



Organización
Internacional
del Trabajo

► Plan de capacitación para directivos de la Derrama Magisterial

► Plan de capacitación para directivos de la Derrama Magisterial

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2020

Primera edición 2020

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Plan de capacitación para directivos de la Derrama Magisterial
Perú: OIT / Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2020. 48 pp.

ISBN: 9789220338124 (Print)

ISBN: 9789220338117 (Web PDF)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Impreso en Perú

Advertencia

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supone utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

► Índice

► Lista de acrónimos	v
► Presentación	vi
► Marco institucional y contextual	1
Reseña histórica de la Derrama Magisterial	1
Orientación institucional de la Derrama Magisterial	4
a. Misión	4
b. Visión	4
Justificación del plan de capacitación	5
► Lineamientos conceptuales y pedagógicos que orientan el plan de capacitación	8
► Estructura del plan	10
Descripción de las necesidades de capacitación identificadas	10
Objetivos del plan	15
Participantes	15
Estructura del plan	15
Organización y secuencia del plan de formación	20
Estructura de contenidos del programa de formación I – Módulo 1	21
Estrategias para el desarrollo del plan	23
Selección de participantes	24
Modalidades educativas	24
Tipos de actividades educativas	25
Colaboración y articulación interinstitucional para el desarrollo del plan	25
Gestión del aprendizaje	26
► Metodología de aprendizaje	27
► Mecanismos de seguimiento y evaluación	29
► Criterios para la implementación del plan	31
► Anexos	33
► Referencias bibliográficas	38

► Acrónimos

AE	Análisis estratégico
CRP	Comunicación y las relaciones públicas
DE	Delegación
DM	Derrama Magisterial
EE	Equilibrio emocional
EVA	Entorno Virtual de Aprendizaje
GC	Gestión de conflictos
GI	Gestión de la información
GID	Gestión de la información digital
GR	Gestión de recursos
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INI	Iniciativa
INT	Integridad
MG	Conocimiento del modelo de gestión
NE	Negociación
NL	Normativa legal
RPI	Relacionamiento con las partes interesadas
SIDESP	Sindicato de Docentes de Educación Superior del Perú
SP	Conocimiento del sistema previsional
SUTEP	Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú
TD	Toma de decisiones
TE	Trabajo en equipo
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación

► Presentación

Este Plan de Capacitación es un documento que presenta lineamientos técnicos básicos para orientar el desarrollo del itinerario formativo del personal directivo de la Derrama Magisterial para el desarrollo de las competencias mínimas requeridas para el ejercicio de sus funciones. Este plan fue realizado directamente por la Derrama Magisterial y se articula con formación especializada que se realiza fuera de la institución.

Las acciones formativas del plan están organizadas en tres programas de formación secuenciales y articulados. Cada programa busca cubrir las brechas de formación requeridas para el ejercicio eficiente de la función directiva, con énfasis en las competencias estratégicas y directamente relacionadas con la actividad central de la Derrama Magisterial.

Las competencias estratégicas se complementan con el desarrollo de las interpersonales y personales que forman parte del componente de gestión administrativa.

En todos los casos, se contempla el uso de la modalidad educativa virtual, internet y las Tecnologías de la Información y Comunicación.

El documento tiene seis secciones. La primera, presenta el marco institucional y contextual de la Derrama Magisterial junto con la justificación del plan de formación. La segunda, los lineamientos conceptuales y pedagógicos que orientan y delimitan el estilo, así como las metodologías que guían su desarrollo. La tercera sección plantea la estructura del plan de formación, incluidas las estrategias de colaboración y articulación interinstitucional. La cuarta, describe la metodología a emplear para su ejecución. La quinta, da cuenta de los mecanismos de seguimiento y evaluación necesarios para monitorear el impacto de la capacitación y las posibilidades de mejora para acciones futuras. Por último, se presentan algunos criterios para la implementación del plan.

► Marco institucional y contextual

Reseña histórica de la Derrama Magisterial

La Derrama Magisterial (DM) es una institución de previsión social, de origen sociolaboral, de carácter privado gremial y social, que pertenece a los maestros que trabajan en las instituciones educativas públicas del Perú, quienes la financian con aportes voluntarios que se descuentan de sus salarios.

Creada por Decreto Supremo N.º 078, del 10 de diciembre de 1965, “a solicitud de los gremios de maestros para contar con un fondo de retiro que incremente los beneficios previsionales que otorgaba el sistema estatal”¹. Su principal función es administrar los aportes mensuales de los maestros socios y, según su Estatuto, otorgar servicios de: previsión social (fallecimiento, invalidez, retiro); crédito social (crédito directo e indirecto); cultura social (biblioteca, educación post y extra profesional, danza, cine, teatro, cursillos, conferencias, deportes, excursiones, turismo social, campos de recreación, otros) y vivienda social (urbanizaciones propias de la institución, construcción en serie de viviendas de interés social). Estos servicios se brindan a todos los docentes peruanos de todos los niveles educativos –a excepción del nivel universitario–, en condiciones más favorables a las del mercado y gracias al apoyo solidario y cooperación de sus asociados.

“En suma, la Derrama Magisterial fue creada para atender dos grandes finalidades, la seguridad social, a través de su servicio de previsión social y, la de bienestar social, a través del apoyo solidario a sus integrantes, a través de diversos servicios ...”².

Tras casi 20 años de ser administrada por el Estado e inmersa en una grave crisis financiera y administrativa, que prácticamente liquidó el fondo previsional y puso a la institución al borde de la quiebra, en 1984, los maestros del sector público, bajo la conducción del Sutep, inician una huelga general indefinida (4 de julio) que logró –entre otras reivindicaciones– el reconocimiento legal del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (Sutep), mediante R.D. 011-84-INAP, así como la administración de la Derrama Magisterial en forma conjunta y a cargo del Sutep y del Sindicato de Docentes de Educación Superior del Perú (Sidesp), la cual se concretó mediante DS N.º 021-88-ED, norma que aprobó su Estatuto y estableció la nueva conformación de su directorio, integrado por cinco representantes de los gremios magisteriales (Sutep y Sidesp) y un representante del Ministerio de Educación.

1 Derrama Magisterial. Portal web <https://www.derrama.org.pe/principal/categoria/nuestra-historia/242/c-242>

2 Derrama Magisterial (2018) Comentarios a pre- publicación de la Resolución “Normas Complementarias Aplicables a las Derramas” por parte de la Derrama Magisterial. Página 8.

3 Auris Melgar, Olmedo (2016): 50 años de la Derrama Magisterial. Diario Uno. Lima. Disponible en línea en <http://diariouno.pe/columna/50-anos-de-la-derrama-magisterial/>

“La DM se constituye en mérito al D.S. N.º 78-65, que en su Art. 1º decreta “Establézcase la Derrama Magisterial a partir del 1º de enero de 1966”. Estuvo administrada por el Ministerio de Educación y representantes de las organizaciones gremiales de entonces; y, por la desastrosa gestión realizada la llevarían a la quiebra...Una vez más el SUTEP, a través de la lucha de 1988 conquistamos el D.S. N.º 021-88 que define los objetivos de la DM orientado a atender la Seguridad y Bienestar Social del Maestro, brindando servicios de previsión, crédito, cultura, inversión y vivienda sociales; otorgando la potestad al SUTEP y al Sidesp, a fin de que elijan los integrantes de los órganos de Gobierno de la DM”³.

“...las conquistas que han logrado los maestros en el Perú nadie nos ha regalado y justamente una de esas conquistas es la Derrama Magisterial...” (WQ).

Desde que la Derrama Magisterial fue transferida a los gremios magisteriales, las sucesivas administraciones realizaron cambios significativos en la gestión (uno de los más significativos fue modificar el sistema previsional, que pasó de un sistema de reparto a un sistema de cuentas individuales) para mejorar la eficiencia y rentabilidad de los aportes, así como la calidad de los servicios y la atención a los maestros socios. “En los últimos años el crecimiento sostenido de [la] institución ha permitido diversificar y mejorar la gama de beneficios previsionales y servicios sociales que [brinda] a los asociados de la Derrama Magisterial, que actualmente son aproximadamente 280 mil en todo el país...”⁴.

“... Es el SUTEP, una vez conquistado su reconocimiento a través de la huelga de 1984, ... promueve una consulta al magisterio nacional planteando el Replotamiento basado en el diseño de un sistema nuevo cuyo fundamento radica en el Cálculo Matemático Actuarial y la aplicación de la cuenta individual...”⁵.

“...Todos hemos aportado en términos positivos y logramos rescatar [a la Derrama Magisterial] Ese rescate es de los maestros, no de una gestión, sino de sucesivas gestiones. Por eso, nosotros siempre decimos que todos ... somos gestiones de continuidad. Si hay alguien que quiere proponer, está bien, se propone, se analiza, se incluye en el plan estratégico. Eso le da fortaleza. El directorio que cesa, deja también aportes al directorio que viene y así sucesivamente nos vamos fortaleciendo” (JA).

La nueva gestión, a cargo de los representantes de los gremios magisteriales, mejoró progresivamente la situación financiera de la Derrama Magisterial –superando, incluso, la etapa de profunda crisis económica que vivió el país durante el primer gobierno de Alan García y los primeros años del primer gobierno de Alberto Fujimori– y logró pasar de fortaleciendo” (tener recursos ascendentes a S/. 49’813,610 soles en 1995 a “tener activos totales por un monto de S/ 2,650 millones de soles, al 31 de enero del 2020... y un crecimiento sostenido en la utilidad de las cuentas individuales de los asociados de la Derrama Magisterial producto de una eficiencia en la administración de los aportes, lo que ha generado utilidades bajo una media aproximada de S/ 59 millones entre los años 2018 y 2017...”⁶.

