mayor inestabilidad en la ejecución de su propuesta pedagógica, un incremento de los costos operativos y una pérdida progresiva de confianza por parte de la comunidad educativa. No obstante, esta problemática también representa una oportunidad para el diseño de estrategias sostenibles orientadas a reducir la rotación docente. Tal como lo indica Marcelo García (2009), un verdadero proceso de desarrollo profesional debe estar contextualizado, planificado y orientado al fortalecimiento del compromiso del docente con su institución.

Por esta razón, el diseño de un plan de desarrollo profesional docente se plantea como la estrategia central para enfrentar la problemática de rotación en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa. A través de esta propuesta, se busca fortalecer las capacidades del

profesorado mediante espacios de formación continua, implementar procesos de evaluación con retroalimentación orientados a la mejora pedagógica, e impulsar acciones que consoliden su compromiso con la institución. Con ello, se busca no solo disminuir la intención de salida del personal, sino también garantizar la permanencia de los docentes, la estabilidad organizacional y la continuidad del proyecto educativo de la institución.

2.1.2. Formulación del problema

2.1.2.1. Problema general

¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?

2.1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la permanencia laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?
2. ¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la satisfacción docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?
3. ¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la intención de permanencia en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?
4. ¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con el motivo de salida en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?

2.1.3. Objetivos de investigación

2.1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el desarrollo profesional y la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025.

2.1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar de qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la permanencia laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025
2. Determinar de qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la satisfacción docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca -2025
3. Determinar de qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la intención de permanencia en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025
4. Determinar de qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con el motivo de salida en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025

2.1.4 Justificación de la investigación

2.1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación busca resolver un problema concreto que afecta directamente a la gestión educativa de la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa: la alta rotación del personal docente. Esta situación genera inestabilidad en la planificación académica, afecta la continuidad del aprendizaje de los estudiantes y debilita el clima institucional. En el contexto de las instituciones educativas privadas, donde los recursos y condiciones pueden ser más limitados, este fenómeno tiene un impacto aún mayor.

La necesidad que se busca atender es el fortalecimiento de la permanencia docente, a través de estrategias que partan del desarrollo profesional como eje central. Esta variable, entendida como un proceso continuo de mejora, implica no solo capacitaciones, sino también evaluaciones formativas, espacios de reconocimiento y un ambiente laboral saludable. Autores como García (2009) y Rekalde-Rodríguez y Mendiá-Urrutia (2020)

coinciden en que el desarrollo profesional debe estar alineado con las necesidades reales de los docentes y mantenerse de forma constante y contextualizada.

A su vez, esta investigación representa una oportunidad para proponer un plan estratégico institucional, basado en evidencia real, que permita disminuir la rotación, mejorar el compromiso del personal y fortalecer la cultura organizacional. Espichán et al. (2021) explican que la rotación docente está relacionada con factores como la falta de crecimiento profesional, el bajo reconocimiento laboral y un clima institucional inadecuado. Por ello, actuar sobre estas causas desde una propuesta estructurada puede generar un cambio positivo a corto y mediano plazo.

2.1.4.2 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, lo que permite recopilar y analizar información objetiva sobre la situación actual del personal docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa. Se utiliza como instrumento principal una encuesta estructurada, validada en coherencia con las dimensiones planteadas: formación continua, evaluación del desempeño, reconocimiento institucional y clima organizacional.

Esta estrategia metodológica es adecuada no solo porque permite conocer de forma clara la percepción del personal, sino también porque facilita la toma de decisiones a partir de datos reales y contextuales. La sistematización de los resultados generará evidencia empírica que justifica las propuestas contenidas en el plan de actividades, y al mismo tiempo permite realizar ajustes oportunos según el impacto observado.

El diseño de investigación es funcional y pertinente a la realidad institucional, y su aplicación puede servir de modelo para otros estudios similares, ya que sigue una secuencia lógica que parte del diagnóstico, pasa por la intervención y culmina con la evaluación del impacto. Este rigor metodológico les otorga validez y confiabilidad a los hallazgos y aumenta la posibilidad de replicabilidad.

2.1.4.3 Justificación práctica

A nivel práctico, el estudio responde a una necesidad urgente de la institución educativa en estudio: disminuir los altos índices de rotación del personal docente. Este problema no solo afecta la planificación pedagógica y la continuidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino que también genera sobrecarga en la gestión institucional, deteriora el clima laboral y perjudica la experiencia educativa de los estudiantes.

Diseñar un plan de desarrollo profesional docente como estrategia de mejora permite actuar directamente sobre los factores que inciden en esta problemática, como son la falta de oportunidades de formación, el escaso reconocimiento a los logros del personal, y la ausencia de espacios de participación en la toma de decisiones. A través de acciones concretas, como capacitaciones contextualizadas, comités de desarrollo profesional, reconocimientos no monetarios y campañas de sensibilización, se espera contribuir al fortalecimiento del compromiso docente y a una mayor estabilidad laboral.

Asimismo, este proyecto tiene un valor social importante, ya que la permanencia de docentes capacitados y motivados se traduce en una mejor calidad educativa, más oportunidades de aprendizaje para los estudiantes y una mayor cohesión dentro de la comunidad escolar. La propuesta es totalmente viable en el contexto de la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa y puede convertirse en un referente para otras instituciones similares de la región San Martín.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes nacionales

Sánchez (2023). En su investigación de título: "Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Isaac Newton – Cajamarca, 2021". Cuyo objetivo fue: "Establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. Isaac Newton (Cajamarca), año 2021.". Marco apoyado en teorías de clima organizacional (Likert; Litwin & Stringer), autoeficacia (Bandura) y modelos de motivación (Vroom; Adams), articuladas con conceptos de desempeño docente en educación básica. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Encuesta virtual y Cuestionario de preguntas, a una población compuesta por: Docentes de la I.E. Isaac Newton – Cajamarca (40 docentes). Una muestra de 40 docentes (la muestra coincide con la población); muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados mostraron que: Se evidenció correlación positiva significativa entre clima institucional y desempeño docente ($Rho = 0.733$; $p < 0.05$). Además, dimensiones del clima se relacionan con el desempeño: comunicación ($\rho = 0.514$), motivación ($\rho = 0.733$) y participación ($\rho = 0.548$).

Meléndez (2020). En su investigación de título: "Clima institucional y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa "Carlos Wiese" de Juanjuí, Región San Martín – 2020." Cuyo objetivo fue: "Determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Carlos Wiese (Juanjuí, San Martín). Incluye objetivos específicos por dimensión: comunicación, motivación, confianza y participación." El clima institucional se operacionaliza en cuatro dimensiones (comunicación, motivación, confianza y participación); el desempeño laboral se concibe como actuaciones observables del docente. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Encuesta y Cuestionario de preguntas, a una población compuesta por: Docentes de la Institución Educativa "Carlos Wiese" de Juanjuí (Región San Martín). Una muestra de 60 docentes de la institución. Los resultados mostraron que: Se halló correlación positiva media entre clima institucional y

desempeño laboral ($r \approx 0.505$; significativa). Descriptivamente, el 46.67% percibe el clima como bueno (31.67% regular; 21.67% malo); las cuatro dimensiones muestran tendencias favorables

Baltazar (2023). En su investigación de título: "Plan estratégico para mejorar el desempeño docente en docentes del área de inglés de una institución educativa pública en el distrito de Villa El Salvador." Cuyo objetivo fue: "Diseñar e implementar un plan estratégico para mejorar el desempeño docente del área de inglés mediante trabajo colaborativo entre pares." Gestión educativa y trabajo colaborativo docente como vía para fortalecer prácticas pedagógicas y el desempeño en aula. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Observación y Análisis documental y Guía de observación, Guía de análisis documental, a una población compuesta por: Docentes del área de letras del nivel secundaria. Una muestra de 9 docentes de las áreas de ciencias sociales, DPCC e inglés. Los resultados mostraron que: Se levantó un diagnóstico y se formuló un plan estratégico basado en colaboración entre pares y observación de clase para potenciar el desempeño; el estudio sustenta la pertinencia de la propuesta en el contexto institucional.

3.1.2. Antecedentes internacionales

Mohammad y Borkoski (2024). En su investigación de título: "Organizational conditions and teacher turnover in private schools of United Arab Emirates". Cuyo objetivo fue: "Examinar la relación entre las condiciones organizacionales como el liderazgo, la cultura institucional, la carga laboral y las oportunidades de desarrollo profesional y la rotación docente en colegios privados de los Emiratos Árabes Unidos." El estudio se apoya en teorías sobre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la retención del talento humano. Toma como referencia modelos de motivación laboral (Herzberg) y teorías del clima organizacional aplicadas al sector educativo. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: encuesta estructuradas y Cuestionario estructurado validado, compuesto por escalas tipo Likert que miden clima organizacional, liderazgo, bienestar docente y satisfacción laboral, a una población compuesta por: Docentes que laboran en colegios privados de los

Emiratos Árabes Unidos. Una muestra de Un total de 412 docentes seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado por tipo de escuela y nivel educativo. Los resultados mostraron que: El estudio revela que las condiciones organizacionales, especialmente el liderazgo transformacional y la comunicación interna, tienen una relación significativa y negativa con la rotación docente. Se concluye que un entorno de trabajo favorable, con oportunidades de desarrollo y reconocimiento, reduce la intención de abandono del profesorado.

Tatalian et al. (2025). En su investigación de título: "Responsive professional development: A facilitation approach for teachers' development in a physics teaching community of practice". Cuyo objetivo fue: "Explorar cómo el desarrollo profesional docente puede fortalecerse mediante una facilitación adaptativa dentro de comunidades de práctica de enseñanza de física, promoviendo la reflexión, la colaboración y la mejora continua de la práctica pedagógica." El estudio se apoya en la teoría de las comunidades de práctica de Wenger y en enfoques constructivistas del aprendizaje profesional. Considera que el aprendizaje docente se potencia cuando los profesores participan activamente en redes colaborativas que promueven la co-reflexión, la autonomía y el acompañamiento entre pares. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Se implementaron observaciones, grabaciones de sesiones y entrevistas semiestructuradas para analizar las interacciones entre docentes y facilitadores durante las reuniones de desarrollo profesional. y Guías de observación, registros de campo y entrevistas en profundidad, los cuales permitieron recoger información sobre las experiencias, percepciones y aprendizajes de los docentes dentro de la comunidad, a una población compuesta por: Docentes de física participantes en una comunidad de práctica universitaria centrada en la innovación y mejora de la enseñanza. Una muestra de Un grupo focal de 12 profesores de física de nivel universitario, seleccionados por su participación activa en el programa de desarrollo profesional colaborativo. Los resultados mostraron que: Los hallazgos muestran que la facilitación flexible y adaptativa favorece la participación auténtica, el aprendizaje entre pares y la

apropiación de nuevas estrategias didácticas. El estudio concluye que los programas de desarrollo profesional deben ajustarse a las necesidades del contexto y promover comunidades de práctica sostenibles que generen cambios reales en la enseñanza.

Benítez y Chica (2025). En su investigación de título: "Percepción de los maestros del Colegio La Salle Envigado sobre el sistema de compensación y beneficios y su relación con el bienestar organizacional". Cuyo objetivo fue: "Analizar cómo el sistema de compensación y beneficios incide en el bienestar organizacional docente y su relación con la retención/renuncia del profesorado." Compensación estratégica, bienestar organizacional y permanencia del talento docente; la inestabilidad contractual afecta la retención. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: entrevistas y análisis documental. y guías de entrevistas estructuradas y revisión de información institucional, a una población compuesta por: Docentes del Colegio La Salle Envigado (Antioquia, Colombia). Una muestra de 15 docentes seleccionados intencionalmente de preescolar, primaria y bachillerato; criterios: antigüedad, niveles que atiende, formación y diversidad de género/edad. Los resultados mostraron que: La búsqueda de mejor salario y desarrollo profesional es la razón principal de renuncia; 50% de cambio de planta 2021–2025 y predominio de contratos a término fijo generan incertidumbre y dificultan la retención; urge fortalecer compensación/beneficios para estabilizar el plantel.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Desarrollo profesional

La formación continua se entiende como un proceso sostenido a lo largo del tiempo que permite a los docentes actualizar y fortalecer sus competencias, especialmente frente a los retos que plantea la educación contemporánea. Este proceso no se limita a la adquisición de conocimientos técnicos, sino que también busca transformar las prácticas pedagógicas, promoviendo una enseñanza más reflexiva, innovadora y contextualizada. Saavedra-Carrion (2023) señala que la formación continua implica un cambio integral que combina la actualización profesional con el desarrollo de habilidades socioemocionales y digitales, respondiendo a las nuevas demandas del entorno educativo.

La formación de un maestro no debería terminar con sus estudios iniciales. La docencia exige seguir aprendiendo, reflexionando y adaptándose a los cambios que constantemente vive la educación. Ser profesor significa avanzar junto con su práctica, aprender de lo que ocurre en el aula y mantenerse abierto a nuevas formas de enseñar. Marcelo García (2009) resalta que la formación continua necesita constancia y respaldo por parte de las instituciones, además de acciones concretas como evaluaciones formativas, incentivos y reconocimiento al esfuerzo. Este tipo de iniciativas permiten que los docentes refuercen sus capacidades, amplíen sus saberes y enfrenten con mayor confianza los retos del día a día escolar.

Dentro de esta investigación sobre la rotación docente, las ideas de Marcelo resultan especialmente importantes. El autor recuerda que no basta con ofrecer talleres breves o capacitaciones repetitivas; lo verdaderamente valioso es generar espacios donde los docentes puedan conversar, compartir lo que viven en el aula y reflexionar juntos sobre su práctica. En esos encuentros surgen aprendizajes significativos y un renovado sentido de la vocación. Cuando el maestro se siente escuchado, acompañado y valorado, su conexión

con la institución se fortalece, disminuye el desánimo y también se reduce la posibilidad de que piense en dejar su trabajo.

En el caso peruano, el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) es una referencia fundamental para la profesionalización de los maestros. Este documento elaborado por el Ministerio de Educación (2012) organiza la práctica docente en cuatro ámbitos principales: la preparación para la enseñanza, el desarrollo del proceso pedagógico, la participación en la gestión institucional y el fortalecimiento de la identidad profesional. Además, el MBDD articula los procesos de formación, evaluación y mejora continua, convirtiéndose en una herramienta que busca fortalecer la calidad educativa y apoyar el desarrollo profesional de los docentes en todos los niveles del sistema escolar.

De manera complementaria, Marcelo y Vaillant (2009) explican que el desarrollo profesional del docente debe concebirse como un proceso de aprendizaje permanente, planificado y contextualizado en la realidad de cada institución educativa. Este tipo de formación busca fortalecer las competencias del maestro, renovar su práctica pedagógica y, al mismo tiempo, mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En el contexto peruano, esta perspectiva se relaciona estrechamente con el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), el cual articula la formación, la evaluación y la mejora continua. De este modo, se reconoce que el crecimiento profesional no ocurre en un solo momento, sino que constituye un proceso constante que acompaña toda la trayectoria laboral del educador.

Desde la teoría de la complejidad, Opfer y Pedder (2011) señalan que el aprendizaje de los docentes se forma a partir de la interacción de tres elementos: el propio maestro con sus saberes y experiencias, el contexto institucional en el que desarrolla su labor y el entorno profesional que lo rodea. Esta mirada permite comprender por qué programas de formación aparentemente iguales pueden generar resultados muy diferentes. Todo depende de las características de la institución, las condiciones en las que se aplica la capacitación y la forma en que cada docente vive su proceso de aprendizaje.

Guskey (2002) plantea que los cambios más profundos en las creencias y actitudes de los maestros se producen cuando ellos mismos notan mejoras reales en el aprendizaje de sus alumnos. Su modelo de evaluación considera cinco niveles: cómo reaccionan los participantes, lo que aprenden, los cambios que ocurren en la organización, la manera en que aplican lo aprendido en el aula y los resultados que se obtienen. Este enfoque permite ir más allá de la simple satisfacción con la capacitación. Lo importante es comprobar si esa formación realmente transforma la práctica docente y tiene un efecto visible en la enseñanza.

De manera similar, Cochran-Smith y Lytle (1999) plantean que el desarrollo profesional debe concebirse como un proceso continuo de indagación y reflexión sobre la práctica docente. En su propuesta, llamada “indagación como actitud”, el maestro se convierte en investigador de su propio trabajo, analiza evidencias, formula preguntas y busca mejorar a partir de la colaboración con sus colegas. Esta visión otorga mayor autonomía al docente y reconoce que el conocimiento pedagógico se construye principalmente en la experiencia cotidiana del aula, más que en espacios formales.

En conjunto, todas estas perspectivas coinciden en que el desarrollo profesional docente promueve la reflexión colectiva, el aprendizaje activo y la construcción contextualizada del conocimiento. Además, fortalece el compromiso con la institución educativa al vincular el crecimiento personal con los objetivos institucionales. En síntesis, la formación continua y el desarrollo profesional no deben verse como actividades aisladas o esporádicas, sino como procesos permanentes de aprendizaje, innovación y crecimiento humano que fortalecen la identidad del maestro y reducen la rotación del personal.

Formación continua

La formación continua es uno de los pilares más importantes del desarrollo profesional docente. A través de ella, los maestros tienen la oportunidad de actualizar sus conocimientos, fortalecer sus habilidades pedagógicas y adaptarse a los cambios

constantes que vive el sistema educativo. Vaillant (2016) explica que este proceso debe concebirse como un aprendizaje permanente, reflexivo y estrechamente vinculado con la práctica cotidiana. Su finalidad es mejorar tanto la calidad de la enseñanza como los resultados de los estudiantes. No basta con participar en cursos o talleres; lo esencial es involucrarse en espacios donde los docentes puedan compartir lo que saben, aprender de otros y seguir creciendo mediante el diálogo y la reflexión conjunta.

En esa misma dirección, Rekalde-Rodríguez y Mendia-Urrutia (2020) destacan que la formación continua no se reduce a la simple actualización de saberes, sino que forma parte del desarrollo integral del docente. Los autores subrayan la importancia de generar entornos que favorezcan la reflexión colectiva sobre la práctica educativa, el intercambio de experiencias y el fortalecimiento de la identidad profesional. Estos espacios, además de enriquecer la práctica pedagógica, refuerzan el sentido de pertenencia y aumentan la confianza del profesorado para enfrentar los retos actuales de la educación.

Por su parte, Marcelo García (2009) plantea que la formación continua debe orientarse a la creación de comunidades de aprendizaje reales y vivas. En estos espacios, los docentes se acompañan mutuamente, comparten experiencias y redescubren el significado profundo de su vocación educativa. Según el autor, el desarrollo profesional tiene un impacto duradero solo cuando se entiende como un proceso colectivo, sostenido en el tiempo y conectado directamente con la práctica diaria que se realiza dentro de las instituciones.

Por su parte, Imbernón (2017) señala que la formación docente debe adaptarse a las necesidades reales del contexto educativo y a los constantes cambios sociales, culturales y tecnológicos que afectan la vida escolar. El autor propone crear programas que integren la teoría con la práctica, fomenten la reflexión crítica y reconozcan al docente como el protagonista de su propio aprendizaje, y no como un simple receptor de información.