4 Ídem 1.

5 Ídem 2.

6 Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (junio 2020) Informe N.º 059-2020-SAAJ/ Informe N.º 015-2020-SABM. Disponible en línea en https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/opinion_proy_leg/INFORME-059-2020-SAAJ.pdf, última comprobación el 25/08/2020

7 Anónimo (2016): ¿Cómo fueron los inicios de Derrama Magisterial? edit. por Derrama Magisterial. Derrama Magisterial. Lima. Disponible en línea en <https://blog.derrama.org.pe/como-fueron-los-inicios-de-derrama-magisterial/>, Última comprobación el 15/06/2020

“...La situación era desastrosa: No había libros de actas ni documentos contables, y en caja chica sólo había 31 soles. Las cuotas de veinte años de aportaciones habían desaparecido. En medio de la catástrofe económica del primer gobierno de Alan García, las posibilidades de recuperación se veían como algo muy lejano⁷.

“...En los momentos en que nos encontramos, la institución [Derrama Magisterial] es una institución que tiene un manejo de carácter muy, muy técnico ya que se ha basado siempre en el trabajo actuarial. Esta institución se ha provisto siempre de especialistas para manejar los fondos...” (LDC).

“... hemos sabido combinar los acuerdos sindicales con la parte técnica de la institución. Esa ha sido una decisión muy importante y clave que se ha logrado... DM ha sabido asesorarse por los mejores equipos profesionales en todos los aspectos... ha sabido escuchar... esto ha permitido que se tomen las mejores decisiones financieras, empresariales, de mejora... otro tema es que no hemos aceptado planteamientos que nos gestionemos como banco... nosotros siempre nos hemos mantenido como una institución de previsión social, por lo tanto, no podríamos aceptar que nos gestionemos de otra naturaleza...” (WQ).

La necesidad de reflotar la Derrama Magisterial y promover su consolidación financiera durante las últimas tres décadas, así como la naturaleza sui generis de su estructura societaria fueron algunos de los motivos de las diversas amenazas de intervención que recibió por parte del Estado, como lo refleja el proyecto de nuevo Estatuto de la DM presentado por el Ministerio de Educación (2018) para introducir cambios en su funcionamiento. Esta iniciativa fue apoyada por el actual presidente de la República, Martín Vizcarra, quien anunció en los medios de comunicación que “... [la Derrama Magisterial] puede ser mucho más beneficiosa para los docentes y eso se logra con la modificación de Estatutos, que la haremos”⁸. También podemos observar el reciente Proyecto de Ley N.º 5186, presentado el 14 de mayo de 2020 en el Congreso de la República⁹, el cual pretende incluir modificaciones al Decreto Supremo N.º 021-88-ED, para que los asociados elijan democráticamente de forma universal a sus representantes en el Directorio de la Derrama Magisterial y retirar sus aportes acumulados, es decir la rentabilidad obtenida por los intereses correspondientes y las utilidades.

“Ahora tenemos una lucha de propuestas de ley de congresistas que, generalmente no les importa la etapa más difícil de todo ser humano: la tercera edad... Es bueno que conozcan que, en el Perú, cuando uno cesa, más o menos 6 meses no tiene sueldo, no tiene cómo vivir y por eso, es uno de los motivos que existe la Derrama Magisterial como institución previsional...no miden, no ven esas cosas...” (ET).

“... uno conoce el ánimo de los maestros y ... ese mecanismo de identidad hacia el gremio, a los principios, a sus mecanismos de representación, de trabajo... se siente que el maestro valora lo que uno hace en favor de ellos... en ese servicio esta justamente la representación. Es por esa razón que nada impide que hagamos perfeccionamiento, mejoras, sin perder la identidad... pero que eso no permita que fomentemos alguna decisión que pueda ser contraproducente a la rica historia de gestión que tiene el sindicato en la DM” (WQ).

Estas amenazas de injerencia en la administración y control de la DM –que no son nuevas, pero sí recurrentes–, así como la complejidad técnica de la institución obligan a tener una mirada integral sobre la gobernanza y el fortalecimiento institucional, para resguardar tanto su autonomía como los derechos de los maestros socios, cuyos aportes son la base del funcionamiento de la institución.

⁸ Diario Gestión: <https://gestion.pe/peru/politica/martin-vizcarra-anuncia-intervencion-derrama-magisterial-241759-noticia/>

⁹ Disponible en http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/Expvirt_2011.nsf/visbusqptramdoc1621/05186?opendocument. Última comprobación el 25/08/2020

“...la mejor forma de defender la representación sindical ante la Derrama Magisterial es lograr la unidad sindical, es lograr una mayor cobertura en la afiliación sindical...[también] la rendición de cuentas de sus representados es muy importante porque forma parte de esta identidad, de esta construcción permanente y sistemática de la solidez de la representación sindical en la DM. Esto es un tema permanente y dinámico porque obviamente hay un cambio, una rotación del personal del magisterio y, en ese sentido, van entrando nuevas generaciones que quizá no tienen tan presente lo que ustedes tienen presente de lo que sucedió, aquí a la vuelta de 1984. Están llegando nuevas generaciones que no necesariamente tienen en la piel la evidencia misma de lo que ha sido esa conquista y de lo que ha sido ese fortalecimiento de la DM” (ER).

“...el estatuto habla del mecanismo de representación, de elección, pero también del deber que tienen los representantes del gremio de informar al magisterio, de informar al sindicato. Tenemos dos convenciones al año y en esas convenciones un tema de agenda es el informe que los delegados hacen hacia el magisterio. Hay obligación que los asistentes -al retornar a su lugar de origen- hagan la réplica de todo lo informado, de tal manera que ese canal de información se masifica y se hace nacional” (LC).

“Las autoridades deben respetar esos espacios porque DM es un espacio netamente de maestros. No hay ningún sol del Estado, es una experiencia única. Es una experiencia de dos sindicatos más el Estado. Nos ha costado a los maestros... nosotros no hemos recibido financiamiento, ni un sol ... Este espacio debe ser respetado y también potenciado y promocionado porque en América Latina es una de las pocas experiencias de autogestión” (JA- DM).

Orientación institucional de la Derrama Magisterial

La orientación estratégica institucional de la Derrama Magisterial está marcada tanto por su Misión y Visión como por sus valores.

a. Misión

La Derrama Magisterial tiene la misión de “Administrar con eficiencia y rentabilidad los recursos humanos, materiales y financieros, incrementando permanentemente el fondo previsional y la cuenta individual de todos y cada uno de nuestros asociados, para garantizarles un beneficio digno y seguro, con servicios y atención de excelencia, poniendo en práctica nuestra vocación y espíritu solidario. Promovemos internamente un clima laboral armonioso y de trabajo en equipo que permita desarrollar al máximo el potencial profesional y humanitario de nuestros colaboradores”¹⁰.

b. Visión

La “Derrama Magisterial aspira a ser la organización que brinde el mejor servicio a todo el Magisterio Nacional en los ámbitos previsional, crediticio, recreacional, inmobiliario, cultural, pedagógico y otros. Se constituye así en el más importante apoyo para sus asociados, tanto en su vida familiar como profesional”¹¹.

¹⁰ Ídem 1.

¹¹ Ídem 1.

Justificación del plan de capacitación

La nueva administración de la Derrama Magisterial (DM) tiene el reto permanente de cumplir lo establecido en su misión y visión institucional. Para ello, requiere contar con personal directivo cada vez más competente, dentro de un escenario institucional caracterizado por la necesidad y exigencia de mejorar la rentabilidad del fondo y el servicio que se presta a los asociados.

“La Derrama está en un proceso de crecimiento y, en un tiempo no muy lejano va a llegar a su consolidación. Para llegar a esa etapa de consolidación, necesariamente tiene que contar con directivos altamente competentes...” (QH).

Este escenario genera permanentes desafíos para la Derrama Magisterial, los cuales fueron y son enfrentados con voluntad, responsabilidad y asignación de recursos por parte de la administración de turno. A los esfuerzos realizados, es necesario agregarle un mayor criterio técnico y estratégico, que permita identificar las principales brechas de capacidades directivas de los miembros del directorio y del Consejo de Vigilancia, desarrollar las competencias mínimas requeridas para el eficiente ejercicio de sus funciones, fortalecer la política que dé soporte y sostenibilidad a la capacitación, para que la formación continua se institucionalice como estrategia fundamental que oriente la formación de los cuadros directivos y facilite el logro de los objetivos estratégicos, la misión y la visión trazadas por la institución. Esto, en la perspectiva de fortalecer el buen gobierno de la Derrama Magisterial, en particular lo relacionado con la gestión y vigilancia, rendición de cuentas a los maestros socios y satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que ofrece la institución.

“El buen gobierno es la base sobre la cual se construye cualquier organización...La existencia de un buen gobierno indica que una organización posee las instituciones y herramientas necesarias para asegurar credibilidad, integridad y autoridad en la creación de reglamentos, la adopción de decisiones y el desarrollo de programas y políticas que reflejan las necesidades y puntos de vista de sus miembros. Es principalmente a través de un buen gobierno que una organización de empleadores mantiene la confianza de sus miembros y mejora su reputación e influencia con aquellos individuos o instituciones con los que interactúa. La falta de buen gobierno en una organización ...no sólo daña la reputación y reduce la eficacia de la propia organización, sino que, además, puede influir negativamente en la reputación de aquellos a los que está representando. El buen gobierno es un elemento esencial para garantizar la defensa de los intereses genuinos de sus miembros”¹².

“... uno de los temas más importantes ha sido el tema de gobierno corporativo donde se ha trabajado y se ha replanteado los perfiles de lo que somos ahora o de lo que vamos a hacer para adelante los miembros del directorio ... uno de los principales puntos que señala allí es el tema de la transparencia y las buenas prácticas como parte de los principios fundamentales de la gestión ... eso es un paso muy grande dado como institución, no solamente para guardar las formas sino porque estamos verdaderamente comprometidos y comprometidas con este desarrollo, en este camino ... rescato mucho esa decisión que se tomó... fue todo un trabajo de talleres, desde abajo de toda la institución... hasta el directorio ... creo que sería la respuesta de la institución en aras de demostrar no -solamente a los entes de vigilancia como la SBS, sino a los asociados- ... cómo es que sí estamos pensando en buenas prácticas, en el tema ético, en el tema de la transparencia, creo que eso es fundamental” (OM).

En la actualidad, todo ello es un imperativo, más aún si consideramos que el nuevo contexto está marcado por nuevas formas de organización, gestión y desempeño de las organizaciones.

¹² OIT (2005) Guía I – Buen gobierno. Primera edición. Página 3.

Enfrentar el desafío de tener personal directivo competente en las organizaciones modernas es un reto permanente. Por ello, es necesario que la Derrama Magisterial ponga en marcha un enfoque estratégico de la capacitación, que permita establecer un rumbo claro e institucionalizado respecto a la formación y desarrollo de las capacidades directivas.

En esta perspectiva, se propone el presente plan de capacitación para directivos, alineado con la naturaleza de la DM en general y con el quehacer que le corresponde al Directorio y Consejo de Vigilancia en particular. En este sentido, se consideran dos ámbitos de atención: externo (contexto nacional e internacional) e interno (contexto institucional). Ver **Gráfico 1**.

“... Va a requerirse, entender de conjunto el sistema educativo nacional, pero también ... un nivel formativo de educación comparada... de tal manera que esto nos permita entender no solo la problemática de la docencia en cada país, sino también ver los sistemas educativos en su conjunto... abordar lo relacionado a políticas educativas de largo plazo. En el caso nuestro, el Proyecto Educativo Nacional, conocerlo a profundidad en lo que corresponde y, dentro de ello, las políticas docentes... lo que es la profesión docente... los componentes del mérito... el ingreso a la carrera, el sentido del escalafón, el bienestar docente... son claves para establecer un nivel de comunicación adecuada con el conjunto de asociados ...” (JJ).

► Gráfico 1. Ámbitos que considera el plan de formación de la DM



Este plan será realizado directamente por la Derrama Magisterial y estará articulado con la formación especializada que realizan los directivos en universidades y/o instituciones externas.

El plan incorpora las bondades de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con la finalidad de contribuir a mejorar las capacidades de los representantes de los trabajadores en el directorio de la Derrama Magisterial, para que tomen mejores decisiones.

“...Derrama tiene una política de capacitación... con instituciones muy serias, tanto en el país como fuera del país, ... mucho influye la gerencia... que entiende que los conocimientos del directivo que llega por primera vez no son suficientes y, por lo tanto, tiene que profundizar algunos aspectos... también el roce internacional ... ese roce que traemos, esa experiencia que traemos nos ayuda mucho...este es un aspecto que tiene que ser considerado, valorado...” (JA).

Por último, se debe considerar la coyuntura actual en la que, debido a la pandemia global causada por el virus COVID-19 y por las diversas acciones tomadas por los gobiernos para tratar de contenerla, el Perú y el mundo restringieron las actividades económicas, sociales, culturales, etc. de la población, lo que produjo una grave crisis socioeconómica.

“En el trimestre abril-mayo-junio, la población ocupada en el Perú se redujo en -39,6%, eso quiere decir que 6 millones 720 mil peruanos dejaron de trabajar en comparación con el mismo periodo del año previo, según lo reveló el INEI”¹³.

Atendiendo este nuevo contexto de aislamiento social obligatorio –que limita espacios presenciales de capacitación– y como parte de la gestión adaptativa del proceso de capacitación, este plan prevé utilizar la modalidad educativa virtual, la cual se erige, principalmente, sobre las herramientas de internet y el uso de un Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA).

¹³ Diario la Republica. Disponible en: <https://larepublica.pe/economia/2020/08/17/el-87-de-empleos-perdidos-a-nivel-nacional-se-dio-en-servicios-y-comercio/>. Última comprobación: 25/08/2020

► Lineamientos conceptuales y pedagógicos que orientan el plan

El plan asume a la capacitación como el desarrollo de capacidades del personal directivo de la Derrama Magisterial (especialmente, los representantes sindicales de los afiliados), con la finalidad de “garantizar” que logren desempeños efectivos de acuerdo con sus roles y funciones institucionales. Esta intervención es esencialmente educativa, y de allí la necesidad de proponer explícitamente los enfoques que delimitan el estilo y las metodologías que guían su desarrollo. Los enfoques orientadores considerados en el presente documento son los siguientes: desempeño institucional (enfoque transversal), educación de adultos, educación por competencias, constructivismo, interaprendizaje y aprendizaje colaborativo (enfoques educativos).

a. Desempeño institucional. El plan busca contribuir al fortalecimiento de la Derrama Magisterial, por lo que reconoce la importancia de crear y recrear modos de reflexión crítica y propositiva sobre el desempeño institucional con la lógica de identificar las mejores experiencias, socializarlas y convertirlas en prácticas institucionalizadas que beneficien y perfeccionen el servicio a los maestros socios. Este aprendizaje permanente, que se recupera desde la práctica, hace sostenibles las intervenciones y las capacidades institucionales.

“...Venimos con ansias de cumplir una meta de mejora continua... en mi caso...permitió internalizar de manera rápida el concepto de cultura organizacional... la parte directiva ... y eso ayuda mucho ... tienes los mecanismos de trabajo y aprendizaje que permite cumplir las metas y retos que tiene la institución... es un proceso que satisface a todos porque llegar al 2020 con estos logros y seguir aportando, creo que es un mecanismo de satisfacción para la institución y para todos los que la conformamos” (WQ).

b. Educación de adultos. La educación y capacitación del adulto debe enfocar el aprendizaje como un proceso activo y participativo, que toma en cuenta la experiencia acumulada de los participantes. En este sentido, el participante adulto es protagonista, constructor de sus aprendizajes¹⁴ y responsable de los resultados. Es decir, no son simples receptores de información, sino personas activas, que aprenden y enseñan a la vez. Este enfoque aporta elementos sobre cómo operan los procesos mentales de la persona adulta y las características de su aprendizaje. Esto es importante para determinar la metodología y los medios que deben utilizarse en los procesos de capacitación.

c. Educación por competencias¹⁵. La idea es alinear los procesos formativos a los fines de un desempeño funcional más productivo. Poner en práctica una competencia requiere la conjunción de diferentes componentes (conocimientos, actitudes, valores y habilidades), los cuales deben actuar de manera integrada para que esta se dé. Desde esta perspectiva, lo importante no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos. Por tanto, la capacitación debe ser diseñada para una acción concreta y para lograr que las metodologías y herramientas pedagógicas estén alineadas con un desempeño funcional más eficiente.

14 Desde un enfoque constructivista, el aprendizaje es un proceso de construcción individual o colectivo (Vygotsky) en un contexto socio cultural, mediante el cual la persona interpreta o asigna un significado propio al nuevo conocimiento a partir de sus conocimientos y experiencias previas.

15 La competencia integra un conjunto de capacidades: capacidades cognitivas, capacidades procedimentales, capacidades actitudinales y capacidades motivacionales. A esto se suma un quinto elemento, necesario para que la competencia se efectúe y se convierta en un desempeño evidenciable: El poder hacer.

“... uno de los cursos más importantes fue el de dirección estratégica ... porque elaboramos un plan estratégico... nos ayudó a buscar información ... y elaborar el plan estratégico... nos ayudó mucho para poder entender toda la estructura... cómo planificar y cómo plasmar en ese plan todo lo que era la institución...” (OM).

d. Constructivismo. Este enfoque tiene como centro a la persona que aprende, por eso se busca que las acciones educativas constituyan espacios donde los nuevos conocimientos se construyan individual o colectivamente, a partir de la recuperación de los conocimientos y experiencias previas, con la finalidad de lograr aprendizajes significativos y contextualizados que se traduzcan en desempeños eficientes según el rol y funciones que realicen los directivos. Por ello, es importante crear oportunidades para que los discentes generen conflictos cognitivos en relación con lo que ya conocen.

“Nosotros venimos de un magisterio organizado... un magisterio que nos formó para ser dirigentes ... allí adquirimos, perfeccionamos habilidades blandas... nos sirve mucho cuando se ejerce un cargo directivo... luego, la Derrama Magisterial las profundizó... ahí desarrollamos competencias laborales... hemos aprendido de instituciones educativas, previsionales, financieras, laborales, como el caso de la OIT... es un espacio de aprendizaje...” (JA).

e. Interaprendizaje. Este enfoque promueve procesos de aprendizaje entre iguales, entre las personas de similar experiencia y conocimiento, sin la necesidad de la intervención de un docente o facilitador. Asume que el aprendizaje es un proceso colectivo y creador, donde todas las personas que participan están en condiciones de aportar y generar conocimientos.