Asimismo, Ávalos (2011) plantea que la formación continua integra tanto aprendizajes formales como informales, fomenta la colaboración entre pares y se apoya en evidencias

concretas para mejorar la enseñanza. A partir de una revisión de diversos estudios, concluye que los programas más eficaces son los que se mantienen en el tiempo y se conectan directamente con las necesidades reales del aula y de la comunidad educativa.

Darling-Hammond, Hyler y Gardner (2017) identifican algunos rasgos esenciales de una formación efectiva: centrarse en el contenido que el docente enseña, fomentar el aprendizaje activo, ofrecer acompañamiento sostenido a través de la mentoría, mostrar modelos de buenas prácticas, generar reflexión crítica y mantenerse durante un periodo prolongado. Según los autores, cuando estos elementos están presentes, los resultados son visibles tanto en la práctica docente como en el rendimiento de los estudiantes.

En el mismo sentido, Desimone (2009) resume cinco características clave de la formación eficaz: foco en el contenido, aprendizaje activo, coherencia con el currículo, continuidad y trabajo conjunto. Incluir estas condiciones en los programas de capacitación incrementa las posibilidades de lograr cambios reales en la enseñanza y fortalecer la calidad educativa.

A nivel internacional, los informes TALIS de la OCDE muestran que los sistemas educativos que priorizan la colaboración entre docentes, el liderazgo pedagógico y la formación continua registran mayores niveles de satisfacción y autoeficacia profesional. Estos factores contribuyen no solo a mejorar la enseñanza, sino también a retener al personal y fortalecer las comunidades educativas.

En el contexto peruano, los resultados de la Evaluación de Diseño de los Incentivos de la Reforma Magisterial (EDIS) evidencian que los maestros valoran, más que los bonos monetarios, las oportunidades de capacitación y becas para mejorar su desempeño (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] & Ministerio de Educación [MINEDU], 2020). Esto demuestra que los incentivos más efectivos son los que promueven el aprendizaje y el desarrollo profesional sostenido, pues impactan tanto en la motivación como en la permanencia docente.

Según los estudios se determina que la formación continua es mucho más que una obligación laboral: es una oportunidad para renovar el sentido de la enseñanza y fortalecer la comunidad educativa. Cuando los maestros disponen de espacios para reflexionar, intercambiar experiencias y recibir apoyo institucional, su compromiso con la educación crece. Apostar por la formación continua es invertir en el futuro del país, porque detrás de cada docente motivado hay estudiantes que aprenden mejor y escuelas que progresan.

Evaluación del desempeño

Evaluar la labor de un docente supone mucho más que comprobar si ha alcanzado ciertos objetivos académicos. Implica también analizar cómo se relaciona con sus estudiantes, cómo gestiona el aula y de qué manera asume su rol dentro de la comunidad educativa. En esta línea, Monier et al. (2023) sostienen que una evaluación verdaderamente formativa no debe limitarse a los aspectos técnicos o pedagógicos, sino que debe contemplar también las dimensiones personales y emocionales que influyen en el desempeño profesional. El proceso de evaluación debe caracterizarse por la justicia, la transparencia y el enfoque en el desarrollo continuo. No debe entenderse como un medio de castigo o control, sino como una herramienta para el crecimiento profesional.

Choez-Suárez (2024) señala que la evaluación docente cumple dos funciones principales: por un lado, reconocer los logros alcanzados y, por otro, identificar los aspectos que aún pueden mejorar. Cuando se aplica con ese enfoque, permite que las instituciones revisen sus estrategias pedagógicas, fortalezcan las prácticas que han dado buenos resultados y atiendan las debilidades desde una mirada más constructiva. Así, la evaluación deja de ser un simple control y se convierte en una oportunidad real de aprendizaje, ya que promueve la autoevaluación, la retroalimentación constante y el desarrollo continuo del profesorado.

Estas perspectivas se complementan porque sitúan al docente en el centro del proceso de evaluación. Comparto especialmente la visión de Monier et al, quienes recuerdan que enseñar es una tarea compleja y profundamente humana. Por ello, una evaluación justa

debe acompañar al maestro, orientarlo y servirle como guía para mejorar su labor. En el contexto peruano, donde los escenarios educativos son muy diversos y cambian constantemente, este enfoque resulta especialmente valioso, ya que impulsa una evaluación más cercana, formativa y sensible a cada realidad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013) señala que la evaluación del desempeño docente es un proceso continuo que se apoya en estándares claros y comprobables. Dicho proceso cumple dos fines principales: uno formativo, que busca mejorar la enseñanza mediante la retroalimentación y el aprendizaje profesional; y otro sumativo, orientado a la rendición de cuentas y a las decisiones vinculadas con la trayectoria del docente. Para que esta evaluación resulte verdaderamente útil, debe basarse en distintas fuentes de evidencia, aplicar criterios transparentes y generar resultados coherentes como el acompañamiento, el reconocimiento o la promoción que fortalezcan una cultura institucional de mejora constante.

En el caso peruano, Mejía Guerrero (2022) explica que la evaluación del desempeño tiene como propósito principal fortalecer la profesionalización del magisterio y elevar la calidad educativa. Aun así, reconoce que este proceso enfrenta varios retos, especialmente en lo que respecta a la equidad, la transparencia y la adecuación a los diferentes contextos escolares del país.

De acuerdo con López Flores (2019), una evaluación realmente integral debe apoyarse en varias fuentes de información: la observación directa de la práctica docente, la autoevaluación del maestro, la opinión de los estudiantes y la revisión de los resultados de aprendizaje. De esta forma, la evaluación deja de ser vista como un mecanismo de control y se convierte en una herramienta de crecimiento profesional que promueve la reflexión, la planificación y la mejora continua del trabajo educativo.

Por su parte, Saravia y López de Castilla (2008) sostienen que la evaluación del desempeño debe realizarse desde un enfoque formativo y participativo. Este tipo de proceso ofrece una retroalimentación oportuna, que ayuda al docente a reconocer sus fortalezas y a trabajar en los aspectos que necesita desarrollar. Cuando la evaluación se vincula con la formación continua, el reconocimiento profesional y un clima institucional favorable, se transforma en un elemento clave para consolidar el sistema educativo y fomentar el desarrollo sostenido de la carrera docente.

En conclusión, evaluar el desempeño docente no se limita a revisar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, sino que también implica mirar los procesos pedagógicos que los hacen posibles, el compromiso ético y profesional del maestro y su contribución a la vida de la comunidad educativa. Una evaluación integral, justa y centrada en el desarrollo continuo no solo eleva la calidad del servicio educativo, sino que además dignifica la labor docente y fortalece su identidad profesional.

Reconocimiento e incentivos

El reconocimiento en una institución educativa no debería verse solo como un gesto de amabilidad o una simple muestra de aprecio, sino como un componente estratégico dentro de la gestión del talento humano. Según Ramírez Ramírez (2023), valorar el desempeño sobresaliente es una práctica esencial del liderazgo organizacional, porque reconocer un trabajo bien hecho fortalece el compromiso del personal, mejora el clima laboral y ayuda a cumplir los objetivos institucionales. Este tipo de reconocimiento ya sea simbólico, verbal o material contribuye a que el trabajador se identifique más con la institución, aumente su sentido de pertenencia y decida permanecer en ella por convicción, no solo por obligación.

En esa misma línea, Frederick Herzberg (1959) formuló la Teoría de los Dos Factores, conocida también como la teoría de la motivación e higiene laboral. En esta propone que la satisfacción en el trabajo no depende únicamente de los factores externos, sino también de aquellos aspectos internos que impulsan la motivación. Herzberg explica que los

factores higiénicos como el salario, la estabilidad o las condiciones del entorno ayudan a evitar la insatisfacción, aunque por sí solos no logran generar una motivación duradera. En cambio, los factores verdaderamente motivadores, entre ellos el reconocimiento, el logro personal, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo, son los que impulsan un compromiso más profundo con el trabajo docente.

Si se lleva esta teoría al contexto educativo, permite entender que los maestros se sienten más motivados cuando su labor es reconocida, cuando pueden participar activamente en la vida institucional y cuando existen posibilidades reales de crecimiento profesional, más allá de los incentivos económicos. Estas condiciones fortalecen la vocación del profesor, le brindan estabilidad y elevan la calidad de su práctica pedagógica, elementos indispensables para consolidar comunidades educativas sólidas y comprometidas.

Según el investigador, tanto Herzberg como Ramírez Ramírez resaltan la importancia del reconocimiento como base del compromiso laboral. Sin embargo, considera especialmente valiosa la mirada de Ramírez Ramírez (2023), quien lo integra dentro de una estrategia más amplia de liderazgo y gestión del talento humano. Esta interpretación resulta más completa, ya que promueve la confianza, motiva la superación personal y refuerza la cultura institucional mediante un reconocimiento sincero, constante y coherente.

Por su parte, John Stacey Adams (1963) propuso la Teoría de la Equidad, donde plantea que la motivación depende de la sensación de justicia que una persona percibe al comparar su esfuerzo, tiempo y dedicación con las recompensas que recibe. En el ámbito educativo, esta idea ayuda a comprender por qué muchos docentes pueden desmotivarse cuando sienten que su trabajo no es valorado de forma equitativa. Por el contrario, cuando las instituciones aplican criterios claros y justos para reconocer el esfuerzo, aumenta la confianza, mejora la motivación y se fortalece la permanencia del profesorado.

Esta perspectiva también recuerda que el reconocimiento no basta con existir: debe sentirse genuino. En la práctica, los docentes valoran más el respeto, la atención y el

aprecio sincero por su labor que cualquier incentivo material. Cuando estos gestos están presentes, se genera una verdadera sensación de justicia y pertenencia, que refuerza el compromiso y el vínculo con la institución educativa.

Finalmente, Edward Deci y Richard Ryan (1985) desarrollaron la Teoría de la Autodeterminación, en la que sostienen que la motivación humana se apoya en tres necesidades psicológicas básicas: la autonomía, la competencia y la conexión social. Estas dimensiones permiten que las personas incluidos los docentes se sientan motivadas de forma auténtica, desarrollen su potencial y mantengan una relación sana con su entorno laboral. Desde esta mirada, los maestros se sienten más motivados cuando su esfuerzo es reconocido con sinceridad, cuando tienen libertad para innovar y cuando perciben que forman parte de una comunidad educativa que valora su aporte. En este sentido, el reconocimiento actúa como un refuerzo positivo que fortalece la motivación interna, eleva la percepción de eficacia profesional y promueve tanto el desarrollo personal como el colectivo dentro del profesorado.

Siguiendo a Brun y Dugas (2008), el reconocimiento se concibe como un conjunto de prácticas no monetarias y relacionales mediante las cuales la organización valora y hace visible el esfuerzo, la dedicación, las competencias y los logros de sus trabajadores. Los autores identifican cuatro focos complementarios de reconocimiento:

1. A la persona, por su valor intrínseco y respeto;
2. A las prácticas de trabajo, por la calidad técnica y el saber hacer;
3. A la dedicación, por el esfuerzo y compromiso sostenido; y
4. A los resultados, por el logro de metas y objetivos.

Este enfoque resulta muy aplicable al contexto educativo, ya que permite a los directivos diseñar estrategias de reconocimiento coherentes y efectivas, que fortalezcan la motivación y el sentido de pertenencia del profesorado.

En relación con los incentivos, Prendergast (1999) los describe como mecanismos de recompensa vinculados al desempeño, que pueden adoptar la forma de bonos, ascensos o esquemas basados en resultados. Su propósito principal es orientar las conductas del personal hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. A diferencia del reconocimiento, los incentivos tienen un enfoque más externo y transaccional, por lo que su eficacia depende de la claridad con que se definan las metas, de la confiabilidad de los mecanismos de evaluación del desempeño y de la percepción de justicia y transparencia en los criterios de compensación.

Se evidencia que los incentivos desempeñan un rol importante dentro de la gestión educativa; sin embargo, el verdadero compromiso laboral surge del reconocimiento genuino y del vínculo humano que se establece entre la institución y sus docentes. En el ámbito educativo, los incentivos económicos pueden brindar una satisfacción temporal, pero son las muestras de reconocimiento genuinas basadas en la confianza, el diálogo y la valoración profesional las que realmente fortalecen el sentido de pertenencia. Cuando el docente se siente valorado por su trabajo, aumenta su compromiso y su decisión de continuar formando parte de la institución.

En resumen, tanto el reconocimiento como los incentivos cumplen un papel importante en la gestión del talento humano. Aun así, el reconocimiento suele dejar una huella más profunda, porque no se limita a lo material: también toca lo emocional, lo psicológico y lo social. Cuando un docente se siente valorado de verdad, refuerza su identidad profesional, aumenta su sentido de pertenencia y fortalece su compromiso con la institución. Ese efecto positivo va más allá de cualquier beneficio económico.

Clima institucional

El clima institucional o clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que las personas tienen sobre el ambiente de trabajo en una organización. Chiavenato (2007) lo define como “el conjunto de percepciones compartidas

por los trabajadores respecto al ambiente laboral” (p. 122). En los entornos educativos, un clima positivo favorece la cooperación, la innovación y el compromiso del personal con los objetivos institucionales, mientras que un clima negativo puede afectar el rendimiento, la satisfacción y la retención del talento docente.

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional está conformado por patrones de comportamiento, valores y normas que influyen en la forma en que los miembros de la organización interactúan y se sienten dentro de ella. En el ámbito educativo, esto se traduce en el modo en que docentes, directivos y estudiantes perciben el entorno escolar. Si existe confianza, apoyo, comunicación y sentido de pertenencia, el clima será positivo y contribuirá tanto al desempeño docente como al aprendizaje del alumnado.

Desde una visión contemporánea, Schneider, Ehrhart y Macey (2013) conciben el clima organizacional como el significado compartido que las personas atribuyen a las políticas, prácticas y procedimientos que viven en el trabajo; es decir, un patrón de percepciones colectivas que guía las expectativas y las conductas cotidianas. Esto implica que el clima no es un fenómeno estático, sino dinámico y moldeable a partir de las experiencias diarias y la cultura organizacional.

En el ámbito educativo, el clima institucional se forma a partir de las relaciones interpersonales, la comunicación, los valores compartidos y las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Aliaga Pacora y Meléndez Herrera (2020) explican que este clima refleja el grado de confianza, motivación y cooperación que existe entre los miembros de una organización, y que influye de manera directa en su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Cuando los maestros trabajan en un ambiente positivo, donde se valora su esfuerzo y se promueve un liderazgo participativo, suelen sentirse más comprometidos y satisfechos con su labor. Por el contrario, cuando predomina la tensión, la falta de comunicación o la ausencia de reconocimiento, aparece la desmotivación y se deterioran las relaciones dentro del equipo. Con el tiempo, este desgaste puede llevar a

que muchos docentes decidan abandonar la institución en busca de entornos más favorables para su desarrollo profesional.

Rivero y Colmenarez (2022) afirman que un clima institucional positivo es uno de los factores más importantes para asegurar la permanencia del profesorado. Un entorno basado en el respeto, la comunicación abierta y la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa ayuda a reducir la rotación y refuerza el sentido de pertenencia hacia la institución. En la misma línea, Anchundia (2015) explica que el clima escolar está formado por varias dimensiones, entre ellas la comunicación, la confianza, la participación y las relaciones interpersonales. Además, advierte que dentro de una misma escuela pueden coexistir diferentes “microclimas”, como el de aula o el laboral, los cuales reflejan las diversas percepciones y experiencias de quienes forman parte de la organización.

En conjunto, estas perspectivas resaltan que el clima institucional es un elemento clave para el bienestar, el desarrollo personal y el crecimiento profesional dentro de las escuelas. Según el autor coincide con lo expuesto por Rivero y Colmenarez (2022), quienes vinculan directamente el clima organizacional con la rotación docente. No basta con ofrecer buenas condiciones materiales; también es necesario promover el trato humano, la empatía y una comunicación efectiva. Estos factores son decisivos para conservar el talento y fortalecer la identidad institucional. Por eso, impulsar un clima escolar saludable se vuelve una estrategia esencial para consolidar una cultura colaborativa que favorezca el bienestar integral y el desarrollo continuo del profesorado.

3.2.2. Rotación docente

La rotación docente se entiende como el proceso mediante el cual los profesores dejan su institución educativa, ya sea por decisión propia, por cambios administrativos o por condiciones laborales que los impulsan a trasladarse a otra escuela o a abandonar el sistema educativo. Este fenómeno afecta directamente la estabilidad institucional y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes (Carver-Thomas & Darling-Hammond, 2017).

En la provincia de Arequipa, Perú, Álvarez Ramírez (2016) realizó una investigación en instituciones de Educación Básica Regular y concluyó que la rotación del personal docente está condicionada por una combinación de factores externos e internos. Entre los factores externos identificó aspectos vinculados con la gestión institucional, las políticas educativas, la supervisión pedagógica, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la remuneración y la estabilidad laboral. Entre los factores internos, Álvarez Ramírez (2016) resalta la importancia de los logros personales, el reconocimiento al esfuerzo, la satisfacción con la labor docente y las oportunidades de desarrollo profesional. En conjunto, estos elementos influyen directamente en la decisión de los maestros de permanecer o abandonar su institución, ya que determinan su nivel de motivación y su sensación de bienestar dentro del entorno laboral.

Por otro lado, Núñez y Cornejo-Meza (2024) llevaron a cabo un estudio en una universidad de Lima con el propósito de analizar las causas de la rotación docente en la educación superior. Los investigadores identificaron tres perfiles de profesores: los promotores, que se sienten comprometidos e identificados con la institución; los indiferentes, que mantienen una relación laboral neutra sin un vínculo emocional fuerte; y los críticos, que expresan insatisfacción y una menor disposición a continuar. Cada perfil responde a distintas necesidades y expectativas, lo que evidencia que la permanencia docente depende tanto del contexto institucional como de las aspiraciones individuales de crecimiento y

reconocimiento profesional. Factores como el salario, los beneficios, las oportunidades de desarrollo, el prestigio institucional y el equilibrio entre la vida personal y laboral resultan determinantes. Los autores concluyen que para mejorar la retención del profesorado es necesario aplicar estrategias diferenciadas según las características de cada grupo.

Ambos estudios reconocen que la rotación docente es un problema complejo que responde a muchas causas. Mientras que Álvarez Ramírez se centra en los factores que influyen en colegios de educación básica, Núñez y Cornejo-Meza profundizan en los perfiles y motivaciones del profesorado en educación superior. Al combinar ambos enfoques, se logra una mirada más completa del problema, mostrando que se deben aplicar políticas adecuadas a cada realidad institucional para mejorar la estabilidad del personal y, en consecuencia, la calidad del servicio educativo.

Desde un enfoque organizacional, la rotación puede clasificarse en rotación interna cuando el docente cambia de cargo o área dentro de la misma institución y rotación externa, cuando abandona el centro educativo o el sistema escolar en su totalidad. Según Barrera Alvarado y Villavicencio Bazán (2018), este fenómeno en instituciones peruanas está asociado principalmente a la búsqueda de mejores condiciones laborales, la falta de reconocimiento y los limitados espacios de desarrollo profesional.

Diversos estudios internacionales confirman que la rotación frecuente de docentes repercute negativamente en los logros de aprendizaje y en la cohesión pedagógica del equipo educativo. Ronfeldt, Loeb y Wyckoff (2012) demostraron que en los entornos educativos donde existe una alta rotación de docentes, los estudiantes tienden a obtener resultados académicos más bajos, debido a la pérdida de continuidad pedagógica y de la experiencia acumulada del profesorado. En la misma línea, Kini y Podolsky (2019) señalan que los continuos reemplazos de docentes generan un deterioro progresivo del sentido de pertenencia institucional, lo que se traduce en una mayor inestabilidad organizativa y en la pérdida de coherencia dentro de las prácticas pedagógicas. Esta situación no solo afecta

la dinámica interna de las escuelas, sino también la continuidad de los procesos formativos y la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

En el ámbito latinoamericano, Cozar Segovia (2019) observó que la rotación del profesorado está muy relacionada con aspectos estructurales, como la precariedad de las condiciones laborales, las desigualdades salariales y la falta de motivación dentro de las instituciones. A partir de su investigación en centros educativos del Perú, el autor propone varias acciones para mantener al personal, entre ellas mejorar el clima laboral, reconocer los logros alcanzados y ampliar las oportunidades de formación continua. En su análisis, estas medidas ayudan a brindar mayor estabilidad a los docentes y fortalecen su compromiso con la escuela.

Además, Álvarez Ramírez (2020) señala que la falta de incentivos y la debilidad del liderazgo pedagógico influyen directamente en la decisión de muchos maestros de abandonar su institución. Esta situación se nota con mayor fuerza en las zonas rurales o de difícil acceso, donde las condiciones laborales son más duras y los recursos, bastante limitados. Con el tiempo, esa realidad genera un desgaste físico y emocional que termina afectando la motivación del docente y, en consecuencia, su deseo de continuar en el cargo.

A su vez, Carver-Thomas y Darling-Hammond (2017) sostienen que la rotación del profesorado genera una pérdida importante de capital humano, ya que las instituciones deben invertir nuevamente en procesos de selección, inducción y capacitación. Esta situación eleva los costos y disminuye la eficiencia organizativa, además de afectar el clima emocional de los equipos de trabajo, que deben adaptarse una y otra vez a los cambios dentro del cuerpo docente.

En conclusión, la rotación docente trasciende la mera movilidad laboral, pues refleja el estado del clima institucional, la solidez del liderazgo y la efectividad en la gestión del talento humano. En este sentido, resulta indispensable que las políticas educativas se orienten a disminuir este fenómeno mediante la implementación de incentivos pertinentes,

programas sostenidos de acompañamiento pedagógico y condiciones laborales justas que fortalezcan la satisfacción, la estabilidad y el desarrollo profesional del magisterio.

Permanencia laboral

La permanencia laboral es un factor clave para brindar estabilidad en el empleo, especialmente cuando se analiza desde el enfoque de los derechos del trabajador. Como explica González (2025), no se trata solo de conservar un puesto, sino de proteger al trabajador frente a despidos sin justificación legal. Cuando un empleado permanece por más tiempo en una misma institución, se siente en un entorno seguro donde puede desarrollarse con más confianza. Esto mejora su compromiso, su motivación y su desempeño. Asimismo, fomenta relaciones laborales basadas en el respeto y facilita la proyección a largo plazo, tanto para el trabajador como para la organización. Por ello, promover la permanencia en el empleo fortalece no solo la dignidad del personal, sino también las políticas internas de gestión del talento humano.

La permanencia laboral hace referencia al derecho del trabajador a mantener su empleo de forma continua a lo largo de su vida laboral activa, salvo que existan razones justificadas y legales para su cese. Este principio garantiza al colaborador estabilidad económica, emocional y profesional, al mismo tiempo que beneficia a la organización al retener talento capacitado y comprometido. La permanencia favorece un ambiente de trabajo armonioso, fortalece la productividad y contribuye al desarrollo social al reducir la rotación y los conflictos laborales (Socorro, 2006).

De las dos posturas, la que plantea González, parece más completa, porque no se queda en la parte legal, sino que resalta la importancia de cuidar al trabajador como persona, fortaleciendo su dignidad y haciéndolo parte activa del desarrollo organizacional. En ese sentido, la permanencia laboral se vuelve una apuesta clave para cualquier institución que quiera crecer con su gente y no a costa de ella.

La permanencia laboral hace referencia al grado en que un trabajador en este caso, el docente se mantiene vinculado a una institución durante un periodo prolongado, motivado por factores personales, organizacionales y contextuales que fortalecen su compromiso y sentido de pertenencia. En el ámbito educativo, implica la capacidad del sistema para retener al talento docente y reducir la rotación, asegurando estabilidad en los procesos pedagógicos y administrativos (Brookings, 2019).

Desde el enfoque de la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R), la permanencia docente se explica a partir del equilibrio entre las exigencias del trabajo y la disponibilidad de recursos motivacionales. Entre estos recursos destacan el apoyo institucional, la autonomía en el ejercicio profesional y el reconocimiento del esfuerzo docente, los cuales permiten contrarrestar el impacto de las altas demandas propias del ámbito educativo. En este sentido, Mérida-López, Sánchez-Álvarez y Extremera (2022) señalan que la inteligencia emocional cumple un papel de factor protector, ya que contribuye al bienestar psicológico y favorece la continuidad laboral, incluso en contextos caracterizados por una elevada presión y carga emocional.

Asimismo, la permanencia del profesorado está influenciada por el grado de coherencia entre los valores personales y la cultura organizacional. Cuando existe una adecuada correspondencia entre ambos lo que se conoce como encaje persona-organización, los docentes perciben una alineación entre sus metas individuales y los objetivos institucionales, lo que aumenta su satisfacción, fortalece su compromiso y disminuye la intención de abandono (Woods & Weasmer, 2020).

Asimismo, la literatura destaca la importancia de un liderazgo escolar transformacional, caracterizado por la comunicación efectiva, el reconocimiento y la generación de un clima de confianza. Según Brookings (2019), las instituciones que promueven relaciones colaborativas y oportunidades de desarrollo profesional logran mayores niveles de permanencia y compromiso docente.

Por otro lado, Ingersoll y Collins (2023) demuestran que estrategias de trabajo en equipo y estructuras colaborativas como los modelos de “staffing docente compartido” contribuyen significativamente a reducir la deserción laboral, ya que fortalecen el sentido de apoyo mutuo y autonomía en la toma de decisiones. Este hallazgo reafirma que la permanencia no depende solo de factores económicos, sino también de aspectos motivacionales, sociales y organizacionales.

Finalmente, mantener la permanencia laboral estable permite conservar el capital humano institucional, disminuir los costos de reclutamiento y capacitación, y garantizar la continuidad pedagógica, lo cual se traduce en mejoras sostenibles en la calidad educativa y en los aprendizajes de los estudiantes (Evidence2Impact, 2023). Por ello, fomentar condiciones que promuevan la satisfacción, el desarrollo profesional y la estabilidad emocional del docente constituye una estrategia clave en la gestión del talento humano educativo.

Satisfacción docente

La satisfacción docente se puede entender como el nivel de conformidad que siente un profesor cuando compara sus expectativas personales y profesionales con las condiciones reales que encuentra en su entorno de trabajo. Según Torres González (2010), esta satisfacción surge de una evaluación subjetiva en la que el docente mide si lo que vive en su día a día como profesional responde a lo que considera justo, deseado o esperado. Si el entorno laboral ofrece reconocimiento, buenas condiciones, oportunidades de crecimiento y un clima saludable, es más probable que se genere una sensación de bienestar. En cambio, cuando hay una fuerte discrepancia entre lo esperado y lo vivido, por ejemplo, exceso de carga laboral, falta de apoyo institucional o escasos incentivos, la satisfacción disminuye. Por ello, este autor resalta que comprender la satisfacción docente requiere mirar tanto lo emocional como lo estructural del trabajo educativo.

En esa misma línea, Fernández et al. (2015) definen la satisfacción docente como un conjunto de actitudes que el profesor desarrolla frente a su trabajo, y que reflejan su valoración interna sobre el puesto que ocupa. Esta valoración no solo está determinada por factores económicos como el salario, sino también por elementos intangibles como el sentido de pertenencia, la percepción de justicia institucional, el reconocimiento profesional y la calidad del liderazgo directivo. Desde esta mirada, la satisfacción se construye día a día a través de la experiencia vivida y de las múltiples interacciones con los estudiantes, colegas y directivos. Cuando estas relaciones son positivas y el entorno educativo permite ejercer la docencia con autonomía y respeto, la satisfacción se fortalece; en cambio, los entornos conflictivos o desorganizados tienden a afectar el bienestar emocional del docente y, con ello, su compromiso con la institución.

Personalmente, el enfoque de Fernández et al. (2015) resulta más completo, porque aborda no solo el juicio interno del docente, sino también las condiciones externas que lo rodean y lo afectan. En contextos como el peruano, donde muchos docentes enfrentan múltiples desafíos estructurales, es crucial reconocer que la satisfacción no depende solo de lo que el profesor siente, sino de cómo es tratado y valorado dentro del sistema educativo.

De acuerdo con Coronado, García y Villavicencio (2019), la satisfacción laboral del profesorado se origina en el equilibrio entre los aspectos personales y las condiciones institucionales que influyen en su bienestar. En el plano individual destacan la vocación por la enseñanza, la motivación interna y la confianza en las propias competencias; mientras que en el ámbito organizacional resultan determinantes el clima laboral, el reconocimiento del trabajo docente y la existencia de condiciones adecuadas para el desempeño. La interacción de estos elementos fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución, lo que repercute positivamente en la calidad de la enseñanza y en la decisión de los docentes de continuar en su centro educativo.

Por otra parte, Stone et al. (2023), a partir de estudios recientes con enfoque internacional, sostienen que la satisfacción del profesorado se estructura en tres dimensiones fundamentales: la valoración del entorno escolar como lugar de trabajo, la conformidad con la elección de la carrera docente y la percepción positiva hacia la profesión educativa en su conjunto. Estas dimensiones, en conjunto, ayudan a explicar cómo el bienestar laboral incide en la motivación, la estabilidad y el compromiso de los docentes con su práctica profesional. Cada una de estas dimensiones se fortalece cuando el docente dispone de un ambiente participativo, recursos suficientes y oportunidades reales de crecimiento profesional, factores que contribuyen a su bienestar y continuidad dentro del sistema educativo.

Los resultados de TALIS 2018 confirman que un clima institucional favorable y la percepción de apoyo por parte de la dirección aumentan significativamente los niveles de satisfacción de los docentes en distintas regiones del mundo.

Por su parte, Popescu et al. (2023) encontraron que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con la autoeficacia docente y el bienestar psicológico. En su estudio con 658 maestros de educación básica, concluyeron que quienes perciben mayor capacidad para alcanzar sus metas educativas, junto con relaciones interpersonales saludables, presentan menores niveles de estrés y mayor satisfacción general con su profesión.

En el contexto latinoamericano, Hernández Herrera (2011) destaca que los factores motivacionales intrínsecos como el logro, la superación personal y el reconocimiento del trabajo bien hecho tienen un impacto más significativo en la satisfacción docente que los factores extrínsecos, como el salario o las condiciones materiales. Estos hallazgos se alinean con la teoría bifactorial de Herzberg, la cual señala que la verdadera satisfacción laboral proviene del contenido y significado del trabajo, más que de los incentivos externos.

Asimismo, las investigaciones de Popescu et al. (2023) y de Coronado et al. (2019) coinciden en que la satisfacción docente tiene efectos directos sobre la retención del profesorado, el rendimiento pedagógico y la calidad educativa. Los docentes más satisfechos suelen mostrar mayor compromiso con sus estudiantes, estabilidad emocional y menor intención de abandonar la profesión. Por ello, potenciar las acciones orientadas al reconocimiento, la participación activa, la capacitación permanente y el acompañamiento institucional constituye una estrategia clave para elevar la satisfacción laboral y, con ello, favorecer la permanencia del profesorado en la institución educativa.

En síntesis, la satisfacción docente constituye un componente fundamental del bienestar profesional y del desarrollo educativo. Su promoción requiere no solo condiciones laborales dignas, sino también un liderazgo escolar que fomente la autonomía, el respeto y la valoración del rol docente como agente clave del cambio social y educativo.

Según la investigación se considera que la satisfacción docente refleja la esencia del compromiso humano detrás de la educación. No se trata únicamente de estar conforme con el salario o las condiciones materiales, sino de sentir que el trabajo diario tiene sentido, es valorado y reconocido por la comunidad educativa. En la realidad peruana, donde muchos docentes enfrentan sobrecarga laboral y poca valoración social, promover su bienestar debe ser una prioridad institucional. Fomentar espacios de diálogo, participación y reconocimiento genuino no solo mejora su satisfacción, sino que también repercute directamente en la calidad del aprendizaje de los estudiantes. En definitiva, un docente satisfecho es aquel que enseña con vocación, porque se siente parte de una institución que lo respeta y le permite crecer.

Intención de permanencia

Desde el enfoque de Mowday, Porter y Steers (1982), la intención de permanencia refleja un fuerte vínculo psicológico entre el trabajador y la organización, el cual influye directamente en su deseo de mantenerse en ella a largo plazo. Este compromiso no se

limita a una obligación contractual, sino que implica una convicción personal del empleado sobre el valor de continuar en su puesto. Cuando el trabajador siente que sus principios, metas y valores están alineados con los de la organización, se genera un sentido de pertenencia que disminuye la probabilidad de rotación. En el ámbito docente, esta conexión se traduce en mayor estabilidad institucional y continuidad pedagógica.

Rivero y Colmenarez (2022) explican que la intención de permanecer en una institución educativa está determinada por factores internos como el reconocimiento al esfuerzo del docente, la estabilidad laboral y el clima que se vive dentro del centro de trabajo. Cuando estos elementos se gestionan adecuadamente, el profesor siente que su trabajo es valorado y que la organización reconoce su aporte. Esa percepción de aprecio fortalece su compromiso y aumenta su deseo de continuar formando parte de la comunidad educativa. Además, el sentido de comunidad, el buen trato y la posibilidad de crecimiento profesional se convierten en motivadores claves que fortalecen el vínculo del trabajador con su centro laboral.

Si bien ambas aproximaciones se complementan, en esta investigación se adopta la propuesta de Rivero y Colmenarez (2022), ya que su enfoque se adapta mejor al contexto educativo peruano, donde las condiciones laborales, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional son factores clave para que los docentes decidan permanecer. Esta visión permite abordar de manera más concreta y contextualizada los elementos que pueden ser gestionados desde la institución para reducir la rotación.

La intención de permanencia se entiende como la disposición o decisión subjetiva de un trabajador de continuar en su institución o puesto actual durante un período determinado. En el ámbito educativo, hace referencia a la voluntad del docente de seguir laborando en la institución o en la profesión, influenciada por factores individuales, organizacionales y contextuales. De acuerdo con Tett y Meyer (1993), la intención de permanencia constituye

el principal predictor del comportamiento real de retención, por lo que su análisis permite anticipar procesos de rotación o desvinculación laboral.

En el contexto educativo, la intención de permanencia está estrechamente vinculada con la satisfacción laboral, el clima organizacional y el liderazgo institucional. Según Skaalvik y Skaalvik (2018), los docentes que perciben apoyo de sus directivos, relaciones positivas con sus colegas y autonomía en su labor presentan una mayor intención de continuar en la docencia. Estos autores destacan que el sentido de eficacia y propósito profesional son elementos esenciales que fortalecen la decisión de permanecer en el sistema educativo.

Por su parte, Ingersoll y Collins (2023) sostienen que las escuelas que promueven la colaboración, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional generan un entorno favorable para la retención y aumentan la intención de permanencia de los docentes. Este hallazgo coincide con lo planteado por Kim et al. (2022), quienes encontraron que el compromiso organizacional, la motivación intrínseca y el reconocimiento institucional influyen directamente en la intención de continuar ejerciendo la profesión.

En un estudio realizado con docentes de distintos países de América Latina, Merino-Soto y Arévalo (2020) identificaron que la intención de permanecer en una institución educativa guarda una relación positiva con la satisfacción laboral, la identidad profesional y la percepción de justicia organizacional. Según los autores, la decisión de continuar en una organización no depende únicamente de los beneficios económicos, sino también de la coincidencia entre los valores personales del docente y la cultura institucional que lo acoge.

Borman y Dowling (2018) señalan que las condiciones laborales, la carga administrativa y las oportunidades de crecimiento profesional influyen de manera directa en la decisión de un docente de continuar en su institución o buscar otro espacio laboral. La decisión de permanecer en una institución no se explica solo por la satisfacción que el docente siente en el presente, sino también por lo que espera a futuro: estabilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional dentro de la escuela.

En ese marco, la intención de permanencia refleja el nivel de compromiso emocional y profesional que los maestros mantienen con su centro educativo. Cuando la institución aplica políticas que cuidan el bienestar del personal, fomentan el liderazgo participativo y reconocen el esfuerzo, se fortalece la motivación, la unión del equipo y el deseo de continuar aportando a una educación de calidad.

En el estudio se considera que permanecer no es únicamente una decisión personal, sino el resultado directo de las condiciones que ofrece la institución. Cuando un maestro se siente valorado, escuchado y acompañado, aumenta su sentido de pertenencia y su compromiso genuino con la comunidad escolar. En cambio, la falta de reconocimiento, la indiferencia o la sobrecarga de tareas generan cansancio emocional y pérdida de motivación, debilitando progresivamente el vínculo entre el docente y la organización. Por ello, resulta fundamental promover un clima laboral saludable, basado en un liderazgo cercano y empático, estabilidad en el empleo y verdaderas oportunidades de crecimiento profesional, de modo que los docentes permanezcan en la institución por satisfacción y convicción, más que por obligación o necesidad.

Motivos de salida

Los motivos de salida docente se refieren a las diversas razones que llevan a un profesor a dejar la institución donde trabaja o, en algunos casos, a retirarse de la profesión. La rotación del personal docente se ha convertido en uno de los retos más complejos dentro de la gestión del talento humano en educación. Este fenómeno interrumpe la continuidad de los procesos pedagógicos, afecta el clima laboral y puede reducir la calidad del servicio educativo. Carver-Thomas y Darling-Hammond (2017) destacan que conocer las causas que originan esta situación es clave para fortalecer la estabilidad del profesorado y asegurar el adecuado funcionamiento de las instituciones escolares.

Por su parte, Álvarez Ramírez (2016) señala que muchos docentes deciden abandonar su institución por motivos vinculados con la inestabilidad laboral, los bajos salarios, la falta de

incentivos y las condiciones poco favorables para ejercer su trabajo. En el caso de los colegios privados, estos problemas se intensifican cuando no existen oportunidades claras de promoción ni programas que impulsen el desarrollo profesional. Como resultado, el profesorado suele experimentar frustración y pérdida de motivación, lo que lo lleva a buscar espacios laborales donde pueda encontrar estabilidad, reconocimiento y mejores perspectivas de crecimiento.