“... hemos tenido capacitaciones muy largas no solamente para prepararnos para su elaboración, sino evaluar, cuál era la más adecuada -que no contravenga con nuestros propios estatutos-, prácticamente ha sido una creación nuestra... yo creo que eso es algo importante, ese valor agregado de la capacitación...” (ET).

f. Aprendizaje Colaborativo. El aprendizaje colaborativo (AC) es más que el trabajo en equipo. Promueve la actividad de pequeños grupos que intercambian información, se siguen instrucciones del docente/facilitador y se aprende a través de la colaboración de todos.

“... recurrí a ex directivos para que me apoyaran ... pero también lo hizo la misma institución... lo que permitió que vayamos resolviendo nuestras responsabilidades ... y, de acuerdo a la función que desempeñábamos lo íbamos adquiriendo ... eso permitió que saliéramos adelante. Mucho de los avances ha sido un trabajo colegiado... también el compromiso de cada uno de nosotros... demostrar que los trabajadores somos capaces de administrar una gestión de manera exitosa, óptima y transparente...” (ET).

Bajo estos enfoques, el plan de formación asume diseños metodológicos “centrados en el participante”, lo que implica contenidos y metodologías adaptadas a los intereses, necesidades y características de los discentes. Asimismo, promueve la creación de “comunidades de aprendizaje” que favorezcan la construcción de nuevos aprendizajes, relaciones, vínculos y la toma de decisiones para una adecuada gestión institucional.

► Estructura del plan

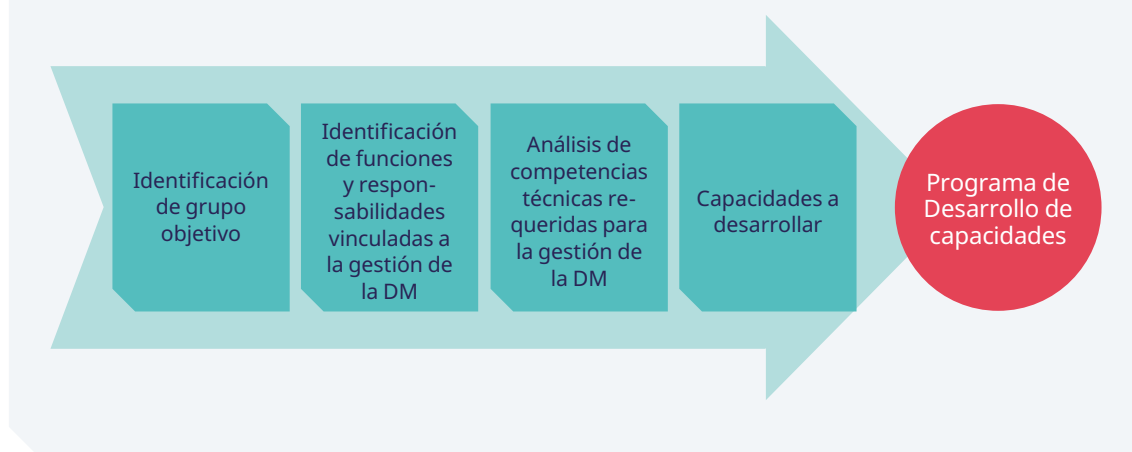
Descripción de las necesidades de capacitación identificadas

El plan de formación se centra en el desarrollo de las capacidades individuales de los miembros del directorio –en particular, de los representantes de los gremios magisteriales– de la Derrama Magisterial, para la adecuada toma de decisiones en la gestión. Estas capacidades constituyen una dimensión transversal y necesaria para el buen desempeño de la institución.

Desde esta perspectiva, las capacidades se desarrollan bajo el enfoque de competencias laborales¹⁶, es decir como el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que utiliza el Directivo de la DM para enfrentar y resolver eficazmente problemas en el desempeño de su función laboral.

La identificación de las capacidades directivas requeridas por los miembros del directorio se hace sobre la base del análisis del conjunto de funciones, responsabilidades y facultades establecidas formalmente en los documentos de gestión institucional, especialmente en el Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado en setiembre de 2004 y actualizado al 30 de diciembre de 2019, y se complementa con los aportes de quienes ejercen o ejercieron durante los últimos años la función directiva en la Derrama Magisterial¹⁷. De esta manera, se busca que la propuesta sea pertinente, realista, actual y adecuada para lograr un desempeño eficaz de la función directiva. Esta información está organizada y sistematizada en “procesos clave” de gestión, articulados entre sí y alineados con los principios de la norma ISO 9001 (norma a la cual está adherida la gestión de la Derrama Magisterial desde 2008), en particular con el principio de la gestión por procesos (ver **Gráfico 2**).

► **Gráfico 2. Proceso de identificación de competencias a desarrollar**



¹⁶ Según Mertens, las competencias laborales pueden ser: básicas (habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, matemática básica), transversales o genéricas (comportamiento laboral propio del desempeño de la función, por ejemplo: probidad, trabajo en equipo, orientación al cliente, orientación a resultados) y técnicas o específicas (directamente relacionadas con el ejercicio del puesto). Por ejemplo: gestión del personal, elaboración de estados financieros, etc. Para CINTERFOR-OIT, las competencias laborales son: aprender a pensar, aprender a hacer y aprender a ser.

¹⁷ Se realizaron entrevistas a miembros y ex miembros del Directorio y Consejo de Vigilancia de la Derrama magisterial. La lista de entrevistados fue incluida en la sección anexos.

Una vez realizado el análisis correspondiente, las necesidades de capacitación identificadas hasta el momento se organizan alrededor de tres tipos de competencia –de naturaleza diferente y nivel de profundidad: estratégicas, interpersonales y personales.

Las **competencias estratégicas** se orientan al logro de un mayor valor para la institución y comprenden las capacidades de:

- Conocimiento del modelo de gestión (capacidad para promover la mejora continua de la organización orientada hacia la calidad).
- Conocimiento del sistema previsional (capacidad para mejorar la rentabilidad del fondo).
- Análisis estratégico (capacidad para identificar amenazas y oportunidades que puedan afectar la competitividad de la DM).
- Conocimiento normativo (capacidad para comprender la normativa legal relacionada a las actividades de la DM).
- Gestión de recursos (capacidad para optimizar y lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles).
- Negociación (capacidad para alcanzar acuerdos que beneficien a las partes implicadas).
- Relación con las partes interesadas (capacidad para construir una adecuada red de relaciones que favorezcan el desarrollo del giro de negocio de la Derrama Magisterial).
- Gestión de la información digital (capacidad para hacer búsquedas eficientes en internet, seleccionar y organizar contenidos para darles mayor sentido y valor, así como archivar, recuperar la información y compartirla por distintos medios y canales¹⁸).

Las **competencias interpersonales** permiten el adecuado desarrollo de las capacidades de los trabajadores y su eficiente desempeño en el trabajo. Comprenden las capacidades de:

- Comunicación y las relaciones públicas (capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva).
- Delegación (capacidad de ceder a otros la potestad para tomar decisiones, acorde con la madurez del delegado y la importancia de la decisión que se le asigna).
- Trabajo en equipo (capacidad para fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de la organización y de motivarlos hacia el logro de objetivos comunes).
- Gestión de conflictos (capacidad de identificar, afrontar y resolver oportunamente conflictos).

Las **competencias personales** permiten desarrollar la confianza y la identificación de los trabajadores con la misión de la DM. Fomentan la profesionalidad y ejemplaridad del directivo. Comprende las capacidades de:

- Integridad (relacionada con la rectitud, coherencia y honradez en la manera de comportarse y en cada una de las decisiones directivas).

¹⁸ Lo que se necesita son directivos “que entiendan el nuevo entorno digital, que tengan como mínimo una comprensión básica de las tecnologías claves que están liderando los cambios y que desarrollen una visión estratégica de cómo lo digital puede impactar en todas las áreas de la empresa... Las empresas que queden rezagadas podrían sufrir y perder su liderazgo...”. En: “Es la hora del directivo digital” (Madrid – España 2015) Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/2015/05/12/5552622c22601dab0e8b4577.html>. Última comprobación: 21/09/2020

- Gestión de la información (capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo).
- Iniciativa (capacidad para mostrar un comportamiento proactivo).
- Toma de decisiones (capacidad de tomar decisiones adecuadas y oportunas).
- Equilibrio emocional (capacidad de reaccionar de manera apropiada a cada situación).

En el **Cuadro 1** se presentan las funciones y responsabilidades de los miembros del directorio de la Derrama Magisterial que es necesario alinear con las competencias, para reforzar, actualizar o desarrollar un proceso estratégico de capacitación hacia una mejor gestión institucional.

Función	Competencias														
	Estratégicas								Interpersonales						
	MG	SP	AE	NL	GR	NE	RPI	GID	TE	DE	CRP	GC	INT	INI	TD
Dar seguimiento permanente a los principales indicadores de la gestión institucional y tomar decisiones para la mejora de los procesos y servicios.															
Verificar el cumplimiento de todas las políticas institucionales y, específicamente, de las vinculadas con el gobierno corporativo.															
Dar seguimiento permanente a los riesgos y establecer las acciones para mitigarlos.															
Evaluar el estado de la relación institucional con los actores clave y de las alianzas estratégicas.															