Ramírez Ramírez (2023) explica que sentirse poco valorado en el trabajo es una de las razones más frecuentes por las que un docente decide abandonar la institución donde labora. Cuando los profesores notan que su esfuerzo y compromiso no son reconocidos, aparece el desgaste emocional, disminuye la motivación y se genera una sensación de desapego hacia la escuela. Con el tiempo, esta falta de reconocimiento debilita el vínculo profesional y puede llegar a provocar la renuncia del docente.

En esta investigación se toma como base el trabajo de Álvarez Ramírez (2016), realizado en instituciones educativas privadas del Perú, por la importancia que tiene para comprender la realidad nacional. El autor señala que la rotación docente está relacionada con diversos elementos, entre ellos los bajos salarios, la sobrecarga laboral y la falta de oportunidades de crecimiento profesional. Tener en cuenta estos factores es clave al momento de diseñar estrategias que fortalezcan el bienestar, la estabilidad y la satisfacción del profesorado, favoreciendo así su permanencia y compromiso con la institución.

Por su parte, Carver-Thomas y Darling-Hammond (2017) explican que, a nivel internacional, las causas de la rotación pueden agruparse en tres grandes dimensiones:

- Laborales y organizacionales: asociadas a remuneraciones insuficientes, condiciones de trabajo poco favorables y falta de apoyo institucional.
- Personales o profesionales: relacionadas con el agotamiento emocional, los cambios familiares o la búsqueda de nuevos espacios de desarrollo.

- Contextuales: vinculadas al entorno geográfico, social o material, sobre todo cuando la escasez de recursos pedagógicos dificulta el trabajo docente.

En conjunto, la evidencia disponible demuestra que la rotación docente no responde a una sola causa, sino a la combinación de distintos factores. Entre ellos destacan las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo, la percepción de justicia dentro de la institución y las propias experiencias personales de cada profesor.

De forma complementaria, Borman y Dowling (2018) explican que la rotación docente puede manifestarse de dos maneras: voluntaria e involuntaria. La primera ocurre cuando el profesor decide dejar su puesto por iniciativa propia, generalmente motivado por la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento o las escasas oportunidades de crecimiento profesional. Por otro lado, la salida involuntaria ocurre cuando el docente deja su puesto a raíz de decisiones administrativas, como reestructuraciones institucionales o la finalización de contratos. En este tipo de casos, los motivos están estrechamente ligados a las condiciones laborales, al estilo de liderazgo de la dirección, a las oportunidades de crecimiento profesional y a la sensación de estabilidad que percibe el maestro dentro de la institución educativa.

Por su parte, García y Weiss (2019), en un estudio realizado para el Economic Policy Institute, explican que la decisión de muchos docentes de dejar la profesión no está relacionada con la falta de vocación, sino con la frustración que genera enfrentarse a un sistema educativo lleno de limitaciones. Los autores sostienen que el problema de la rotación no proviene del desinterés del profesorado, sino de las condiciones estructurales que impiden ejercer la docencia de manera plena y sostenida. Entre los factores más relevantes mencionan la inestabilidad laboral, los salarios poco competitivos y el escaso respaldo institucional. Además, advierten que esta realidad resulta más preocupante en las zonas rurales o vulnerables, donde la salida de los maestros incrementa las brechas de desigualdad y repercute negativamente en los aprendizajes de los estudiantes.

Por su parte, en una investigación reciente realizada en Chile, Núñez y Cornejo-Meza (2024) identificaron que la escasa valoración profesional, los bajos ingresos y la limitada estabilidad contractual son los factores que más inciden en la decisión de renunciar, sobre todo en instituciones con políticas de bienestar insuficientes. De forma complementaria, Ingersoll (2021) señala que la ausencia de un liderazgo participativo y el poco acompañamiento por parte de las autoridades educativas aumentan la posibilidad de que los docentes abandonen la profesión en los primeros años de ejercicio. Esto ocurre, sobre todo, cuando los maestros novatos deben afrontar solos las exigencias del aula y las dificultades propias de su adaptación al entorno escolar, lo que genera frustración y reduce su permanencia en la institución.

En el contexto peruano, Aliaga Pacora y Meléndez Herrera (2020) identificaron que la desmotivación, la sobrecarga de funciones y el deterioro del clima institucional son factores decisivos que impulsan a muchos docentes a dejar su trabajo. Según explican, cuando se pierde la confianza entre la dirección y el profesorado, el compromiso colectivo se debilita y el sentido de pertenencia hacia la institución disminuye. Esa falta de conexión genera un ambiente de desánimo y desconfianza que, con el tiempo, favorece la rotación del personal docente y afecta la estabilidad del equipo educativo.

Cuando se revisa la información disponible, queda claro que la rotación de los docentes no ocurre por una sola causa. En realidad, intervienen varios factores personales, institucionales y hasta estructurales que se combinan y se refuerzan entre sí. No se trata únicamente de un problema económico; muchas veces influye que el trabajo del profesor no se valore lo suficiente, que las condiciones laborales sean poco favorables o que falte un liderazgo más cercano y humano. Por eso, las escuelas deberían apostar por estrategias que apunten al bienestar y la estabilidad del maestro. Cosas tan simples como reconocer su esfuerzo, ofrecer oportunidades para crecer o crear un ambiente de trabajo positivo pueden marcar la diferencia. Cuando el docente se siente valorado, su motivación

y compromiso aumentan, y con ello también mejora la calidad del proyecto educativo que la institución busca mantener en el tiempo.

3.3. Definición de términos básicos

1. **Desempeño docente.** Según el Ministerio de Educación del Perú (2012), el desempeño docente se entiende como la actuación profesional del maestro orientada a asegurar aprendizajes de calidad, basada en el dominio pedagógico, el compromiso ético y la reflexión constante sobre su práctica. Este enfoque resalta la importancia del rol docente como agente clave para el desarrollo integral del estudiante.
2. **Docente.** Imbernón (2017) define al docente como un profesional reflexivo y comprometido, cuya labor no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que implica acompañar, guiar y formar integralmente a los estudiantes mediante una práctica pedagógica ética y contextualizada.
3. **Educación.** Vaillant (2016) concibe la educación como un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo humano, mediante el cual las personas adquieren competencias, valores y actitudes que les permiten participar activamente en la sociedad y transformar su entorno.
4. **Evaluación.** De acuerdo con Mejía Guerrero (2022), la evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático orientado a valorar las competencias, prácticas y resultados del profesor en función de estándares de calidad educativa. Su propósito es identificar fortalezas y aspectos de mejora que contribuyan al desarrollo profesional y a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
5. **Formación.** Marcelo García (2009) sostiene que la formación docente es un proceso de aprendizaje continuo en el que el profesorado construye, actualiza y reflexiona sobre sus conocimientos pedagógicos con el fin de mejorar su práctica educativa. Este proceso implica la articulación entre teoría y práctica, promoviendo un desarrollo profesional que fortalece la calidad de la enseñanza.

6. **Gestión educativa.** Chiavenato (2007) define la gestión como el conjunto de acciones destinadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución con el propósito de alcanzar sus objetivos. En el ámbito educativo, la gestión implica coordinar esfuerzos humanos y materiales para garantizar el funcionamiento eficiente de los procesos pedagógicos y administrativos.
7. **Competencia docente.** Saavedra-Carrión (2023) define la competencia docente como la capacidad del profesor para integrar de manera efectiva sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el ejercicio de la enseñanza. Esta competencia implica el uso adecuado de herramientas pedagógicas y tecnológicas, la adaptación a los cambios educativos y el compromiso con la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.
8. **Cultura institucional.** Aliaga Pacora y Meléndez Herrera (2020) señalan que la cultura institucional se configura como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización educativa, los cuales influyen directamente en la forma de trabajo, en las relaciones interpersonales y en el logro de los objetivos institucionales.
9. **Innovación educativa.** Vaillant (2016) entiende la innovación educativa como la incorporación de nuevas estrategias, metodologías o recursos pedagógicos que permiten mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta innovación requiere del compromiso docente, el trabajo colaborativo y la disposición al cambio para responder a las demandas actuales del sistema educativo.
10. **Liderazgo.** Chiavenato (2007) define el liderazgo como la capacidad de influir positivamente en las personas para que trabajen con entusiasmo y compromiso hacia el logro de los objetivos organizacionales. En el ámbito educativo, el liderazgo implica orientar, motivar y coordinar al equipo docente, generando un clima de confianza y cooperación que favorezca la mejora continua y el cumplimiento de la misión institucional.

11. **Motivación docente.** Herzberg (2003) plantea que la motivación laboral surge de factores intrínsecos como el reconocimiento, la responsabilidad y la autorrealización, los cuales impulsan a la persona a un mejor desempeño. En el contexto educativo, esta teoría permite comprender que la motivación docente depende de la satisfacción que el profesor obtiene al ejercer su labor, sentirse valorado y contribuir significativamente al aprendizaje de sus estudiantes.
12. **Satisfacción docente.** Torres González (2010) considera que la satisfacción docente está relacionada con el grado de bienestar y realización personal que experimenta el profesor al ejercer su labor educativa. Este sentimiento se asocia con factores como el reconocimiento institucional, la motivación intrínseca y las condiciones laborales, los cuales influyen en su compromiso y desempeño profesional.
13. **Permanencia laboral.** Núñez y Cornejo-Meza (2024) explican que la permanencia laboral se refiere al tiempo y continuidad con que un docente permanece en una institución educativa, lo cual depende de factores como el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento del talento académico. Esta estabilidad contribuye a la consolidación de equipos docentes comprometidos y al fortalecimiento de la calidad educativa.
14. **Vocación docente.** Imbernón (2017) considera que la vocación docente representa una disposición interior orientada al servicio, al compromiso ético y a la formación integral de los estudiantes. Esta vocación impulsa al profesor a ejercer su labor con pasión, responsabilidad y sentido humanista, aun frente a los desafíos del sistema educativo.
15. **Institución educativa.** Pickeral et al. (2009) definen la institución educativa como una organización social donde se desarrollan procesos de enseñanza y aprendizaje sustentados en valores compartidos, relaciones de respeto y un clima institucional positivo que favorece el bienestar y el desarrollo de toda la comunidad escolar.

CAPÍTULO IV: HIPÓTESIS Y VARIABLES

4.1. Formulación de hipótesis

4.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el plan de desarrollo profesional docente y la rotación de los docentes en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025.

4.1.2. Hipótesis específicas

- ✓ El plan de desarrollo profesional se relaciona con la permanencia laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025
- ✓ El plan de desarrollo profesional se relaciona con la satisfacción docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025
- ✓ El plan de desarrollo profesional se relaciona con la intención de permanencia en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025
- ✓ El plan de desarrollo profesional se relaciona con el motivo de salida en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025

4.2. Operacionalización de variables

Variable 1: Desarrollo profesional

Definición conceptual

El desarrollo profesional del docente se entiende como un proceso continuo de fortalecimiento de sus competencias y saberes a lo largo del tiempo. Este crecimiento se sustenta en la participación activa en espacios formativos que enriquecen su labor pedagógica. Como lo explican Rekalde-Rodríguez y Mendiá-Urrutia (2020), se trata de una estrategia planificada y permanente que busca acompañar al maestro en su evolución dentro del entorno educativo y en el cumplimiento de su función institucional.

Operacionalmente se puede dividir en 04 dimensiones:

D1 Formación continua

D2 Evaluación del desempeño

D3. Reconocimiento e incentivos

D4. Clima institucional

Tabla 1

Operacionalización de variable 1

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEMS	INST	ESCALAS			
							1	2	3	4
Desarrollo profesional	El desarrollo profesional docente es un proceso dinámico, consecutivo y caracterizado por un constante intercambio de experiencias y oportunidades debidamente planificadas que van a promover el progreso y	Formación continua	Participación en capacitaciones	ORDINAL	1	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
			Aplicación de aprendizajes		2					
		Evaluación del desempeño	Frecuencia y aplicación de evaluaciones		3					
			Autoevaluación docente		4					
		Reconocimiento e incentivos	Acceso a estímulos laborales		5					
			Reconocimiento no monetario		6					
		Clima institucional	Percepción del ambiente laboral		7					
			Relación con colegas y directivos		8					

Variable 2: Rotación docente

Definición conceptual.

Espichán et al. (2021) explican que cuando los docentes cambian de institución con frecuencia, se afecta el logro de objetivos, aumentan los gastos por reemplazo y disminuye la motivación del equipo. Por eso, la rotación docente se convierte en un tema crítico que debe ser atendido con estrategias claras dentro de la gestión institucional.

Operacionalmente se puede dividir en 04 dimensiones:

D1 Permanencia laboral

D2 Satisfacción docente

D3 Intención de permanencia

D4 Motivos de salida

Tabla 2

Operacionalización de variable 2

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEMS	INST	ESCALAS			
							1	2	3	4
Rotación docente	Según Espichán et al. (2021), la rotación docente limita el cumplimiento de metas, genera costos de reemplazo y desmotiva a los equipos de trabajo, lo cual representa un indicador clave que debe ser gestionado estratégicamente dentro de las instituciones.	Permanencia laboral	Años promedio de trabajo en la institución	ORDINAL	1	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
			Percepción de estabilidad		2					
		Satisfacción docente	Resultados de encuestas institucionales		3					
			Reconocimiento institucional		4					
		Intención de permanencia	Deseo de continuar en la organización		5					
			Proyección profesional		6					
		Motivos de salida	Causas de renuncias registradas		7					
			Clima laboral desfavorable		8					

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Diseño metodológico

Tipo: Esta investigación se sitúa dentro del enfoque aplicado, pues su propósito es ofrecer una solución concreta a un problema real: la alta rotación del personal docente. En ese sentido, se propone elaborar un plan de desarrollo profesional ajustado a las particularidades del entorno institucional donde se llevará a cabo. Como indica Vargas Cordero (2009), este tipo de estudios se basa en antecedentes que permiten comprender de forma más clara la situación presente y, a partir de ello, plantear alternativas viables de mejora. No se pretende desarrollar nuevas teorías, sino más bien aplicar el conocimiento ya existente en contextos reales que demandan intervención.

Enfoque: Este trabajo se basa en un enfoque cuantitativo, ya que se utilizarán datos numéricos para identificar posibles relaciones entre las variables del estudio. Para ello, se aplicarán encuestas con preguntas cerradas, lo que permitirá recopilar información de forma clara y uniforme entre los docentes participantes. Según Blanco y Alvarado (2005), el empleo de instrumentos estructurados favorece la obtención de datos válidos y comparables en este tipo de investigaciones favorece la recolección ordenada de la información y aumenta la confiabilidad de los resultados.

Diseño: La investigación se desarrollará con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Esto significa que las variables serán analizadas tal como se presentan en su entorno natural, sin manipulación alguna, con el propósito de examinar la relación entre el desarrollo profesional y la rotación del personal docente. Según Dueñas-Mora et al. (2022), este tipo de diseño permite analizar la asociación entre variables dentro de un contexto real, brindando evidencia empírica sólida sin alterar las condiciones en las que ocurre el fenómeno.

Nivel: Correlacional. Este tipo de estudio permite observar cómo se relacionan dos variables en este caso, el desarrollo profesional docente y la rotación del personal, sin necesidad de intervenir ni modificarlas. La idea es entender si hay una conexión entre ambas dentro del contexto real de una institución. De acuerdo con Vásquez, Arispe y Huamán (2023), este nivel de investigación no busca demostrar causa y efecto, sino identificar qué tan fuerte o débil es la relación entre dos factores. Es útil cuando se quiere analizar la realidad tal como ocurre, sin alterar el comportamiento de las variables.

5.2. Población

De acuerdo con Ruiz Huaraz y Valenzuela Ramos (2022), la población se define como el conjunto total de individuos, elementos o unidades de análisis que comparten características comunes y sobre los cuales el investigador desea obtener información. En otras palabras, es el grupo general al que se dirigirán las conclusiones del estudio.

En esta investigación, la población estuvo conformada por los 30 docentes que laboran en la Institución Educativa Particular Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca durante el año 2025. Se consideró a todos los profesores porque comparten un mismo entorno laboral y condiciones institucionales similares, lo que permite conocer de manera más completa la realidad educativa que se busca analizar.

5.3. Muestra

Según Ruiz Huaraz y Valenzuela Ramos (2022), la muestra se entiende como una parte o fracción representativa de la población, seleccionada con el propósito de obtener información que permita conocer o inferir las características del grupo total. Los autores explican que, al ser imposible estudiar a toda la población por factores de tiempo o recursos, se recurre a una muestra que refleje, de la manera más fiel posible, las condiciones del conjunto.

En este estudio, la muestra estuvo integrada por 23 docentes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, ya que participaron quienes se encontraban disponibles y

mostraron voluntad para colaborar. Aunque inicialmente se consideró incluir a los 30 docentes, solo 23 respondieron el cuestionario por motivos como carga laboral, licencias o falta de tiempo. Aun así, los participantes representaron distintas áreas y niveles educativos, lo que permitió obtener una visión equilibrada y confiable de la realidad institucional.

5.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos seleccionada será la encuesta, por su eficacia en contextos educativos al permitir obtener información de una muestra representativa de docentes. Según Sabino (1992), la encuesta es una de las técnicas más eficaces para recolectar datos cuantificables sobre opiniones, actitudes o características de una población específica.

El instrumento que se aplicará será un cuestionario estructurado, diseñado con ítems afirmativos basados en una escala tipo Likert de 5 puntos, lo cual facilita medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a diversas afirmaciones relacionadas con las variables e indicadores del estudio. Sabino (1992) señala que el cuestionario con escala Likert permite recoger datos fiables y comparables, ya que estandariza las respuestas y facilita el análisis estadístico de los resultados.

5.5. Técnica de procesamiento de la información

Para procesar la información obtenida se utilizaron herramientas digitales que facilitaron el trabajo con los datos. El cuestionario fue aplicado mediante Google Forms, lo que permitió reunir las respuestas de los docentes de manera rápida y segura. Luego, toda la información recolectada se exportó a Microsoft Excel, donde se organizó y codificó cada respuesta según la escala de valores establecida del 0 al 4.

Con ayuda de esta hoja de cálculo se realizaron las tabulaciones y cálculos estadísticos básicos, como frecuencias, porcentajes y promedios. También se elaboraron gráficos y tablas que permitieron visualizar los resultados de forma clara y comprensible. Este

proceso hizo posible analizar los datos de manera ordenada, relacionándolos con los objetivos de la investigación y con cada una de las variables estudiadas.

5.5.1. Análisis descriptivo

Dimensión Formación Continua

Tabla 3

Resultado de la dimensión: Participación en capacitaciones

Escala	Participación en capacitaciones
Nunca	0 %
A veces	30.4 %
Con frecuencia	39.1 %
Siempre	30.4 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Participación en capacitaciones



Nota. Elaboración propia

Al revisar los resultados, destaca como un punto positivo que el 100% de los docentes encuestados ha participado al menos una vez en alguna de las capacitaciones ofrecidas por la institución. Esto no solo demuestra que existen espacios formativos disponibles, sino que también evidencia una actitud favorable del profesorado hacia el aprendizaje y el

crecimiento profesional. No obstante, la frecuencia de participación varía. Un 39.1% afirma que asiste con frecuencia y un 30.4% indica que participa siempre, lo que sugiere que hay un grupo bastante comprometido con su desarrollo. Aun así, estos datos también invitan a reflexionar sobre cómo incentivar una participación más constante y generalizada entre todos. Por otro lado, otro 30.4% afirma que solo lo hace de manera ocasional, lo cual podría deberse a factores como la sobrecarga de trabajo, la falta de motivación o incluso limitaciones logísticas. Esta diversidad en los niveles de participación sugiere que, si bien existen buenas intenciones y condiciones iniciales, aún hay margen para fortalecer y facilitar el acceso a la formación continua como parte de una estrategia que motive, incluya y retenga al personal docente. Lo alentador es que ningún docente marcó la opción “nunca”, lo que permite inferir que, al menos de forma inicial, existe una intención clara de capacitarse. Desde una mirada crítica, este hallazgo sugiere que la institución cuenta con una base sólida sobre la cual construir un modelo de formación continua más accesible, dinámico y sostenido. Si se logra fortalecer este componente, no solo se elevaría la calidad pedagógica, sino que también se podría fomentar una mayor permanencia del personal docente y un vínculo más fuerte con la institución.

Tabla 4

Resultado de la dimensión: Aplicación de aprendizajes

Escala	Aplicación de aprendizajes
Nunca	0 %
A veces	26.1 %
Con frecuencia	56.5 %
Siempre	17.4 %
Total general	100 %

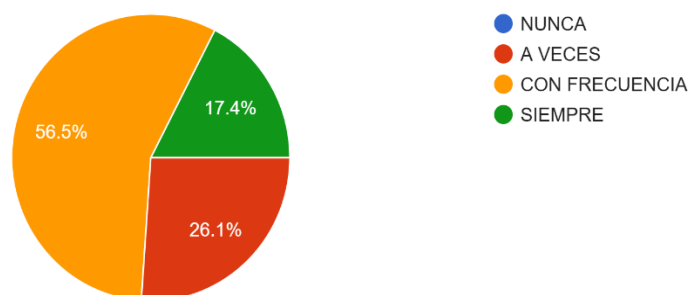
Nota. Elaboración propia.

Figura 2

Aplicación de aprendizajes

¿Aplica lo aprendido en las capacitaciones en su práctica docente?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los datos recogidos muestran que una parte importante del profesorado sí logra aplicar lo aprendido en las capacitaciones a su trabajo diario. El 56.5% dice hacerlo con frecuencia, mientras que un 17.4% señala que siempre incorpora esos conocimientos en su práctica docente. Esto habla bien del impacto de las capacitaciones, ya que no se quedan solo en la teoría, sino que, en muchos casos, se llevan al aula. Sin embargo, también hay un 26.1% que reconoce aplicar los aprendizajes solo a veces. Esto podría deberse a que no todo el contenido resulta útil o quizás falta un mayor acompañamiento que ayude a adaptar lo aprendido a las situaciones reales del aula. Lo positivo es que nadie respondió "nunca", lo que demuestra que, en mayor o menor medida, las capacitaciones sí están generando cambios. A partir de esto sería valioso que la institución no solo continúe con estos espacios de formación, sino que los refuerce y les dé seguimiento, asegurándose de que lo aprendido se aplique y se mantenga en el tiempo. Esto no solo fortalecería la calidad educativa, sino que también ayudaría a que los docentes se sientan más preparados, valorados y motivados para quedarse.

Dimensión Evaluación del Desempeño

Tabla 5

Resultado de la dimensión: Frecuencia y aplicación de evaluaciones

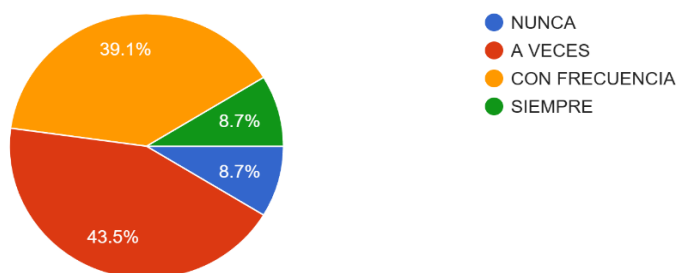
Escala	Frecuencia y aplicación de evaluaciones
Nunca	8.7 %
A veces	43.5 %
Con frecuencia	39.1 %
Siempre	8.7 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

Frecuencia y aplicación de evaluaciones

¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones y aplica sus recomendaciones?
23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Al revisar las respuestas de los docentes, se nota que no todos están siendo evaluados de la misma manera. Mientras que el 43.5% menciona que solo a veces recibe evaluaciones con recomendaciones, un 39.1% afirma que esto ocurre con frecuencia. Esta diferencia sugiere que, aunque hay esfuerzos por evaluar el desempeño, no existe todavía una política clara ni constante que asegure que todos pasen por este proceso de forma equitativa. Lo que más llama la atención es que un pequeño porcentaje de docentes (8.7%) nunca ha sido evaluado ni ha recibido retroalimentación. Esta situación puede generar en ellos la sensación de estar abandonados o poco valorados por la institución. Por otro lado, también hay un 8.7% que sí afirma ser evaluado de forma constante, lo que deja en

evidencia que el proceso no se está aplicando de manera equitativa. Según lo observado, esto representa una gran oportunidad para mejorar. Si se implementan evaluaciones periódicas, bien diseñadas y enfocadas en acompañar al docente en su crecimiento profesional, se podría mejorar no solo la calidad educativa, sino también la motivación del personal. Cuando un profesor siente que su trabajo es observado con objetividad, y que además recibe retroalimentación útil para mejorar, es más probable que se comprometa con su labor y con los objetivos de la institución. Al final de cuentas, evaluar no debería ser solo un trámite, sino una forma de reconocer y apoyar el esfuerzo que se pone cada día en el aula.

Tabla 6

Resultado de la dimensión: Autoevaluación docente

Escala	Autoevaluación docente
Nunca	4.3 %
A veces	39.1 %
Con frecuencia	39.1 %
Siempre	17.4 %
Total general	100 %

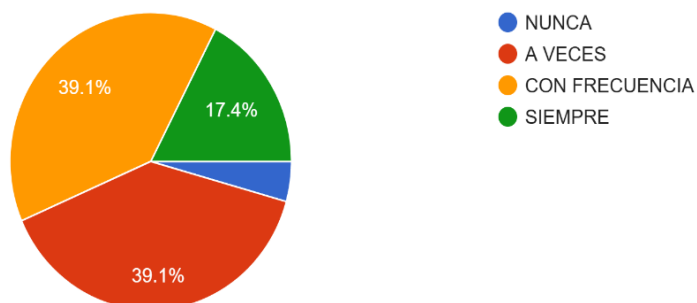
Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Autoevaluación docente

¿Ha realizado autoevaluaciones de su desempeño?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados indican que la mayoría de docentes ha practicado la autoevaluación en algún momento, aunque no de forma constante. Un 39.1% afirma que la realiza con frecuencia, mientras que otro 39.1% señala que solo lo hace ocasionalmente. Esto sugiere que, si bien hay cierto nivel de conciencia sobre la importancia de revisar el propio desempeño, aún no es una práctica completamente arraigada en la rutina profesional. Queda claro que existe una base sobre la cual trabajar, pero también una oportunidad para reforzar esta herramienta como parte del desarrollo continuo del docente. Solo un 17.4% afirma que siempre se autoevalúa, lo que demuestra un compromiso más fuerte con la mejora personal, aunque sigue siendo una minoría. También es preocupante que un 4.3% nunca haya realizado una autoevaluación, lo que revela una posible falta de orientación o de cultura institucional que fomente este tipo de reflexión. En conclusión, fomentar la autoevaluación como parte del desarrollo profesional no solo permite que cada docente identifique sus fortalezas y debilidades, sino que también puede ayudar a reforzar su vínculo con la institución. Si se promueve como una herramienta real y acompañada, esta práctica podría contribuir tanto a la mejora pedagógica como a la permanencia laboral.

Dimensión Reconocimiento e Incentivos

Tabla 7

Resultado de la dimensión: Acceso a estímulos laborales

Escala	Acceso a estímulos laborales
Nunca	43.5 %
A veces	39.1 %
Con frecuencia	17.4 %
Siempre	0 %
Total general	100 %

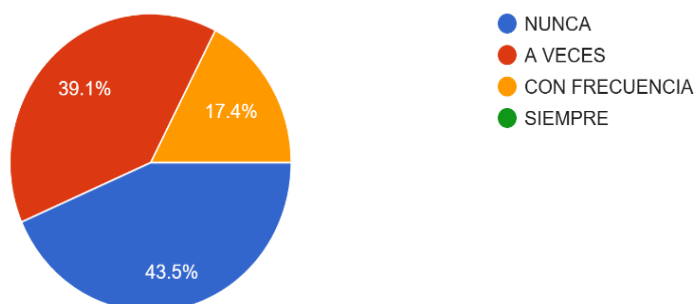
Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Acceso a estímulos laborales

¿Recibe usted estímulos o bonificaciones por desempeño destacado?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Al revisar los resultados, se percibe una situación preocupante respecto al reconocimiento que reciben los docentes por su trabajo. Un 43.5% señala que nunca ha recibido algún tipo de incentivo o bonificación, y un 39.1% dice que esto ocurre solo de forma ocasional. Estos datos reflejan que el reconocimiento no forma parte habitual de la política institucional, o al menos no de manera clara ni sistemática. Apenas un 17.4% menciona que lo recibe con frecuencia, y lo más revelador es que ninguno dijo recibirlo siempre. Esta falta de estímulos no solo puede desmotivar, sino también afectar la decisión de permanecer en la institución. En conclusión, reconocer el esfuerzo y la dedicación del personal docente debería ser algo

más que un gesto simbólico: tendría que ser parte de una estrategia real dentro del desarrollo profesional. Incluir mecanismos de reconocimiento más constantes y significativos podría hacer una gran diferencia, no solo en la motivación diaria, sino también en el sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo.

Tabla 8

Resultado de la dimensión: Reconocimiento no monetario

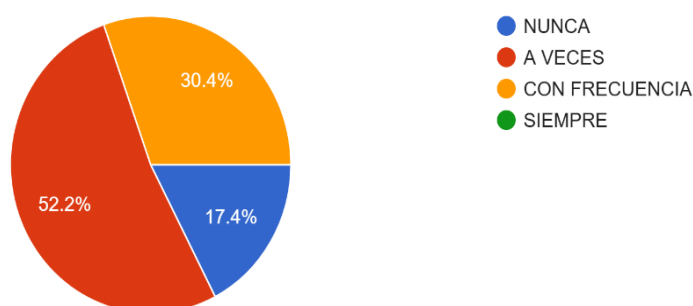
Escala	Reconocimiento no monetario
Nunca	17.4 %
A veces	52.2 %
Con frecuencia	30.4 %
Siempre	0 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 6

Reconocimiento no monetario

¿Ha sido reconocido públicamente por su trabajo en la institución?
23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados evidencian una clara debilidad en cuanto al reconocimiento público y no monetario hacia los docentes. Más de la mitad (52.2%) indica que solo ha sido reconocido en algunas ocasiones, mientras que un 30.4% dice que esto ocurre con mayor frecuencia.

A pesar de ello, un 17.4% señala que nunca ha recibido este tipo de reconocimiento, y ninguno manifestó recibirlo siempre. Este panorama deja ver que, aunque hay ciertos esfuerzos por valorar el trabajo docente, estos son esporádicos y carecen de una estructura sólida. Según lo analizado se identificó que el reconocimiento, aunque no sea económico, puede marcar una gran diferencia en la motivación del personal. Un gesto simple como destacar públicamente el esfuerzo o los logros puede fortalecer el compromiso, generar identidad institucional y hacer que el docente sienta que su trabajo realmente importa. Por eso, es urgente que se integren formas de reconocimiento más constantes y significativas dentro del plan de desarrollo profesional. No se trata solo de premiar, sino de construir una cultura que valore y celebre el aporte diario del docente.

Dimensión Clima Institucional

Tabla 9

Resultado de la dimensión: Percepción del ambiente laboral

Escala	Percepción del ambiente laboral
Nunca	0 %
A veces	30.4 %
Con frecuencia	39.1 %
Siempre	30.4 %
Total general	100 %

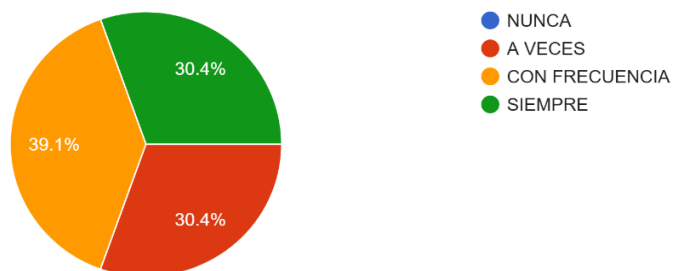
Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Percepción del ambiente laboral

¿Considera adecuado el ambiente laboral dentro de su institución?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados

muestran que, en general, los docentes tienen una percepción positiva del ambiente laboral dentro de la institución. Un 39.1% considera que suele ser adecuado, y un 30.4% afirma que siempre lo es. Sin embargo, también hay un 30.4% que señala que solo a veces percibe un entorno favorable, lo cual indica que, aunque el clima es en su mayoría bueno, hay momentos o situaciones que podrían estar afectando la experiencia de algunos. Lo positivo es que nadie marcó la opción “nunca”, lo que refuerza la idea de que no se trata de un ambiente hostil o problemático, sino más bien de aspectos puntuales que podrían mejorar. Según lo observado contar con un entorno laboral sano y colaborativo influye mucho en cómo se sienten los docentes, en su desempeño y, sobre todo, en su decisión de seguir formando parte de la institución. Un clima positivo no solo mejora la convivencia, sino que también hace que cualquier plan de desarrollo profesional tenga mejores resultados, porque parte de una base emocional sólida. Por eso, cuidar el ambiente de trabajo debería ser una prioridad si realmente se quiere reducir la rotación y fortalecer el compromiso del equipo.

Tabla 10

Resultado de la dimensión: Relación con colegas y directivos

Escala	Relación con colegas y directivos
Nunca	0 %
A veces	8.7 %
Con frecuencia	39.1 %
Siempre	52.2 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 8

Relación con colegas y directivos



Nota. Elaboración propia

Los datos recogidos resultan bastante positivos, ya que una buena parte del profesorado afirma mantener relaciones saludables con sus compañeros y superiores. El 52.2% señala que siempre tiene una convivencia positiva, y otro 39.1% dice que esto ocurre con frecuencia. Esto habla de un entorno donde prevalece la armonía, la comunicación y el respeto, lo cual es clave no solo para el trabajo en equipo, sino también para el bienestar general y la permanencia en la institución. Apenas un 8.7% menciona que estas relaciones se dan solo a veces, y lo alentador es que nadie expresó no tenerlas nunca. Según lo observado, este tipo de clima interpersonal tiene un impacto muy fuerte en la motivación y el compromiso del personal. Cuando hay buenas relaciones en el lugar de trabajo, es más

fácil colaborar, apoyarse y sentirse parte de un equipo. Por eso, cuidar y fortalecer este aspecto debería ser parte de cualquier estrategia que busque reducir la rotación docente y promover el desarrollo profesional en un entorno más humano y sostenible.

Dimensión Permanencia Laboral

Tabla 11

Resultado de la dimensión: Años promedio de trabajo en la institución

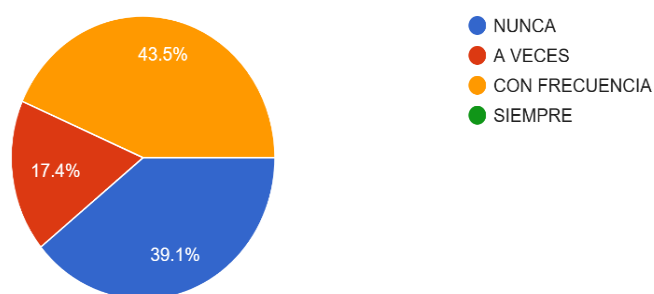
Escala	Años promedio de trabajo en la institución
Nunca	0 %
A veces	17.4 %
Con frecuencia	39.1 %
Siempre	43.5 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Años promedio de trabajo en la institución

¿Ha permanecido durante varios años consecutivos trabajando en esta institución?
23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que la estabilidad laboral entre los docentes todavía es un tema pendiente. Aunque un 43.5% ha trabajado varios años seguidos en la institución, lo cual refleja cierta continuidad, también hay un 39.1% que reconoce no haber permanecido de

forma constante. Esto podría deberse a contratos temporales, falta de oportunidades de desarrollo o incluso desmotivación frente al entorno laboral. Además, un 17.4% menciona que solo a veces ha logrado mantenerse por largos periodos, lo que refuerza la idea de que muchos docentes viven con cierta incertidumbre respecto a su permanencia. Se evidencia que estos datos son muy significativos, ya que confirman que, si bien hay esfuerzos, aún no se logra consolidar un sentido de estabilidad que invite a los docentes a proyectarse a largo plazo en la institución. Por eso, más allá de capacitar, es clave que se piense en un plan de desarrollo profesional que también motive, reconozca y haga sentir valorado al personal. Solo así se puede lograr que el talento docente se quede, crezca y aporte de forma sostenida.

Tabla 12

Resultado de la dimensión: Percepción de estabilidad laboral

Escala	Percepción de estabilidad laboral
Nunca	8.7 %
A veces	34.8 %
Con frecuencia	34.8 %
Siempre	21.7 %
Total general	100 %

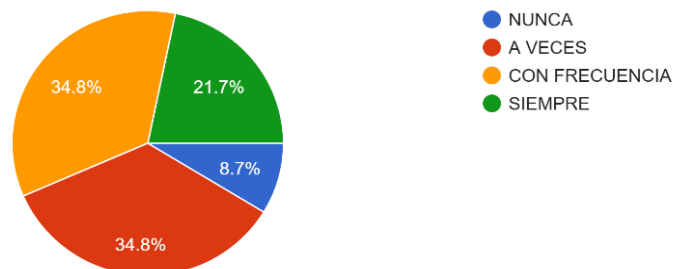
Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Percepción de estabilidad

¿Se siente estable en su cargo actual dentro de la institución?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los datos muestran que la percepción de estabilidad laboral entre los docentes está bastante dividida. Un 34.8% dice sentirse estable con frecuencia, pero otro 34.8% afirma que solo a veces, lo que deja ver que hay una parte importante del personal que vive con cierta incertidumbre respecto a su puesto. Solo el 21.7% señala sentirse siempre estable, mientras que un 8.7% expresa que nunca ha tenido esa sensación. Es preocupante que menos de una cuarta parte del total sienta plena seguridad en su cargo. Esta inestabilidad podría estar relacionada con factores como contratos cortos, falta de reconocimiento, poca proyección institucional o la ausencia de evaluaciones claras. Se observa que, si no se aborda esta percepción de inseguridad, será difícil construir un equipo comprometido y con visión de largo plazo. Por eso, es clave que un plan de desarrollo profesional no solo se enfoque en capacitar, sino que también ofrezca certezas laborales, oportunidades reales de crecimiento y una comunicación institucional más clara. Sentirse seguro en el trabajo es una base esencial para que cualquier docente pueda dar lo mejor de sí y decida quedarse.