Acrónimos	
MG	Conocimiento del modelo de gestión
SP	Conocimiento del sistema previsional
AE	Análisis estratégico
NL	Normativa legal
GR	Gestión de recursos
NE	Negociación
RPI	Relacionamiento con las partes interesadas
GID	Gestión de la información digital
TE	Trabajo en equipo
	DE Delegación
	CRP Comunicación y relaciones públicas
	GC Gestión de conflictos
	INT Integridad
	INI Iniciativa
	TD Toma de decisiones
	GI Gestión de la información
	EE Equilibrio emocional

Objetivos del plan

Los objetivos del presente plan de formación son:

Objetivo General

Mejorar las capacidades directivas de los miembros del directorio de la Derrama Magisterial, para que realicen una adecuada gestión que permita alcanzar los objetivos organizacionales previstos en su estatuto.

Objetivos Específicos

- Desarrollar y potenciar en los miembros del directorio de la Derrama Magisterial un conjunto de competencias directivas mínimas para el ejercicio eficiente de su labor.
- Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la actuación del personal directivo de la Derrama Magisterial.
- Favorecer la evaluación y sistematización de las experiencias de desarrollo de capacidades realizadas por la Derrama Magisterial, así como los desempeños alcanzados, con la finalidad de evidenciar los aprendizajes logrados y las lecciones que pueden ser útiles para nuevos procesos.

Participantes

El plan de formación está dirigido, sobre todo, a los miembros del directorio de la Derrama Magisterial –en particular, a los representantes de los gremios magisteriales– y a los dirigentes sindicales de los gremios magisteriales del Sutep y Sidesp con potencial para asumir funciones de representación en el directorio de dicha institución.

Estructura del plan

El modelo que sustenta el plan de formación reconoce que los procesos de desarrollo de capacidades equivalen en gran medida al “saber hacer” y el “saber ser”, y que dichos saberes dependen fundamentalmente de los conocimientos, habilidades y actitudes que tenga el directivo para enfrentar y resolver eficazmente problemas en el desempeño de su función. Estos tres elementos del proceso formativo (de enseñanza-aprendizaje) para la gestión de la Derrama Magisterial deben abordarse de modo transversal y articulado, para aproximarse al enfoque de formación por competencias.

Otros tres elementos que considera esta propuesta son: i) el conocimiento aplicado es acumulativo, ii) el conocimiento aplicado es dependiente del tiempo y iii) el perfil de entrada de los representantes de los gremios magisteriales debe ser idóneo.

Acumulativo, porque el conocimiento necesario para enfrentar desafíos, problemas y oportunidades debe evolucionar sobre la base de lo aprendido, dado que las soluciones y prácticas que en el pasado permitían tener a mano “soluciones” convenientes ya no son suficientes, debido a que la realidad es compleja y dinámica. Asimismo, los problemas, desafíos y necesidades insatisfechas de los maestros socios se acumulan en el tiempo y las soluciones disponibles se hacen más difusas, a menos que la Derrama Magisterial desarrolle capacidades más complejas y que los directivos desarrollan un perfil de competencias que les permita enfrentar con éxito la realidad. En tal sentido, el directivo debe adquirir mayor conocimiento de modo progresivo, a efectos de ir de la mano con los cambios en el entorno y con la transformación de la realidad.

“... todas las dirigencias han traído competencias desde su formación magisterial ... como miembros del gremio ... pero tienen que ser complementadas con otras que evidentemente se necesitan para el desarrollo institucional... lo primero que debería tener un directivo cuando llegue a la Derrama Magisterial es conocer a la DM: cómo funciona... la estructura. los negocios... la administración... para después entender y tomar decisiones en el directorio ... para su crecimiento y para su mejora” (VP).

“... se debe desarrollar experiencias en entornos virtuales... la nueva composición del magisterio peruano son milenium y nosotros, los directivos, casi la mayoría, somos pre – milenium... tiene que haber una sintonía... eso ya es una realidad” (JA).

Dependiente del tiempo, porque el conocimiento que utilizan los directivos tiene mayor aplicación en el corto y mediano plazo, y obedece a acciones muy específicas. En este sentido, existe urgencia de actuar y priorizar la aplicación de los aprendizajes adquiridos a situaciones concretas.

“... tiene que ver todo lo que es administración, gestión, las competencias financieras, contables ... hay necesidad de conocerlas, porque para garantizar la gestión, para garantizar la previsión social que da la Derrama Magisterial ... Cuando ya se está [en el directorio de la DM], se tiene que invertir ... que hacer finanzas... porque se tiene que hacer inversiones...” (VP).

“Aquí, no es que viene un directorio y cambia todo el plan estratégico, sino que reafirmamos lo que vienen haciendo las anteriores gestiones... corregimos lo que tendrá que corregirse; pero reafirmando siempre su crecimiento, su desarrollo ...”(WQ).

Perfil de entrada idóneo, porque una adecuada selección de los miembros del directorio o potenciales candidatos de los gremios magisteriales posibilita reducir las brechas de competencias requeridas para el puesto y centrar la capacitación en el dominio de “capacidades clave” asociadas con la dinámica particular de la organización que permitan no solo responder a las demandas y requerimientos actuales, sino también proyectar y encaminar la Derrama Magisterial hacia un mayor desarrollo y estándar de calidad.

“... hay que formar docentes que puedan llegar a ser directivos de la Derrama. El impulso de los maestros que llegaron a ser directivos de la Derrama en los '80 y en los '90, no es exactamente la realidad de hoy. Ahora habría que ser como un “pre directivo” ... observar cualidades, trayectorias, hacer seminarios e ir observando quiénes pueden ser directivos de Derrama, habiendo destacado como directivos del Sindicato. De tal manera que se tenga como una preselección, tener un listado de unos cuarenta o sesenta, como postulantes e irlos chequeando y mirando, para que, al ingresar a Derrama, su proceso de inducción ya no sea sobre alguien muy nuevo, sino que ya tuvo una primera orientación general y luego se profundiza su nivel de preparación...” (JJ).

Para lograr este propósito, el plan de formación considera el desarrollo de tres tipos de competencias directivas: estratégicas, interpersonales y personales. Estas competencias se ejecutan de manera diferenciada, según su distinta naturaleza y nivel de profundidad. Las competencias estratégicas son el eje básico del plan de capacitación, porque están directamente relacionadas con la actividad central de la Derrama Magisterial. Estas se organizan y desarrollan de manera secuencial y progresiva, tomando en cuenta que unas permiten el logro de “condiciones habilitantes” necesarias para el logro de las siguientes. Las competencias interpersonales y personales forman parte del componente de gestión que hace posible viabilizar y concretar adecuadamente las actividades, metas y objetivos; además, generan sinergias con otros actores y aliados para establecer mecanismos de colaboración. Se desarrollan de manera transversal, según las necesidades identificadas en el grupo objetivo correspondiente.

Si se considera lo dicho en líneas precedentes, el plan de formación comprende los siguientes componentes (ver **Cuadro 2**).

► Cuadro 2. Componentes del plan de formación para el desarrollo de competencias mínimas de los directivos de la DM

Competencia	Necesidades de desempeño	Necesidades de aprendizaje	Conocimiento requerido	Estrategia
Competencias estratégicas	Mayor comprensión de la estructura y funcionamiento de la DM y el sistema previsional.	Conocimiento de la estructura y funcionamiento de la DM y el sistema previsional	La Derrama Magisterial y el sistema previsional	Curso
	Dominio del modelo de gestión de la DM para promover la mejora continua de la organización.	Conocimiento del modelo de gestión	Modelo de gestión de la Derrama Magisterial	Curso
	Enfoque de calidad en la gestión de los servicios.	Conocimiento del modelo de gestión orientado a la calidad	Gestión de la calidad	Curso
	Adecuada relación, cooperación y alianza con personas e instituciones que favorezcan el desarrollo de la DM.	Relación con las partes interesadas	La Derrama Magisterial y la gestión de partes interesadas	Taller
	Habilidad para determinar con claridad los objetivos y metas institucionales, así como las estrategias para alcanzarlas, para incrementar la calidad de la DM.	Análisis estratégico	Planificación estratégica: fundamentos y aplicaciones	Curso
	Dominio del marco normativo relacionado con las actividades de la DM.	Conocimiento normativo	Normas previsionales	Taller
	Poder para alcanzar acuerdos que beneficien a las partes implicadas.	Negociación	Técnicas de negociación y cierre de acuerdos	Taller
	Comprensión básica de los instrumentos de gestión financiera y su interpretación para la gestión económica	Gestión de recursos económicos	Principales Estados Financieros	Curso
	Uso adecuado de herramientas para optimizar y lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles en la DM.	Gestión de recursos	Técnicas para la gestión de recursos	Curso
	Gestionar la información a través de las TIC.	Gestión de la información	Técnicas para gestión de información digital	Taller

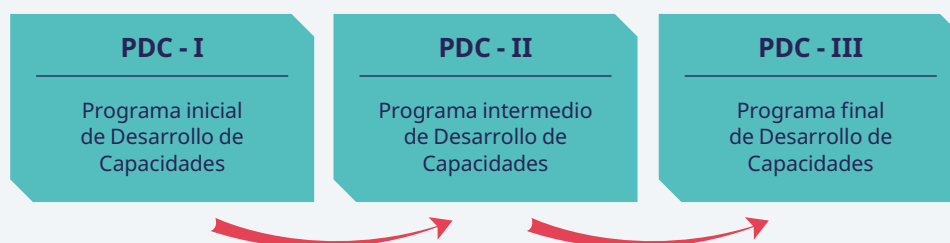
Competencia	Necesidades de desempeño	Necesidades de aprendizaje	Conocimiento requerido	Estrategia
Competencias interpersonales	Fomento de un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de la DM, que los motive hacia el logro de objetivos comunes.	Trabajo en equipo	Habilidades para el trabajo en equipo.	Taller
	Habilidad para comunicar ideas y mensajes de manera asertiva y eficaz.	Comunicación y RRPP	Estrategias de comunicación efectiva	Taller
	Habilidad para identificar, afrontar y resolver oportunamente conflictos.	Gestión de conflictos	Manejo de conflictos	Taller
	Habilidad para repartir con efectividad responsabilidades entre los miembros de la organización.	Delegación	Habilidades directivas para delegar	Curso
Competencias personales	Toma decisiones adecuadas y oportunas.	Toma de decisiones	Modelos para mejorar la toma de decisiones empresariales	Curso
	Relacionarse con rectitud, coherencia y honradez en la manera de comportarse y en cada una de sus decisiones.	Integridad	Principios fundamentales de la deontología profesional	Taller
	Mostrar un comportamiento proactivo.	Iniciativa	Habilidades para desarrollar la iniciativa personal	Taller
	Reaccionar de manera apropiada a cada situación.	Equilibrio emocional	Inteligencia emocional	Taller
	Identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.	Gestión de la información	Organización y gestión de la información	Curso

Este plan de formación se desarrolla posterior al proceso de inducción previsto en el Reglamento del Directorio de la Derrama Magisterial, el cual señala que: “Los nuevos directores serán instruidos sobre sus facultades, responsabilidades, el modelo de gestión, estructura orgánica, políticas, reglas de gobierno corporativo y las normas sobre el funcionamiento de los órganos de la derrama magisterial. El proceso de inducción deberá realizarse dentro de los treinta (30) días calendarios posteriores a la designación del director”¹⁹. Concluido este programa de desarrollo, es preciso implementar programas de actualización y/o especialización.

El plan se organiza en tres programas de desarrollo de capacidades (PDC), articulados entre sí y de adquisición progresiva, especialmente las relacionadas con el talento estratégico del directivo. Cada programa es de carácter modular y desarrolla un conjunto de capacidades directivas, a través de acciones formativas de diferente tipo (cursos, talleres, etc.). Estas acciones se caracterizan por no ser dependientes unas de otras, lo cual permite que el directivo trace su propia ruta de aprendizaje –según sus necesidades e intereses– dentro de cada programa de formación, pero sujeto a la conformación de un grupo mínimo²⁰ de participantes para implementar la capacitación.

Los directivos o candidatos a directivos pueden acceder directamente al programa intermedio (PDC II) o al final (PDC III); para ello, es necesario realizar una evaluación de desempeño (elaborada técnicamente por la Derrama Magisterial) y alcanzar un nivel de logro promedio igual o superior al 75% de los indicadores previstos. Puede observarse la organización general del plan de formación en el **Gráfico 3**. Las capacidades que se prevé desarrollar en cada uno de los programas antes mencionados se presentan en el punto 3.5.

► **Gráfico 3. Organización del plan de formación para directivos de la DM**



¹⁹ Derrama Magisterial (2019) “Reglamento de directorio”. Página 6

²⁰ El número y condiciones para “abrir” el curso será definido por la administración de la Derrama Magisterial.

Organización y secuencia del plan de formación

Cada uno de los tres programas de desarrollo de capacidades (PDC) consta de tres módulos auto instructivos. Cada módulo aborda un conjunto de capacidades vinculadas con las competencias estratégicas, personales e interpersonales o ejecutivas. En su conjunto, el plan de capacitación tiene una duración de 192 horas pedagógicas²¹, equivalentes a 12 créditos académicos. Puede observarse el detalle de la organización de los programas de formación en el **Cuadro 3**.

► **Cuadro 3. Organización de los programas que comprende el plan**

Programa	Competencia	Capacidad	Módulo	Nº Horas
PDC I Programa inicial	Estratégica	Conocimiento del modelo de gestión	I	40h
		Conocimiento del sistema previsional		
		Relación con las partes interesadas		
	Interpersonal	Trabajo en equipo	II	12 h
	Personal	Toma de decisiones	III	16 h
		Integridad		
Total de horas PDC - I				68 h
PDC II Programa intermedio	Estratégica	Análisis estratégico	I	32 h
		Conocimiento normativo		
		Conocimientos básicos de los Estados Financieros		
	Interpersonal	Comunicación y Relaciones Públicas	II	16 h
		Gestión de conflictos		
	Personal	Iniciativa	III	16 h
		Equilibrio emocional		
Total de horas PDC - II				64 h
PDC III Programa Superior	Estratégica	Negociación	I	32 h
		Gestión de recursos		
		El enfoque de calidad en la gestión		
	Interpersonal	Delegación	II	16 h
	Personal	Gestión de la información	III	12 h
Total, de horas PDC - I				60 h
TOTAL, de horas del PDC				202 h

El plan se inicia con una fase de inducción para que los discentes se familiaricen con el uso del aula virtual, participen en el foro de bienvenida, realicen la prueba de entrada y accedan a los contenidos. Terminada esta fase, los discentes inician el desarrollo de cada módulo, al revisar los materiales correspondientes. Luego, el especialista temático desarrolla las clases vía zoom o similar, a partir de casos prácticos y con

²¹ No incluye la difusión, matrícula y certificación de los participantes.

el apoyo de una presentación Ppt, que ayuda a reforzar las “ideas clave” del tema²². En la parte final, se aplica la prueba de salida y la encuesta de satisfacción. Durante este proceso, los discentes tienen el apoyo de un tutor/a que los orienta para la realización de las actividades de aprendizaje. En términos generales, la secuencia del plan de formación puede observarse en el **Gráfico 4**.

► **Gráfico 4. Secuencia del plan de formación**



Estructura de contenidos del Programa de formación I – Módulo 1

Como se mencionó anteriormente, el plan consta de tres programas de formación, cada uno de los cuales comprende tres módulos auto instructivos que desarrollan capacidades específicas. En esta sección, se presenta la estructura de contenidos del módulo 1 del primer programa. Este módulo tiene una duración de 40 horas pedagógicas y se enfoca en el desarrollo de tres capacidades específicas: (1) conocimiento del modelo de gestión de la Derrama Magisterial, (2) conocimiento del sistema previsional y (3) relación de las partes interesadas. La estructura de contenidos puede observarse en el **Cuadro 4**.

²² En la sección anexos hay un cuadro con orientaciones para desarrollar una clase virtual.

► Cuadro 4. Estructura de contenidos del PDC I – Módulo 1

Tipo de competencia: Estratégica		
Capacidades	Temas	Sub Temas
Conocimiento del sistema previsional: ► Revisan los principales elementos de los sistemas de seguridad social, desde un enfoque de derechos. ► Analizan los elementos que caracterizan la seguridad social en el Perú y sus desafíos. ► Valoran las características de la Derrama Magisterial y los desafíos que enfrenta para su desarrollo.	La seguridad social, como derecho humano.	1.1 La protección social y la seguridad social desde un enfoque de derechos, para fomentar la inclusión social. 1.2 El marco normativo internacional que regula el derecho a la seguridad social. El Convenio Internacional OIT 102 y la Recomendación 202. Sus principios y pisos de cobertura. 1.3 Los distintos modelos organizativos de la seguridad social. 1.4 Las formas de participación de los actores sociales en la seguridad social. 1.5 Experiencias iberoamericanas de gestión sindical de la seguridad social. Similitudes y diferencias con la Derrama Magisterial.
	La seguridad social en el Perú.	2.1 Elementos que caracterizan la protección social en el Perú y su marco normativo. 2.2 Revisión de los sistemas de salud y pensiones de régimen contributivo y no contributivo. 2.3 La política nacional de Seguridad Social. 2.4 El derecho a la participación en la seguridad social y su aplicación en el Perú. Las instituciones complementarias de seguridad social: ni públicas ni privadas. 2.5 Principales desafíos de la seguridad social en el Perú.
	La Derrama Magisterial.	3.1 Hitos importantes en la historia de la Derrama. 3.2 Visión estratégica y principales logros. 3.3 Modelo organizativo y órganos de dirección. 3.4 Indicadores de prestaciones y servicios a nivel nacional. 3.5 Principales desafíos que afectan la sostenibilidad de la Derrama Magisterial.
Relación con las partes interesadas: ► Elaboran el mapa de actores y definen principales estrategias de relacionamiento.	Participación de interlocutores y gestión de partes interesadas.	4.1 Los actores relevantes y los grupos de interés externos e internos. El MINEDU, la SBS y otros poderes públicos. 4.2 La relación con el sindicato, otros actores de la Comunidad Magisterial y los asociados de la DM. 4.3 La gestión de partes interesadas. 4.4 La comunicación y la transparencia de información como elementos de la gestión de los grupos de interés.
Conocimiento del modelo de gestión: ► Aplican algunos elementos del análisis actuarial para evaluar una prestación o servicio de la Derrama Magisterial.	El análisis actuarial y la gestión de riesgos.	5.1 Cómo valorar los regímenes de seguridad social. 5.2 El análisis actuarial y sus componentes. 5.3 La gestión operativa y las cuestiones relacionadas con las inversiones. 5.4 La gestión y el análisis de riesgos. 5.5 El análisis actuarial como fundamento de la sostenibilidad.