Dimensión Satisfacción Docente

Tabla 13

Resultado de la dimensión: Resultados de encuestas institucionales

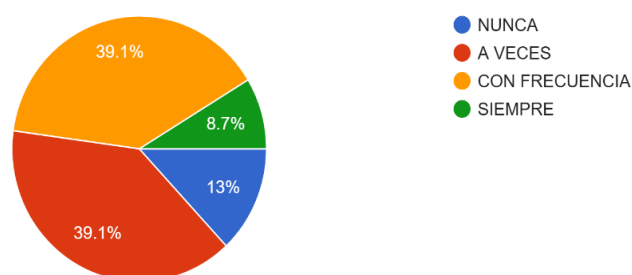
Escala	Resultados de encuestas institucionales
Nunca	13 %
A veces	39.1 %
Con frecuencia	39.1 %
Siempre	8.7 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Resultados de encuestas institucionales

¿Se siente identificado con los resultados de encuestas internas sobre clima laboral?
23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados revelan que muchos docentes no se sienten plenamente identificados con los resultados de las evaluaciones internas sobre el clima laboral. Un 39.1% señala que solo a veces se ve reflejado en lo que dicen estas encuestas, mientras que otro 39.1% dice sentirse identificado con frecuencia. Sin embargo, un 13% afirma que nunca se ha sentido representado por estos resultados, lo cual es preocupante, ya que pone en duda la utilidad o la objetividad de estos instrumentos. Solo un 8.7% manifestó sentirse siempre reflejado, lo que es un porcentaje muy bajo para algo que, en teoría, debería recoger la percepción real del personal. El estudio muestra una desconexión importante: aplicar encuestas no es

suficiente si después no se toman acciones concretas con base en lo que se recoge. Para que estas herramientas tengan valor, deben ser claras, bien comunicadas y, sobre todo, generar cambios visibles. En ese sentido, sería clave que los resultados se vinculen con un plan de desarrollo profesional que no solo escuche, sino que responda a lo que el personal siente y necesita. Así se puede mejorar el clima institucional, fortalecer la confianza y, con ello, reducir la rotación.

Tabla 14

Resultado de la dimensión: Reconocimiento institucional

Escala	Reconocimiento institucional
Nunca	4.3 %
A veces	34.8 %
Con frecuencia	47.8 %
Siempre	13 %
Total general	100 %

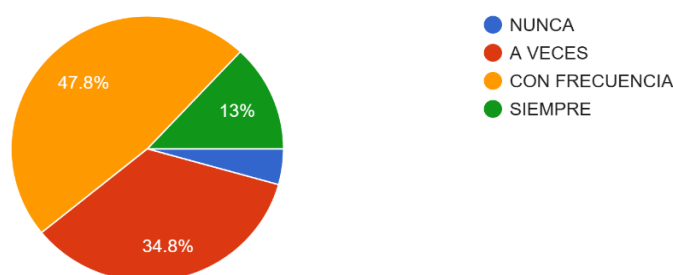
Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Reconocimiento institucional

¿Considera que su labor docente es valorada en su centro de trabajo?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que, en general, los docentes sí sienten que su trabajo es valorado, aunque no de manera uniforme ni plenamente consolidada. Un 47.8% dice que

recibe reconocimiento con frecuencia, mientras que un 34.8% menciona que solo a veces. Un 13% afirma sentirse siempre valorado, lo cual es una buena señal, aunque aún representa a una minoría. Por otro lado, un pequeño 4.3% señala que nunca ha sido reconocido, lo que indica que todavía hay brechas en esta práctica dentro de la institución. Según el análisis se encontró que sentirse valorado es fundamental para cualquier profesional, y más aún en el ámbito educativo, donde muchas veces el esfuerzo diario pasa desapercibido. Estos datos dejan claro que el reconocimiento, tanto formal como simbólico, debe ocupar un lugar central en las políticas institucionales. Incluirlo como parte de un plan de desarrollo profesional no solo contribuiría a reducir la rotación, sino que también ayudaría a fortalecer el sentido de identidad, pertenencia y compromiso del personal docente con su institución.

Dimensión Intención de Permanencia

Tabla 15

Resultado de la dimensión: Deseo de continuar en la organización

Escala	Deseo de continuar en la organización
Nunca	4.3 %
A veces	17.4 %
Con frecuencia	43.5 %
Siempre	34.8 %
Total general	100 %

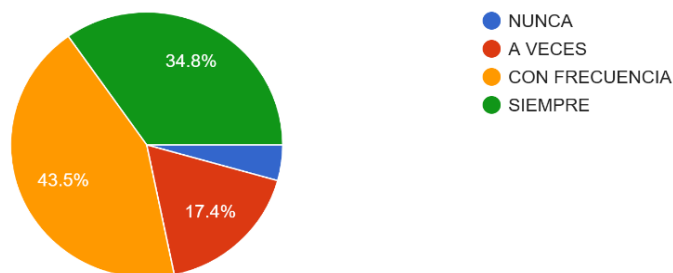
Nota. Elaboración propia.

Figura 13

Deseo de continuar en la organización

¿Tiene intención de seguir trabajando aquí el próximo año?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los datos muestran una tendencia positiva en cuanto a la intención de permanecer en la institución, aunque también dejan ver algunos puntos que merecen atención. Un 43.5% de los docentes indica que con frecuencia tiene el deseo de continuar, y un 34.8% afirma que siempre mantiene esa intención, lo cual es alentador. Sin embargo, un 17.4% dice que solo a veces piensa en quedarse, y un 4.3% reconoce que nunca tiene esa intención. Este último grupo, aunque pequeño, representa una alerta, ya que podría estar considerando seriamente dejar la institución. Estos resultados reflejan que, si bien hay una base sólida de compromiso, también existe un sector del personal que no se siente del todo motivado o seguro. Las razones pueden estar relacionadas con falta de reconocimiento, inestabilidad laboral o simplemente un ambiente institucional que no termina de consolidarse. Por eso, contar con un plan de desarrollo profesional que responda a estas necesidades no solo puede fortalecer el sentido de pertenencia, sino también ayudar a reducir la rotación y retener al talento que ya forma parte de la comunidad educativa.

Tabla 16

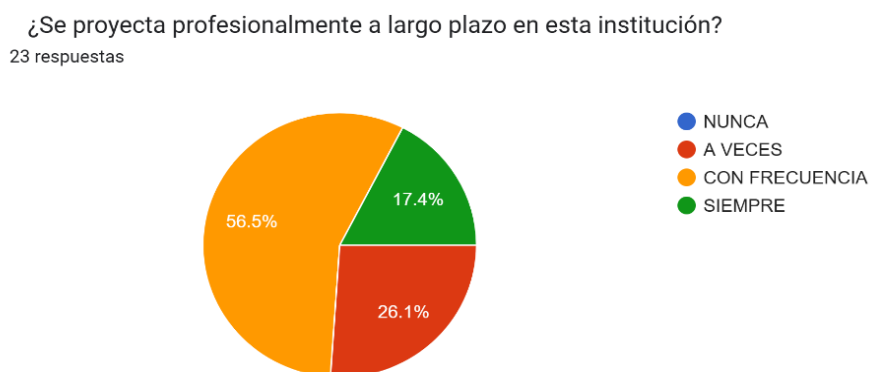
Resultado de la dimensión: Proyección profesional

Escala	Proyección profesional
Nunca	0 %
A veces	26.1 %
Con frecuencia	56.5 %
Siempre	17.4 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 14

Proyección profesional



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que la visión de futuro del personal docente dentro de la institución aún no está del todo consolidada. Si bien un 56.5% expresa que con frecuencia se proyecta a largo plazo en la organización lo cual es una señal positiva, también hay un 26.1% que solo a veces contempla esa posibilidad. Esto sugiere que existen ciertas dudas o barreras, probablemente relacionadas con la falta de oportunidades claras de crecimiento, estabilidad o desarrollo profesional. Por otro lado, un 17.4% menciona que siempre se proyecta en la institución, lo cual es alentador, y es destacable que nadie haya marcado la opción “nunca”. A pesar de estos aspectos positivos, aún queda camino por recorrer para fortalecer esa sensación de futuro dentro del equipo docente. Es clave que la institución genere políticas más claras y efectivas que den confianza, promuevan el desarrollo de

carrera y reconozcan el esfuerzo. Esto no solo ayuda a que el personal se visualice a largo plazo, sino que también reduce la rotación y refuerza el sentido de pertenencia. Un plan de desarrollo profesional bien enfocado puede ser la herramienta clave para lograrlo.

Dimensión Motivos de Salida

Tabla 17

Resultado de la dimensión: Causas de renunciaciones registradas

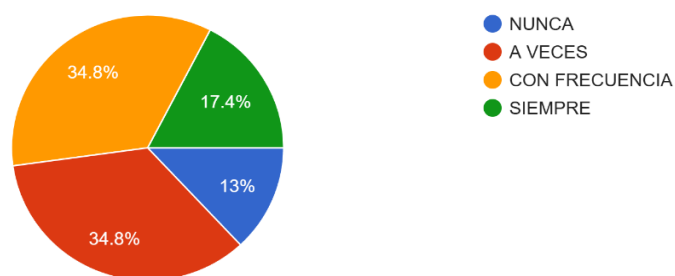
Escala	Causas de renunciaciones registradas
Nunca	13 %
A veces	34.8 %
Con frecuencia	34.8 %
Siempre	17.4 %
Total general	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Causas de renunciaciones registradas

¿Las condiciones laborales influyen en su decisión de continuar o retirarse?
23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados dejan claro que las condiciones laborales juegan un papel clave en la decisión de los docentes de quedarse o no en la institución. Un 34.8% de los encuestados indicó que con frecuencia este factor influye en su permanencia, y otro 34.8% señaló que lo considera a veces. Además, un 17.4% mencionó que siempre lo tiene presente al tomar

decisiones sobre su continuidad. Solo un 13% respondió que nunca lo ha tomado en cuenta, lo que muestra que, para la gran mayoría, el entorno en el que trabajan ya sea en términos de clima laboral, oportunidades de desarrollo o reconocimiento sí importa, y mucho. Esto demuestra que no se trata solo de ofrecer capacitaciones o incentivos aislados, sino de construir un ambiente laboral que motive, valore y dé estabilidad. En ese sentido, este hallazgo respalda con fuerza la necesidad de implementar un plan de desarrollo profesional que no solo apunte al crecimiento de habilidades, sino que también ponga atención en las condiciones del día a día. Mejorarlas puede marcar una gran diferencia para retener al talento docente y consolidar un equipo comprometido a largo plazo.

Tabla 18

Resultado de la dimensión: Clima laboral desfavorable

Escala	Clima laboral desfavorable
Nunca	30.4 %
A veces	39.1 %
Con frecuencia	26.1 %
Siempre	4.3 %
Total general	100 %

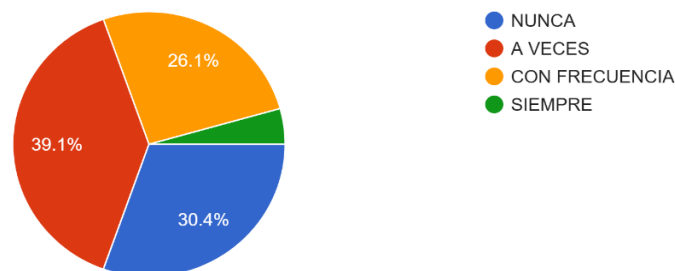
Nota. Elaboración propia.

Figura 16

Clima laboral desfavorable

¿El ambiente de trabajo ha influido alguna vez en su intención de retirarse?

23 respuestas



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que, aunque no todo el personal docente se ha sentido directamente afectado por el clima laboral, sí existe un número importante de docentes que lo percibe como un factor decisivo en su permanencia. Un 39.1% ha pensado en dejar la institución debido a un ambiente poco favorable, y un 26.1% indica que esto le ocurre con frecuencia. Por otro lado, un 30.4% menciona que no ha sentido ese tipo de influencia, y solo un 4.3% afirma que el clima laboral siempre ha sido determinante en su decisión. Esta combinación de respuestas deja en evidencia que el entorno laboral tiene un peso importante en la estabilidad del equipo docente. Según el análisis realizado nos muestra que el ambiente en el que uno trabaja influye directamente en el ánimo, la motivación y el deseo de seguir perteneciendo a una institución. Por eso, este hallazgo resalta la necesidad de que cualquier plan de desarrollo profesional incluya acciones claras para mejorar el clima laboral. Fortalecer este aspecto no solo puede reducir la rotación, sino también generar un mayor compromiso, una cultura organizacional más saludable y una institución en la que los docentes realmente quieran quedarse.

5.5.2. Análisis ligados a las hipótesis

En esta parte se contrastan las hipótesis planteadas con los resultados obtenidos en la investigación, interpretando cómo las evidencias encontradas confirman o no las relaciones entre las variables. El análisis se desarrolla desde una perspectiva descriptiva, considerando los porcentajes y percepciones de los docentes de la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025.

5.5.2.1. Hipótesis general

H1. Existe una relación significativa entre el plan de desarrollo profesional docente y la rotación de los docentes en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025.

Al analizar los resultados, se observa que el desarrollo profesional docente se relaciona directamente en la estabilidad laboral. Los docentes que reciben mayores oportunidades de formación, acompañamiento y reconocimiento tienden a sentirse más valorados y comprometidos con la institución. En cambio, la falta de continuidad en las capacitaciones, la escasa evaluación del desempeño y la ausencia de incentivos generan desmotivación y deseo de cambio laboral. En general, se aprecia que la rotación del personal se relaciona con el grado de atención que la institución brinda al crecimiento profesional del docente. Cuando este se siente respaldado, su permanencia aumenta. Por tanto, la hipótesis general se confirma, ya que el desarrollo profesional contribuye de manera importante a reducir la rotación laboral.

5.5.2.2. Hipótesis específica

H1. El plan de desarrollo profesional se relaciona con la permanencia laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025

Los resultados demuestran que, aunque todos los docentes han participado en alguna capacitación, muchos lo hacen de forma esporádica. Esto muestra que la formación continua no es constante ni planificada. Se percibe además que, cuando las capacitaciones se desarrollan con frecuencia y responden a las necesidades reales del aula, los docentes

se sienten más motivados y permanecen más tiempo en la institución. Por lo tanto, esta hipótesis se confirma, ya que la formación continua se relaciona positivamente en la permanencia laboral y en la reducción de la rotación.

H2. El plan de desarrollo profesional se relaciona con la satisfacción docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025

Los datos evidencian que las evaluaciones del desempeño no se realizan con regularidad, lo que genera incertidumbre y falta de orientación en los docentes. Aquellos que sí son evaluados y reciben retroalimentación perciben mayor acompañamiento institucional y muestran una actitud más positiva hacia su trabajo. Por ello, se puede afirmar que esta hipótesis se confirma, puesto que un proceso evaluativo continuo y justo contribuye a mejorar el compromiso y la estabilidad laboral del personal.

H3. El plan de desarrollo profesional se relaciona con la intención de permanencia en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025

Los resultados revelan que gran parte del personal no se siente reconocido por su labor, lo cual disminuye su motivación. Sin embargo, los docentes que sí reciben algún tipo de valoración o estímulo expresan mayor satisfacción y compromiso con la institución. Esto demuestra que el reconocimiento, aunque sea simbólico, tiene un efecto positivo en la permanencia. Por tanto, la hipótesis se confirma, ya que valorar el esfuerzo docente fortalece el sentido de pertenencia y reduce los motivos de salida.

H4. El plan de desarrollo profesional se relaciona con el motivo de salida en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025

El clima laboral en general es percibido como favorable, pero aún existen áreas por mejorar, especialmente en la comunicación con la dirección y la equidad en las decisiones. Los docentes que se sienten escuchados y apoyados muestran mayor disposición a continuar en la institución, mientras que aquellos que experimentan tensiones o falta de diálogo tienden a considerar otras opciones laborales. En consecuencia, esta hipótesis se

confirma, ya que un clima institucional saludable favorece la estabilidad del personal docente.

Conclusión general del análisis

El contraste de resultados demuestra que todas las hipótesis se confirman. El desarrollo profesional docente se consolida como un factor decisivo para la permanencia laboral, ya que contribuye tanto en la motivación, la satisfacción y el compromiso institucional. Fortalecer la formación continua, la evaluación del desempeño, el reconocimiento y el clima laboral permitirá reducir los niveles de rotación y consolidar un equipo docente más estable y comprometido con la institución educativa.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN

6.1. Alcance esperado

El alcance esperado de la presente investigación consiste en fortalecer el desarrollo profesional docente en la Institución Educativa Particular Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca, promoviendo la estabilidad laboral y reduciendo los índices de rotación del personal. A través de la implementación del plan propuesto, se busca que los docentes adquieran mayores competencias pedagógicas, compromiso institucional y satisfacción laboral, lo que contribuirá a consolidar un equipo educativo más motivado y con proyección de permanencia.

Asimismo, se espera generar un impacto positivo en la gestión institucional, mejorando la comunicación interna, el clima laboral y la cultura de reconocimiento al mérito docente. De manera indirecta, el plan también beneficiará a los estudiantes al garantizar continuidad en la enseñanza y fortalecer la calidad educativa. En conjunto, los resultados del estudio permitirán contar con una base sólida para futuras estrategias de desarrollo docente en instituciones educativas similares del ámbito local y regional.

6.2. Descripción del mercado objetivo del producto o servicio

El mercado objetivo del presente plan está conformado por los 30 docentes que laboran en la Institución Educativa Particular Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca, distribuidos en los niveles de inicial, primaria y secundaria. Este grupo constituye el principal beneficiario de la propuesta, ya que enfrenta diversas necesidades relacionadas con su desarrollo profesional, como la actualización pedagógica, el fortalecimiento de competencias, el reconocimiento institucional y la mejora del clima laboral.

El plan busca atender especialmente a los docentes que presentan mayores niveles de insatisfacción o riesgo de rotación laboral, promoviendo su permanencia mediante estrategias de capacitación, acompañamiento pedagógico y motivación profesional.

Asimismo, la propuesta involucra a los directivos de la institución, quienes desempeñarán un papel clave en la gestión, monitoreo y sostenibilidad del plan.

A largo plazo, este mercado objetivo también incluye a la comunidad educativa en general, puesto que la estabilidad del personal docente repercute directamente en la calidad del servicio educativo y en la formación integral de los estudiantes.

6.2.1. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas constituyen un componente fundamental para fortalecer la implementación del plan de desarrollo profesional docente, ya que permiten ampliar los recursos formativos y mejorar la calidad de los procesos educativos mediante la articulación con instituciones externas. En el contexto de la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca, el establecimiento de vínculos colaborativos con entidades académicas, gubernamentales y especializadas representa una oportunidad para acceder a programas de capacitación actualizados, asesorías pedagógicas y acompañamiento técnico profesional.