A este plan de formación, desarrollado de forma directa por la Derrama Magisterial, se agregaría un conjunto de cursos, a cargo de distintos centros de educación superior, orientados a desarrollar las habilidades directivas del equipo de dirección de la institución. Estos cursos son los siguientes:

► **Cuadro 5. Módulos básicos complementarios para el desarrollo de habilidades directivas de los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial**

N.º	Nombre	Curso específico	Objetivo
1	Gestión de personas	Habilidades directivas para el ejecutivo moderno	Implementar el modelo diamante de las habilidades directivas
		Clima y cultura organizacional	Comprender el marco conceptual que permite identificar los elementos de la cultura organizacional
2	Gestión organizacional	Administración gerencial	Conocer las herramientas de planificación, organización, ejecución y control de las actividades gerenciales
		Análisis de Estados Financieros y flujo de efectivo para no especialistas	Conocer los elementos básicos y los criterios interpretativos de los Estados Financieros
3	Complementaria	Responsabilidad social y gobierno corporativo	Conocer los conceptos básicos y las herramientas principales del gobierno corporativo
		Comunicación 3.0 - Generando valor	Desarrollar las habilidades para mejorar la relación a nivel personal, social y laboral

Estrategias para el desarrollo del Plan

La capacitación del personal directivo de la Derrama Magisterial demanda poner en marcha un enfoque de capacitación que incorpore estrategias cualitativamente diferentes a las tradicionalmente empleadas. Esto implica vincular adecuadamente el proceso de aprendizaje con las necesidades reales del desempeño directivo y, hacer uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) porque como bien señala García, Aretio (2007) "El auge de internet está impulsando cambios drásticos en la forma de entender la educación. Afrontar el cómo se enseña y el cómo se aprende requiere nuevos enfoques..."²³.

"... el tiempo actual ha producido un aceleramiento de la transformación digital que va a llevar no solamente a cambios en la profesión docente -en el mundo y en el Perú- sino también que Derrama Magisterial va a incorporar mucho más todo este nivel de ordenamiento de las empresas en lo que hoy se denomina: la transformación digital. La tecnología permite hacer que sus expectativas [del docente] sobre servicio, sobre beneficios, se haga mejor, se resuelva mejor, abre esas oportunidades. Podemos mantener principios, podemos mantener propósitos, podemos mantener toda esa aspiración de mejora del docente peruano... se puede ser flexible en las distintas formas para ir resolviendo los problemas... Definir las estrategias a partir de las realidades" (JJ).

A continuación, presentamos algunas estrategias u orientaciones que deben considerarse para la gestión del plan de formación.

²³ García Aretio & Otros (2007) De la educación a distancia a la educación virtual. Página 12.

Selección de participantes

Los participantes son seleccionados según los principios de transparencia, objetividad, idoneidad, prioridad del beneficio colectivo sobre el beneficio individual y optimización de recursos. Los criterios básicos de selección²⁴ son los siguientes:

- Ser miembro del directorio de la Derrama Magisterial o dirigente sindical propuesto por la dirección central del Sutep o el Sidesp.
- Disponibilidad real y compromiso formal del participante para desarrollar responsablemente todo el proceso de capacitación.
- Priorizar a participantes cuyo desempeño requiere ser potenciado con prontitud²⁵.

El plan prevé un proceso de evaluación inicial de los discentes, para evidenciar el nivel de logro de las competencias requeridas en cada programa de capacitación. El resultado de este proceso permite definir en qué nivel deben iniciar la capacitación.

Realizar una adecuada valoración del nivel de logro de la/s competencia/s demanda tener una clara comprensión de cada una y disponer de instrumentos de evaluación pertinentes (por ejemplo, una matriz de valoración de competencias e indicadores de logro) que ayuden a este propósito.

Los participantes seleccionados son notificados por la vía telemática y con copia al área de Recursos Humanos (RRHH). Sólo aquellos que reciban notificación expresa podrán considerarse seleccionados. Si la persona seleccionada no puede ser parte del plan de formación, deberá comunicarlo por correo electrónico al área de RRHH de la Derrama Magisterial, en un plazo máximo de 48 horas, para tomar que se tomen las medidas correspondientes.

Modalidad educativa

La ejecución del plan de formación se realiza a través de la modalidad educativa virtual y según las particularidades del tipo de objetivo que persigue cada acción de aprendizaje (capacitación, inter aprendizaje o asistencia técnica, etc.).

La modalidad virtual se afianza, principalmente, con las herramientas de internet. Supone el uso e intercambio de información entre docente y discentes de manera virtual, ya sea por correo electrónico o plataformas especialmente creadas para tal fin²⁶, a través de las cuales los discentes pueden revisar y descargar los materiales de aprendizaje, subir tareas e incluso trabajar de manera colaborativa con sus compañeros de clase. La característica principal de este tipo de formación es que se trabaja de manera asincrónica; es decir, el discente no coincide en tiempo ni espacio virtual con el docente o compañeros para el desarrollo de sus actividades²⁷. En este plan se incluyen actividades sincrónicas, con clases en vivo, a través del zoom u otro aplicativo que ofrezca un servicio similar.

24 Los criterios específicos de selección quedan a criterio de la Derrama Magisterial.

25 En este caso, se solicitará la opinión de la instancia correspondiente.

26 Se prevé utilizar el Aula Virtual de la Derrama Magisterial. Se accede a ella a través de una clave y contraseña proporcionadas por el coordinador de la capacitación

27 <https://www.universia.edu.pe/a-cua-l-diferencia-educacion-online-educacion-virtual-educacion-distancia/aprovecha-internet-estudiaonline/at/1142658>

Tipo de actividades educativas

Para el logro de los objetivos previstos, el plan de capacitación considera la ejecución prioritaria de tres actividades o formatos educativos (cursos virtuales, Webinar y asistencia técnica)²⁸.

El curso virtual es un formato educativo de mediana duración (24 a 40 horas). Se realiza a través de un aula virtual, que está disponible 24 horas al día y 7 días a la semana, lo que permite al discente acceder a los materiales y actividades del curso cuando sea más conveniente. Los participantes tienen apoyo y asesoría de un tutor o tutora²⁹ para orientar o apoyar el proceso de aprendizaje y resolver consultas de carácter administrativo.

Los webinar son conferencias o seminarios virtuales sobre temas previstos en el plan de capacitación. Están a cargo de un docente/facilitador, quien expone un tema y abre un espacio de preguntas y respuestas para aclarar dudas, consolidar o ampliar los aprendizajes. Es una actividad que puede darse de manera independiente o como complemento de un curso semi presencial o virtual.

La asistencia técnica es una modalidad educativa que se realiza, a través de una metodología práctica, en el espacio de actuación y desempeño de funciones del discente, donde predominan la aplicación del conocimiento, a través de la experimentación, y la retroalimentación. Por la situación actual de pandemia y de manera excepcional, esta actividad se realizará de manera virtual o en línea. El plan considera realizar actividades de asistencia técnica y acompañamiento, como complemento de la capacitación.

Colaboración y articulación interinstitucional para el desarrollo de capacidades

El plan prevé desarrollar un trabajo coordinado, cooperativo y articulado con universidades, instituciones públicas e instituciones de la sociedad civil –reconocidas y de ámbito nacional e internacional–, para desarrollar las capacidades del personal directivo de la Derrama Magisterial. Por ello, esta estrategia se orienta a desarrollar la oferta de capacitación y asistencia técnica en unión con instituciones aliadas a fin de potenciar y capitalizar las condiciones institucionales existentes, así como reforzar una estrategia de sostenibilidad de los procesos de desarrollo de capacidades directivas.

Para los temas de protección social y seguridad social, el plan se puede complementar con ofertas de formación especializada del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT), la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS), la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS), el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS) y la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS). Para los temas de gestión y dirección en general pueden ser las universidades o centros del Perú como la Universidad Católica, Centrum, la Universidad del Pacífico, la universidad ESAN; también instituciones públicas como la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, a través de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), entre otras.

28 Queda abierta la posibilidad de utilizar otros métodos de formación de directivos –cuando las circunstancias lo permitan– como el Mentoring (en este caso, una persona con altos conocimientos asume el rol de orientador en una empresa menos experimentada, y recomienda actividades o proyectos a realizar a largo plazo), el Coaching (una persona con altos conocimientos entrena a otra en habilidades específicas a través de ejercicios y trabajos reales en el propio puesto), el Benchmarking de Gestión (se aprende mediante estancias en empresas diferentes a la suya), etc.

29 La tutoría es un conjunto de actividades cuya finalidad es orientar, facilitar y mantener la motivación de los discentes para el adecuado desarrollo del proceso de aprendizaje. El apoyo del tutor y el compromiso de los discentes son claves para el éxito del proceso formativo.

“... la experiencia de DM ha sido siempre la de actuar en el espacio nacional, pero también el de llegar a una buena relación con instituciones [internacionales] de Seguridad Social... esto jugó muy bien a favor de Derrama... ha sido un acierto -con distintas directivas- afianzar esta relación... la DM ubica a sus directivos para interactuar con decanos de facultad, rectores, organismos del Estado, instituciones privadas, en otras condiciones... eso es una experiencia muy positiva ... no solamente ha sido con entidades de Seguridad Social, con instituciones académicas, con instancias universitarias... creo debe seguirse profundizando y extendiendo con mayor valor...” (JJ).

Asimismo, se pueden establecer convenios con las instituciones antes señaladas y con otras a las que se considere necesario para realizar visitas, pasantías, asistencia técnica (bajo la modalidad de intercambio o visita técnica), grupos de trabajo, redes o comunidades de práctica, diplomados, y otras modalidades de cooperación y desarrollo.

La estrategia contempla también la identificación de potenciales capacitadores internos y externos que puedan ser parte de una “masa crítica” que contribuya a desarrollar acciones permanentes de formación dentro de la Derrama Magisterial.