Estas alianzas pueden desarrollarse con instituciones como la Universidad Católica Sedes Sapientiae Filial Rioja, la Dirección Regional de Educación de San Martín, UGEL Rioja, y organizaciones dedicadas a la formación docente. A través de convenios, estas entidades pueden ofrecer cursos, talleres, certificaciones, actualización curricular y actividades de intercambio académico que contribuyan al fortalecimiento de competencias pedagógicas y de gestión educativa en el personal docente.

Asimismo, la articulación con el Centro de Salud Mental Comunitario de Nueva Cajamarca constituye un aliado estratégico relevante, debido a su capacidad para brindar charlas, talleres de manejo del estrés, prevención del burnout docente, habilidades socioemocionales y orientación psicológica. Estos servicios contribuyen al bienestar emocional del personal, reduciendo la sobrecarga emocional y el desgaste laboral, factores que se asocian con la decisión de abandonar la institución. La presencia de este tipo de

apoyo profesional fortalece el clima institucional y promueve un entorno más saludable y motivador para el desempeño docente.

La incorporación de alianzas estratégicas favorece la permanencia laboral, ya que los docentes perciben oportunidades reales de crecimiento profesional, apoyo institucional y reconocimiento, elementos vinculados a la satisfacción y compromiso organizacional. Además, estas colaboraciones permiten optimizar recursos económicos y humanos, mejorar la innovación pedagógica y consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua. En consecuencia, las alianzas estratégicas se convierten en un pilar clave para la sostenibilidad y efectividad del plan de desarrollo profesional, aportando directamente a la disminución de la rotación docente en la institución.

6.3. Desarrollo del proyecto de innovación

6.3.1. Plan de actividades

Elaboración del instrumento de recolección de datos

En esta primera etapa se elaborará un cuestionario estructurado, basado en la operacionalización de las variables: desarrollo profesional docente (formación continua, evaluación del desempeño, reconocimiento e incentivos, clima institucional) y rotación docente (permanencia laboral, satisfacción, intención de permanencia y motivos de salida). El instrumento será validado por juicio de expertos y estructurado con preguntas cerradas tipo Likert, para facilitar su análisis estadístico.

Aplicación del cuestionario

Cuando el instrumento ya esté validado, se aplicará directamente a los docentes de la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa. Dependiendo de las facilidades de cada uno, se usará el medio más adecuado, ya sea en formato digital o impreso. Esta etapa tiene como propósito recoger información concreta sobre cómo el personal docente percibe su desarrollo profesional y de qué manera eso influye en su decisión de quedarse o no en la institución.

Análisis estadístico de los datos

Para trabajar con la información recogida en esta investigación, se emplearán herramientas estadísticas como Excel, ya que son útiles para ordenar y analizar los datos con mayor claridad. Primero se harán análisis descriptivos, como conteo de frecuencias y cálculo de porcentajes, con el fin de reconocer ciertos patrones o tendencias en las respuestas. Después, se aplicarán análisis correlacionales para ver si existe alguna relación entre el desarrollo profesional de los docentes y la rotación dentro de la institución. Toda esta información será presentada mediante tablas y gráficos simples, para que los resultados se entiendan con facilidad y ayuden a tomar decisiones fundamentadas.

Diseño del plan de mejora

Con base en los resultados obtenidos, se va a plantear un plan de desarrollo profesional que responda directamente a los aspectos más críticos detectados durante el estudio. Esta propuesta incluirá acciones concretas en temas como la formación continua, la evaluación docente, el reconocimiento del trabajo y el ambiente laboral. La idea es que estas medidas ayuden realmente a reducir la rotación del personal, fortaleciendo al mismo tiempo su compromiso con la institución. El plan será presentado como una propuesta técnica, pensada para ser aplicada dentro de la gestión interna de la escuela

Implementación del plan de desarrollo profesional docente

En esta etapa comenzará la aplicación del plan elaborado, el cual se construyó tomando en cuenta los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado al personal docente. La implementación incluirá una serie de acciones puntuales, diseñadas en base a las necesidades que se identificaron durante el análisis de la información.

6.3.2. Etapa 1. Diagnóstico y Sensibilización

Figura 17

Aplicación de un diagnóstico institucional



Nota. Elaborado con IA

Tabla 19

Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 1

Objetivo	Estrategia	Tácticas
Identificar las causas específicas de la rotación docente.	Aplicar un diagnóstico institucional detallado.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas semestrales y entrevistas al personal docente. • Sistematizar datos sobre clima institucional, condiciones laborales y satisfacción.
Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia del desarrollo profesional.	Implementar campañas internas de concientización.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar infografías y murales sobre beneficios de la estabilidad laboral. • Realizar charlas participativas con docentes y directivos.

Nota. Elaboracion propia

6.3.3. Etapa 2. Planificación de acciones formativas

Figura 18.

Diseño de programa anual de formación



Nota. Elaborado con IA

Tabla 20

Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 2

Objetivo	Estrategia	Tácticas
Promover el desarrollo profesional continuo.	Diseñar un programa anual de formación docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir temas como evaluación con retroalimentación, innovación pedagógica y gestión emocional. • Coordinar con aliados educativos para talleres certificados. (Universidad Católica Sedes Sapientiae y salud mental)
Integrar la voz docente en la planificación institucional.	Establecer un Comité de Desarrollo Docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un comité con representantes de cada nivel educativo. (Liderado promotor del colegio y un docente por cada grado) • Recoger propuestas sobre mejoras en el clima laboral y necesidades de formación.

Nota. Elaboración propia

6.3.4. Etapa 3. Implementación de incentivos y reconocimiento

Figura 19.

Entrega de reconocimientos como estrategia de motivación docente



Nota. Elaborado con IA.

Tabla 21

Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 3

Objetivo	Estrategia	Tácticas
Aumentar la motivación laboral y el compromiso docente.	Diseñar un sistema de reconocimientos no monetarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear categorías de mérito (puntualidad, innovación, liderazgo). • Organizar ceremonias trimestrales de reconocimiento.
Fomentar la permanencia a través de beneficios laborales.	Gestionar condiciones laborales estables.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer contratos de mediano plazo con renovaciones automáticas según desempeño. • Evaluar con directivos opciones de flexibilidad y bienestar docente.

Nota. Elaboración propia

6.3.5. Etapa 4. Monitoreo y evaluación del impacto

Figura 20.

Monitoreo y análisis de resultados del plan de desarrollo profesional docente



Nota. Elaborado con IA.

Tabla 22

Objetivos, estrategias y tácticas para la etapa 4

Objetivo	Estrategia	Tácticas
Medir el impacto del plan en la rotación y permanencia docente.	Aplicar instrumentos de evaluación y seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar encuestas comparativas anuales. • Analizar tasas de rotación antes y después del plan. • Ajustar acciones según resultados obtenidos.
Garantizar la sostenibilidad del plan.	Institucionalizar el programa de desarrollo docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir el plan en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). • Formar un equipo permanente para su continuidad. (Promotor del colegio, administrador y director)

Nota. Elaboración propia

Este plan representa una propuesta transformadora que va más allá de resolver la rotación docente: busca consolidar una cultura institucional que valore, motive y retenga al talento humano. Gracias al respaldo académico de aliados estratégicos como la Universidad

Católica Sedes Sapientiae (UCSS), se propone una línea de formación continua innovadora, que incluye diplomados en estrategias didácticas, talleres en inteligencia emocional, cursos de liderazgo educativo, asesorías pedagógicas contextualizadas e incluso acceso a programas de segunda especialidad o maestrías educativas.

Más que un listado de actividades, este plan plantea una visión profesional y sostenible, que fortalece el desarrollo integral del docente y apuesta por su permanencia como eje de la mejora educativa. Es una propuesta realista, potente y con impacto directo en la calidad del servicio educativo.

6.4. Presupuesto

Tabla 23

Presupuesto del plan de desarrollo profesional

N°	Categoría	Actividad	Recurso / Insumo	Modalidad	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Observación
1	Evaluación y Diagnóstico	Aplicación de encuestas diagnósticas (2 veces)	Google Forms + procesamiento de datos (virtual)	Virtual	2	0	0	Gratuito, realizado por el equipo directivo
2	Evaluación y Diagnóstico	Evaluación del desempeño docente (trimestral)	Formulario online + revisión institucional	Virtual	4	0	0	Sin costo, usando formularios en línea o internos
3	Capacitación y Apoyo	Talleres formativos (4 talleres de 3 h c/u)	Facilitador profesional (por sesión virtual)	Virtual	4	180	720	S/60 por hora (3 h cada uno)
4	Capacitación y Apoyo	Charlas de sensibilización (2 al año)	Ponente externo (2 h c/u)	Presencial	2	150	300	Honorario por sesión (pago por RHE)
5	Capacitación y Apoyo	Tutorías psicopedagógicas (1 mensual)	Psicopedagogo externo (1.5 h sesión virtual)	Virtual	8	75	600	Apoyo emocional y profesional al docente

6	Reconocimientos	Reconocimiento docente (6 entregas)	Diplomas digitales	Virtual	6	10	60	Diseño digital e impresión solo si se requiere
7	Reconocimientos	Porta diplomas simbólicos y diploma (presencial, 3 eventos)	Diploma con su porta diploma físico A4 y entrega formal	Presencial	6	26	156	Solo para premiaciones presenciales destacadas
8	Material y Campañas	Material gráfico para campañas internas	Diseño de infografías / flyers institucionales	Virtual	4	50	200	Diseño Canva o profesional institucional
9	Material y Campañas	Mural físico motivacional (1 al año)	Cartulina, plumones, stickers, cinta	Presencial	1	60	60	Actividad creativa en sala de profesores

Nota. Elaboración propia

Total, estimado: S/ 2,096.00

- **Mayor parte virtual** reduce costos de impresión, movilidad y logística.
- **Diplomas, encuestas y evaluaciones digitales** permiten seguimiento sin gasto adicional.
- **Gastos clave como talleres y tutorías** aseguran impacto real en desarrollo profesional y clima laboral.

DISCUSIÓN

Luego de analizar los resultados obtenidos en este estudio que lleva por título “Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca – 2025” se pueden extraer las siguientes conclusiones muy claras:

1. La primera tiene que ver con las pocas oportunidades reales que tienen los docentes para seguir creciendo profesionalmente. Muchos sienten que las capacitaciones no son suficientes, o que simplemente no responden a lo que viven cada día en el aula. Además, varios comentan que los procesos de evaluación no ayudan mucho porque no se aplican de forma constante o clara. Esta falta de apoyo influye directamente en su motivación y en las ganas de quedarse en la institución. Como lo señala Marcelo García (2009), la formación no debe ser algo puntual, sino un proceso continuo, conectado con la realidad escolar. Por eso, es urgente trabajar en un plan de desarrollo profesional que sea constante y adaptado a las necesidades del entorno.
2. La segunda conclusión está relacionada con el ambiente dentro de la institución. Aunque hay cosas que los docentes valoran, también se nota que hay problemas en la forma de comunicarse, en cómo se reconoce su trabajo y en su participación en temas pedagógicos. Esto coincide con lo que dicen Rivero y Colmenarez (2022), quienes explican que un entorno basado en el respeto y la colaboración puede hacer que los docentes se sientan más motivados a quedarse. Por eso, se propone crear más espacios de escucha, mejorar el diálogo entre áreas y encontrar formas sinceras de valorar el trabajo docente.
3. No existe un sistema de incentivos que promueva la estabilidad laboral. La mayoría de docentes encuestados considera que sus logros no son reconocidos formalmente y que las condiciones contractuales son inestables, lo cual incrementa la probabilidad de rotación. Como menciona Ramírez Ramírez (2023), el desgaste

emocional producto de la falta de reconocimiento impacta directamente en la permanencia del personal. En ese sentido, se recomienda implementar un sistema de incentivos económicos y no económicos, orientado a premiar la permanencia, el desempeño destacado y la formación continua.

4. El compromiso docente con la institución es variable y condicionado. Se evidencia que muchos docentes valoran su labor en el aula, pero no sienten un fuerte vínculo institucional, lo cual está alineado con el modelo de Mowday, Porter y Steers (1982), donde el compromiso está vinculado al grado de identificación con los valores organizacionales. Frente a ello, es necesario reforzar la identidad institucional mediante actividades integradoras, campañas de cultura organizacional y la inclusión activa del personal en la toma de decisiones.
5. Es necesaria la implementación de un plan estratégico de desarrollo profesional docente. La ausencia de un enfoque estructurado ha limitado el crecimiento individual y colectivo del cuerpo docente. Esta situación hace urgente aplicar un plan institucionalizado que promueva la formación continua, la evaluación constructiva, el reconocimiento y la participación activa del personal. Dicho plan debe alinearse a los objetivos institucionales y contar con indicadores claros que permitan monitorear su impacto en la retención y desempeño del talento docente.

CONCLUSIONES

1. La investigación permitió evidenciar que el fortalecimiento del desarrollo profesional docente constituye una estrategia clave para reducir la rotación del personal en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca – 2025. Se llegó a la conclusión de que promover la capacitación continua, la evaluación justa del desempeño, los incentivos al mérito y un ambiente institucional saludable contribuye directamente a la permanencia del talento docente y al compromiso con los objetivos educativos de la institución.
2. El estudio permitió concluir que consolidar un plan de desarrollo profesional sostenido favorece la estabilidad laboral del personal docente. La implementación de programas de formación continua y acompañamiento pedagógico fortalecerá la permanencia de los docentes dentro de la institución.
3. Se concluye que la satisfacción del personal docente se ve fortalecida cuando la institución reconoce el valor de la mejora profesional. Fomentar espacios de actualización, motivación y reconocimiento contribuirá a mantener un clima laboral positivo y una mayor identificación con la institución.
4. Los resultados finales permiten afirmar que ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo genera una mayor intención de permanencia. El diseño de planes de carrera y la proyección profesional docente garantizarán una continuidad del personal comprometido con los fines educativos.
5. Finalmente, se concluye que la ausencia de estrategias de desarrollo profesional constituye una de las principales causas de la rotación docente. Por ello, se recomienda fortalecer políticas institucionales que aseguren la formación continua, el reconocimiento y la valoración del desempeño, reduciendo así los factores que originan la salida del personal.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones expuestas y buscando generar un impacto positivo en la reducción de la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Una forma concreta de fortalecer el compromiso institucional sería diseñar e implementar un plan anual de desarrollo profesional docente, partiendo de un diagnóstico en el que participen los mismos docentes. Este plan debería ofrecer espacios accesibles para seguir aprendiendo, contar con asesorías pedagógicas que acompañen el trabajo en el aula, promover el intercambio de ideas entre colegas, y establecer evaluaciones que incluyan retroalimentación útil. La meta no es solo capacitar, sino construir una propuesta que ayude a que los docentes se queden, crezcan y se sientan parte activa de la institución.
2. También es clave mejorar el clima laboral, sobre todo en lo que respecta a la comunicación. Para eso, sería bueno impulsar encuentros más frecuentes, como reuniones breves, espacios de diálogo o incluso momentos informales donde los docentes puedan compartir lo que piensan, lo que necesitan o lo que les preocupa. Sentirse escuchados y tomados en cuenta puede marcar una gran diferencia en su motivación y en la forma en que se vinculan con la gestión institucional.
3. Implementar un sistema de reconocimiento simbólico que valore públicamente el esfuerzo, la innovación, la puntualidad y el liderazgo pedagógico de los docentes. Algunas acciones podrían ser entregar menciones destacadas, certificados, cartas de felicitación o realizar ceremonias internas durante el año escolar. Estas prácticas ayudan a crear un ambiente motivador y de mayor valoración profesional.
4. Revisar y mejorar las condiciones laborales del personal docente. Se sugiere establecer contratos más estables, con posibilidad de renovación automática según el desempeño, así como evaluar la entrega de beneficios adicionales como capacitaciones gratuitas o espacios de cuidado emocional.

5. Monitorear el impacto del plan de forma continua mediante herramientas de evaluación que permitan identificar avances y hacer los ajustes necesarios. Esto asegurará que la propuesta se mantenga vigente y se adapte a las necesidades reales con el paso del tiempo.

Estas recomendaciones tienen como objetivo fortalecer el compromiso de los docentes, mejorar la calidad del servicio educativo y asegurar una mayor estabilidad en la institución educativa en la que se ha desarrollado esta investigación, ubicada en el distrito de Nueva Cajamarca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aliaga Pacora, A. A., & Meléndez Herrera, D. L. (2020). Clima institucional y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa Carlos Wiesse de Juanjuí, Región San Martín–2020 [Tesis de posgrado, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio UAP. <https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/handle/20.500.12990/6333>
- Álvarez Ramírez, C. J. (2016). Principales causas de la rotación laboral en el sector de educación básica regular privada de la provincia de Arequipa [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14080>
- Álvarez Ramírez, C. J. (2020). Principales causas de la rotación laboral en el sector educativo: caso Arequipa [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio ALICIA. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_3ccc3ff283e4db514d65bb4721b17704
- Anchundia, G. (2015). El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6352/1/T2698-MGE-Anchundia-El%20clima.pdf>
- Barrera Alvarado, G. E., & Villavicencio Bazán, R. S. (2018). La rotación del personal docente en las instituciones educativas de nivel secundario; Los Olivos 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio ALICIA. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_440b5d1ab95c1686d231f068fa7014b0
- Blanco, N., & Alvarado, M. E. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 456–469. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300011

- Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2018). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367–409. <https://doi.org/10.3102/0034654308321455>
- Brookings Institution. (2019). Reviewing the evidence on teacher attrition and retention. <https://www.brookings.edu/articles/reviewing-the-evidence-on-teacher-attrition-and-retention/>
- Carver-Thomas, D., & Darling-Hammond, L. (2017). Teacher turnover: Why it matters and what we can do about it. Learning Policy Institute. https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Teacher_Turnover_REPORT.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Choez-Suárez, P. J. (2024). Éxito del desempeño docente mediante la planificación didáctica. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(18), 391–404. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1307>
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. L. (1999). The teacher research movement: A decade later. *Educational Researcher*, 28(7), 15–25. <https://doi.org/10.3102/0013189X028007015>
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180–213. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/016146810911100108>
- Coronado, M. S. V., García, A. P., & Villavicencio, C. V. (2019). Satisfacción docente y su influencia en la satisfacción del alumnado. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 21–30. <https://www.redalyc.org/journal/3498/349860896003/html/>

- Cozar Segovia, M. M. (2019). Estrategia para reducir el índice de rotación docente en instituciones educativas peruanas [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622769/Cozar_s_m.pdf
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dueñas-Mora, J. T., Acero-Castillo, D., Álvarez-Higuera, M., Nieto-Vega, M. C., & García-Méndez, S. (2022). Intención al teletrabajo en Bucaramanga: un análisis descriptivo y correlacional. I+D Revista de Investigaciones, 17(1), 53–62. <https://doi.org/10.33304/revinv.v17n1-2022004>
- Economic Policy Institute. (García, E., & Weiss, E.). (2019). The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought. <https://www.epi.org/publication/the-teacher-shortage-is-real-large-and-growing-and-worse-than-we-thought/>
- Espichán Mantilla, J. L., Quiroz Torrau, A. P., & Morante Morante, A. G. (2021). Plan de acción estratégico para reducir la alta rotación voluntaria del personal en la empresa Chili's en el local de San Miguel [Trabajo de suficiencia profesional, Instituto San Ignacio de Loyola – ISIL]. Repositorio Institucional ISIL. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/539>
- Evidence2Impact. (2023). Costs and benefits of teacher retention. Pennsylvania State University. <https://evidence2impact.psu.edu/resources/costs-and-benefits-of-teacher-retention/>
- Fernández, M. J., Álvarez, M., & Garrido, M. (2015). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 14(28), 11–29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=24312969002>
- García, E., & Weiss, E. (2019). The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought. Economic Policy Institute. <https://www.epi.org/publication/the-teacher-shortage-is-real-large-and-growing-and-worse-than-we-thought/>

- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381–391. <https://tguskey.com/wp-content/uploads/TT-02-Prof-Dev-Tchr-Change.pdf>
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The organizational climate of schools. ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED075934.pdf>
- Hernández Herrera, C. A. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes. *Sinéctica*, (37), 1–16. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782011000200069&script=sci_arttext
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez%2C%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herzberg, F. (2003). El trabajo y la naturaleza del hombre. Ediciones Granica.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Imbernón, F. (2017). La formación y el desarrollo profesional del profesorado: Hacia una nueva cultura profesional. Graó. <https://www.grao.mx/libros/la-formacion-y-el-desarrollo-profesional-del-profesorado-525>
- Ingersoll, R. (2021). Is there really a teacher shortage? Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania. https://repository.upenn.edu/gse_pubs/133/
- Ingersoll, R., & Collins, G. (2023). New teacher staffing model effectively combats troubling teacher retention and turnover. University of Pennsylvania Graduate School of Education. <https://www.gse.upenn.edu/news/new-teacher-staffing-model-effectively-combats-troubling-teacher-retention-and-turnover>
- Kim, L. E., Jörg, V., & Klassen, R. M. (2022). A meta-analysis of the relationship between teacher self-efficacy, job satisfaction and intention to stay in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103794. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103794>

- Kini, T., & Podolsky, A. (2019). How teacher attrition affects students and schools. Learning Policy Institute. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1213629.pdf>
- López Flores, L. F. G. (2019). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. Revista de Política y Región, Universidad San Ignacio de Loyola. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/255>
- Marcelo García, C. (2009). La evaluación del desarrollo profesional docente: de la cantidad a la calidad. Revista de Educación, (349), 15–43. https://www.researchgate.net/publication/233966640_La_evaluacion_del_desarrollo_profesional_docente_de_la_cantidad_a_la_calidad
- Marcelo, C., & Vaillant, D. (2009). Desarrollo profesional docente: ¿Cómo se aprende a enseñar? Narcea. https://books.google.com/books/about/Desarrollo_profesional_docente.html?id=tjYgXPt0zv4C
- Mejía Guerrero, H. (2022). La evaluación del desempeño docente en el Perú. ÁbacoenRed. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2022/03/Mej%C3%ADa.-Evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-docente.pdf>
- Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Extremera, N. (2022). Teaching, job demands and resources: The role of emotional intelligence in teachers' occupational well-being and job satisfaction. Frontiers in Psychology, 13, 871564. <https://pdfs.semanticscholar.org/064c/cc6f3ff4ca143d35a9fe4e1d647ee99f11c2.pdf>
- Merino-Soto, C., & Arévalo, M. (2020). Satisfacción laboral, identidad profesional y permanencia en docentes peruanos de educación básica regular. Revista de Psicología y Educación, 15(3), 249–260. <https://revistas.usp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/1022>
- Mohammad, A., & Borkoski, C. (2024). Organizational conditions and teacher turnover in private schools of United Arab Emirates. Social Sciences & Humanities Open, 9, 100801. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100801>

- Monier Llovio, D., Peña Holguín, R. R., Campoverde Rodríguez, D. G., Villalva Gómez, K. F., & Soriano Barzola, R. J. (2023). Desempeño docente: una percepción desde la teoría. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(118), 77–86. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i118.689>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/book/9780125093705/employee-organization-linkages>
- Núñez, N. A., & Cornejo-Meza, G. (2024). Segmentación de la rotación docente para la retención del talento académico. *Formación Universitaria*, 17(4), 71–80. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062024000400071>
- Orrego-Tapia, V. (2023). Rotación y deserción docente en Chile: ¿Por qué es importante y cómo prevenirla y/o mitigarla? *Revista de estudios y experiencias en educación*, 22(50), 267–281. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622023000300267&lang=es
- Ponce-Domínguez, J. F., Erazo-Moreno, M. M., Nina-Cuchillo, J., & Colichón-Chiscul, M. E. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación Universitaria*, 17(3), 95–106. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062024000300095>
- Popescu, E., Dumitru, D., & Mărginean, A. (2023). Self-efficacy, job satisfaction and teacher well-being in K-12 education. *Frontiers in Psychology*, 13, 871564. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8656960/>
- Ramírez Ramírez, W. (2023). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/378848413_Reconocimiento_del_desempeno_laboral_como_principio_gerencial_en_el_liderazgo_organizacional
- Rekalde-Rodríguez, M., & Mencia-Urrutia, A. (2020). La mentoría en la educación superior: una revisión de la literatura. *Revista Científica Internacional*, 3(1), 73–79. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-02662024000100261&script=sci_arttext

- Rivero, R., & Colmenarez, F. (2022). La rotación del personal docente: ¿Representa un indicador relevante a conocer en las instituciones educativas? *Simbiosis Educativa*, 1(1), 31–37. <https://revistaensenaecuador.org/index.php/simbiosiseducativa/article/view/9>
- Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2012). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4–36. <https://caldercenter.org/sites/default/files/2024-11/Ronfeldt-et-al.pdf>
- Ruiz Huaraz, C. B., & Valenzuela Ramos, M. R. (2022). Metodología de la investigación. Fondo Editorial UNAT. <https://fondoeditorial.unat.edu.pe>
- Saavedra-Carrion, N. P. (2023). Competencia digital y desarrollo profesional en docentes de Ayacucho. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 281–288. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-02662023000200281&script=sci_arttext
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación (7.^a ed.). Editorial Panapo. https://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf
- Saravia, L. M., & López de Castilla, M. (2008). La evaluación del desempeño docente: Perú, una experiencia en construcción. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 75–91. <https://doi.org/10.15366/riee2008.1.2.005>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job satisfaction, stress and coping strategies in the teaching profession: What do teachers want to do? *International Journal of Educational Research*, 90, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.03.002>
- Stone, J., Guo, Y., & Elliott, C. (2023). Teachers' job demands, resources and their job satisfaction: Satisfaction with school, career choice and teaching profession. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104063. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104063>
- Talafian, H., Lundsgaard, M., Mahmood, M., Shafer, D., Stelzer, T., & Kuo, E. (2025). Responsive professional development: A facilitation approach for teachers' development in a physics teaching community of practice. *Teaching and Teacher Education*, 153, 104812. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104812>

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- The Journal of Human Resources. (2017). Teacher job satisfaction and student achievement. *The Journal of Human Resources*, 52(4), 950–982. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/689932>
- Torres González, J. A. (2010). Satisfacción laboral del profesorado: claves para su análisis y mejora. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14(1), 27–40. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41555>
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. En D. Vaillant (Coord.), *Aprendizaje y desarrollo profesional docente* (pp. 89–97). OEI y Fundación Santillana. <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155–165. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>
- Vásquez, J., Arispe, L., & Huamán, J. (2023). Apropiación tecnológica y uso de aplicativos móviles de los docentes en una institución educativa de Majes, Arequipa. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(2), 345–360. <https://ve.scielo.org/pdf/rted/v17n2/2665-0266-rted-17-02-345.pdf>
- Woods, A. M., & Weasmer, J. (2020). Person–organization fit and first-year teacher retention in the United States. *Teaching and Teacher Education*, 95, 103154. https://www.researchgate.net/publication/346538495_Person-organization_fit_and_first-year_teacher_retention_in_the_United_States

ANEXOS

Anexo 1: Reporte Turnitin

JHON ESMIT CHUMACERO CUBAS

mi proyecto de PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL- JHON ESMIT CHUMACERO CUBAS.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:old::30163:533153871

Fecha de entrega

25 nov 2025, 11:10 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

2 dic 2025, 9:40 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

mi proyecto de PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL- JHON ESMIT CHUMACERO CUBAS.docx

Tamaño del archivo

1.4 MB

134 páginas

26.758 palabras

157.665 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

7% Fuentes de Internet

1% Publicaciones

7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

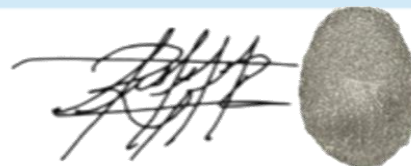
N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Jhon Esmil Chumacero Cubas (Autor)



Roxana Alexandra Albarracín Aparicio (Asesor)

Anexo 2: Registro de Impacto y Resultados

Tipo de documento: Trabajo de Investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis:

“Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca – 2025.”

Integrantes:

1. Chumacero Cubas Jhon Esmir

Asesor: Albarracín Aparicio Roxana Alexandra

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La presente investigación tendrá un impacto significativo en el ámbito institucional y educativo. En primer lugar, permitirá que la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa cuente con una propuesta concreta para fortalecer el desarrollo profesional docente, lo cual influirá directamente en la mejora del clima laboral, la permanencia del personal y la continuidad del servicio educativo. Además, contribuirá a generar una cultura de capacitación continua y reconocimiento, elementos claves para reducir la rotación y elevar los niveles de satisfacción laboral. A nivel social, el estudio beneficiará indirectamente a los estudiantes y familias, al garantizar una mayor estabilidad del equipo docente, lo que favorece la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Finalmente, los resultados podrán servir como insumo para investigaciones futuras y para la toma de decisiones en instituciones educativas con problemáticas similares.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

El estudio permitió obtener un conjunto claro de datos sobre el desarrollo profesional docente y la rotación en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa. A partir de la aplicación del instrumento, se registraron los niveles de participación en actividades de capacitación, la frecuencia con la que los docentes acceden a procesos de actualización, las percepciones sobre la evaluación del desempeño, el reconocimiento institucional y las condiciones relacionadas con su permanencia en la institución.

Los resultados también muestran los porcentajes vinculados a la satisfacción laboral, la intención de continuar trabajando en la institución y los motivos señalados por los docentes respecto a posibles decisiones de retiro. Toda esta información permitió organizar los hallazgos según las dimensiones y los objetivos planteados en el estudio, describiendo de manera objetiva la situación actual del cuerpo docente.

En conjunto, los datos obtenidos representan los descubrimientos centrales del proyecto, responden a las preguntas formuladas y permiten disponer de una base concreta para comprender la situación de la rotación docente en la institución durante el año 2025.

Anexo 3: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca – 2025.						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VI. DESARROLLO PROFESIONAL			
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Item
¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?	Determinar la relación entre el plan de desarrollo profesional y la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025.	Existe una relación significativa entre el plan de desarrollo profesional docente y la rotación de los docentes en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025.	Formación continua	Participación en capacitaciones	¿Participa usted en capacitaciones organizadas por su institución?	1
				Aplicación de aprendizajes	¿Aplica lo aprendido en las capacitaciones en su práctica docente?	2
			Evaluación del desempeño	Frecuencia y aplicación de evaluaciones	¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones y aplica sus recomendaciones?	3
				Autoevaluación docente	¿Ha realizado autoevaluaciones de su desempeño?	4
			Reconocimiento e incentivos	Acceso a estímulos laborales	¿Recibe usted estímulos o bonificaciones por desempeño destacado?	5
				Reconocimiento no monetario	¿Ha sido reconocido públicamente por su trabajo en la institución?	6
			Clima institucional	Percepción del ambiente laboral	¿Considera adecuado el ambiente laboral dentro de su institución?	7
				Relación con colegas y directivos	¿Mantiene relaciones positivas con sus colegas y superiores?	8
Problema específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis específicas:	V2. ROTACION DOCENTE			
			Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Item
¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la permanencia laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?	Determinar de qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la permanencia laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	El plan de desarrollo profesional se relaciona con la permanencia laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	Permanencia laboral	Años promedio de trabajo en la institución	¿He permanecido durante varios años consecutivos trabajando en esta institución?	9
				Percepción de estabilidad	¿Se siente estable en su cargo actual dentro de la institución?	10
¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la satisfacción docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?	Determinar de qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la satisfacción docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	El plan de desarrollo profesional se relaciona con la satisfacción docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	Satisfacción docente	Resultados de encuestas institucionales	¿Se siente identificado con los resultados de encuestas internas sobre clima laboral?	11
				Reconocimiento institucional	¿Considera que su labor docente es valorada en su centro de trabajo?	12
¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la intención de permanencia en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?	Determinar de que manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con la intención de permanencia en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	El plan de desarrollo profesional se relaciona con la intención de permanencia en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	Intención de permanencia	Deseo de continuar en la organización	¿Tiene intención de seguir trabajando aquí el próximo año?	13
				Proyección profesional	¿Se proyecta profesionalmente a largo plazo en esta institución?	14
¿De qué manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con el motivo de salida en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025?	Determinar de que manera el plan de desarrollo profesional se relaciona con el motivo de salida en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	El plan de desarrollo profesional se relaciona con el motivo de salida en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa de Nueva Cajamarca - 2025	Motivos de salida	Causas de renuncias registradas	¿Las condiciones laborales influyen en su decisión de continuar o retirarse?	15
				Clima laboral desfavorable	¿El ambiente de trabajo ha influido alguna vez en su intención de retirarse?	16

Anexo 4: Matriz de Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES										
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEMS	INST	ESCALAS			
							1	2	3	4
Desarrollo profesional	El desarrollo profesional docente es un proceso dinámico, consecutivo y caracterizado por un constante intercambio de experiencias y oportunidades debidamente planificadas que van a promover el progreso y desarrollo de la profesión (Rekalde-Rodríguez & Mendieta-Urrutia, 2020).	Formación continua	Participación en capacitaciones	ORDINAL	1	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
			Aplicación de aprendizajes		2					
		Evaluación del desempeño	Frecuencia y aplicación de evaluaciones		3					
			Autoevaluación docente		4					
		Reconocimiento e incentivos	Acceso a estímulos laborales		5					
			Reconocimiento no monetario		6					
		Clima institucional	Percepción del ambiente laboral		7					
			Relación con colegas y directivos		8					
Rotación docente	Según Espichán et al. (2021), la rotación docente limita el cumplimiento de metas, genera costos de reemplazo y desmotiva a los equipos de trabajo, lo cual representa un indicador clave que debe ser gestionado estratégicamente dentro de las instituciones.	Permanencia laboral	Años promedio de trabajo en la institución	ORDINAL	1	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
			Percepción de estabilidad		2					
		Satisfacción docente	Resultados de encuestas institucionales		3					
			Reconocimiento institucional		4					
		Intención de permanencia	Deseo de continuar en la organización		5					
			Proyección profesional		6					
		Motivos de salida	Causas de renuncias registradas		7					
			Clima laboral desfavorable		8					

Anexo 5: Instrumento de Recolección de Datos

Encuesta sobre el desarrollo profesional docente y su relación con la rotación laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa.

Esta encuesta forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es analizar la relación entre el desarrollo profesional docente y la rotación laboral en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, ubicada en Nueva Cajamarca.

Las respuestas son **estrictamente confidenciales y anónimas**, y serán utilizadas únicamente con fines educativos.

Agradecemos sinceramente tu participación.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

Instrucciones

Responde cada pregunta marcando la opción que mejor represente tu experiencia.

Escala:

Nunca (1) – A veces (2) – Con frecuencia (3) – Siempre (4)

Formación continua

1. ¿Participa usted en capacitaciones organizadas por su institución?

**Marca solo un óvalo.*

NUNCA

A VECES

CON FRECUENCIA

SIEMPRE

2. ¿Aplica lo aprendido en las capacitaciones en su práctica docente?

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

Evaluación del desempeño

3. ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones y aplica sus recomendaciones? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

4. ¿Ha realizado autoevaluaciones de su desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

Reconocimiento e incentivos

5. ¿Recibe usted estímulos o bonificaciones por desempeño destacado? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

6. ¿Ha sido reconocido públicamente por su trabajo en la institución? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

Clima institucional

7. ¿Considera adecuado el ambiente laboral dentro de su institución? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

8. ¿Mantiene relaciones positivas con sus colegas y superiores? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

Permanencia laboral

9. ¿Ha permanecido durante varios años consecutivos trabajando en esta institución?

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

10. ¿Se siente estable en su cargo actual dentro de la institución? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

Satisfacción docente

11. ¿Se siente identificado con los resultados de encuestas internas sobre clima laboral?

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

12. ¿Considera que su labor docente es valorada en su centro de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

Intención de permanencia

13. ¿Tiene intención de seguir trabajando aquí el próximo año? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES
 CON FRECUENCIA
 SIEMPRE

14. ¿Se proyecta profesionalmente a largo plazo en esta institución? *

Marca solo un óvalo.

- NUNCA
 A VECES

CON FRECUENCIA

SIEMPRE

Motivos de salida

15. ¿Las condiciones laborales influyen en su decisión de continuar o retirarse? *

Marca solo un óvalo.

NUNCA

A VECES

CON FRECUENCIA

SIEMPRE

16. ¿El ambiente de trabajo ha influido alguna vez en su intención de retirarse? *

Marca solo un óvalo.

NUNCA

A VECES

CON FRECUENCIA

SIEMPRE

Anexo 6: Validación de Expertos

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN VARIABLE 1

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Dra. Albarracín Aparicio Roxana Alexandra
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL - UNMSM
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario
1.4. Autor del instrumento:	Chumacero Cubas Jhon Esmir
1.5. Título de la investigación	“Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca – 2025.”

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				X	

9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					85%	

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	X		
Ítem 2	X		
Ítem 3	X		
Ítem 4	X		
Ítem 5	X		
Ítem 6	X		
Ítem 7	X		
Ítem 8	X		
Ítem 9	X		
Ítem 10	X		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 85%. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del experto

Lugar y fecha: Lima, 3/07/2024

DNI N° 41981490

ORCID 0000-0002-6930-3718

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
VARIABLE 2

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Dra. Albarracín Aparicio Roxana Alexandra
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente – ISIL - UNMSM
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario
1.4. Autor del instrumento:	Chumacero Cubas Jhon Esmir
1.5. Título de la investigación	“Plan de desarrollo profesional como estrategia para reducir la rotación docente en la I.E.P. Virgen de la Medalla Milagrosa, Nueva Cajamarca – 2025.”

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
14. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				X	
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				X	
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				X	
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
20. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el				X	

	propósito de la investigación.					
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					85%	

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	X		
Ítem 2	X		
Ítem 3	X		
Ítem 4	X		
Ítem 5	X		
Ítem 6	X		
Ítem 7	X		
Ítem 8	X		
Ítem 9	X		
Ítem 10	X		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 85%. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del experto

Lugar y fecha: Lima, 3/07/2024

DNI N° 41981490

ORCID 0000-0002-6930-3718