Gestión del aprendizaje

La gestión educativa es un componente de la gestión en general, que se caracteriza por la aplicación de los principios generales de la administración en el campo educativo, con el propósito de lograr los objetivos planteados en la propuesta formativa de la institución. Este tipo de gestión tiene varias dimensiones que se relacionan entre sí; una de ellas es la gestión del aprendizaje, la cual se enfoca en los aspectos didácticos, es decir, en todo aquello que se relaciona con los requerimientos académicos para que el docente enseñe y el discente aprenda³⁰. En este caso, la gestión del aprendizaje vela porque se cumplan las siguientes condiciones básicas:

- Contar con docentes que reúnan los requerimientos técnicos pedagógicos concordantes con las necesidades de capacitación y el perfil de los discentes.
- Incorporar la tutoría en todas las acciones de capacitación, especialmente en la capacitación virtual.
- Usar herramientas tecnológicas de fácil acceso y disponibilidad que contribuyan con la interacción discentes/docentes/tutores.
- Utilizar metodologías y técnicas de aprendizaje que promuevan la construcción colectiva e individual del conocimiento.
- Utilizar materiales didácticos adecuados tanto para los discentes como para la modalidad educativa, que apoyen y favorezcan las experiencias de aprendizaje.

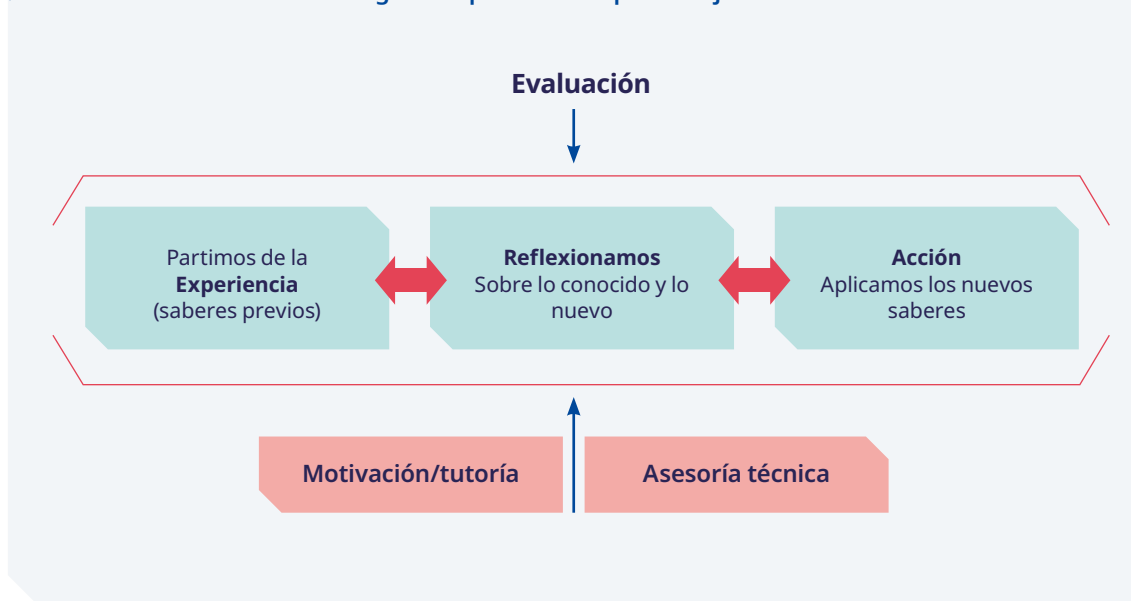
30 Considerar que hay elementos indispensables para el desarrollo de las actividades de capacitación, como: el programa académico; la sincronía del proceso de enseñanza-aprendizaje; los materiales de estudio; el tiempo de arranque del programa; los participantes; los mecanismos de control que la organización debe implementar para el registro, atención y evaluación del proceso; la evaluación y acreditación, y la tecnología de apoyo.

► Metodología de aprendizaje

La metodología propuesta para el desarrollo de capacidades se caracteriza por ser dinámica y aplicada a la realidad. Considera los enfoques de enseñanza: aprendizaje de la persona adulta, la educación por competencias, los procesos constructivos de elaboración de saberes y el reconocimiento de las características de los participantes. Responde a una combinación de estrategias, métodos y técnicas didácticas que buscan generar un aprendizaje significativo y de calidad. Promueve la conformación de grupos de estudio, el trabajo cooperativo y formas de aprendizajes activos y participativos a través de la solución de casos, análisis de textos y la reflexión a partir de la propia experiencia de los participantes. Todo ello, con la certeza de que el aprendizaje es más significativo y efectivo cuando se aprende haciendo.

En esta metodología, la realidad es el punto de partida y de llegada; es decir, la práctica y la teoría confluyen en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este enfoque permite que el aprendizaje se materialice en un contexto cotidiano y concreto y a través de la aplicación de los conocimientos teóricos. Por ello, el docente/facilitador debe promover, mediante el uso de técnicas pedagógicas, que el discente sea parte de, tome parte en, viva el proceso, se apropie de los saberes y, sobre esta base, tome decisiones para transformar la realidad. En este sentido, se considera la siguiente relación metodológica (**Gráfico 5**).

► Gráfico 5. Relación metodológica del proceso de aprendizaje



Como se aprecia en el gráfico anterior, se busca relacionar los saberes previos con lo propuesto durante el proceso formativo. El aprendizaje se construye a través del intercambio de experiencias entre los participantes, la reflexión crítica sobre la práctica cotidiana y la teorización, para producir acciones transformadoras dentro y fuera de la organización.

Es importante agregar el aporte de la motivación, la tutoría y la asesoría técnica, porque despiertan y orientan el interés de los participantes. Asimismo, es fundamental la evaluación, porque permite verificar el logro de aprendizaje y el funcionamiento del proceso formativo, con la finalidad de plantear propuestas de mejora y lograr el objetivo del programa.

Desde esta perspectiva, la metodología tiene en cuenta todas las dimensiones del conocimiento y centra el espacio de aprendizaje tanto en la persona que aprende como en la actividad que realiza. En resumen, considera las siguientes bases metodológicas:

- Parte siempre de la persona que aprende, de su experiencia, de su realidad, de su contexto, de sus necesidades concretas para producir aprendizaje significativo.
- Presenta los contenidos de manera ordenada, articulada y dosificada.
- Es eminentemente participativa y activa. Promueve el trabajo grupal y el intercambio de experiencias. El objetivo es optimizar el aprendizaje en forma colaborativa.
- Debe ser un aprendizaje productivo, en el sentido de que siempre se obtiene un cambio como “producto” o una propuesta como resultado del aprendizaje.
- El aprendizaje debe ser motivador.
- Debe potenciarse la capacidad de innovación e iniciativa. Desarrolla la capacidad para dar solución a problemas concretos desde distintas perspectivas.
- Promueve la reflexión personal y colectiva, armonizando la teoría con la práctica y la acción con la reflexión.
- Contribuye con los esfuerzos de la Derrama Magisterial para lograr sus metas y objetivos.

Asimismo, el tutor/a, creará y coordinará un grupo de WhatsApp donde los participantes podrán hacer consultas, formular preguntas e inquietudes sobre los contenidos, actividades y gestión del módulo correspondiente. En forma complementaria, se utilizará el correo electrónico.

► Mecanismos de seguimiento y evaluación

Concluido el proceso de formación, es oportuno preguntarse: ¿Cuáles son los efectos o resultados de la capacitación recibida? ¿La capacitación contribuyó a mejorar las capacidades de los miembros del directorio de la Derrama Magisterial para la adecuada toma de decisiones en la gestión? En la medida en que es posible obtener información válida, estas y otras preguntas hacen necesario evaluar el impacto de la capacitación, no sólo sobre el proceso, sino también sobre los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora para acciones futuras.

Para evaluar el impacto de la capacitación, se propone aplicar los primeros tres niveles de evaluación propuestos por el modelo clásico de Donald Kirkpatrick³¹: Reacción, Aprendizaje y Desempeño³².

► **Evaluación del aprendizaje.** En este caso, se aplican herramientas pedagógicas para valorar el nivel de logro de las capacidades adquiridas por el participante como consecuencia de la actividad de capacitación³³ (cuestionarios, ejercicios prácticos, etc.), es decir el grado de aprendizaje logrado³⁴. Al inicio de cada programa, se aplica una prueba de entrada (pre test) para obtener información sobre los conocimientos previos respecto a la acción impartida. Al finalizar la capacitación, se aplica una evaluación de salida (post test). Ambos resultados son insumos para comparar el diferencial del aprendizaje.

► **Evaluación de la satisfacción del servicio.** En este caso, se busca obtener información sobre la valoración que los discentes tienen de la actividad de capacitación. Es decir, se valora el nivel de satisfacción respecto a la acción formativa en su conjunto y sobre cada uno de los elementos más importantes que la conforman (contenidos, metodología, capacitadores, materiales, etc.)³⁵. Para obtener esta información, al final de cada programa se aplica una encuesta³⁶ para que el participante valore la pertinencia de los contenidos, la metodología, la calidad del docente/facilitador, etc. Asimismo, la encuesta tiene una pregunta abierta sobre la utilidad de lo aprendido³⁷. Esta evaluación es un insumo para tomar decisiones de mejora para futuros procesos.

31 El modelo clásico de Kirkpatrick plantea evaluar el impacto de la capacitación en cuatro niveles: Nivel I - Reacción, Nivel II - Aprendizaje, Nivel III - Desempeño y nivel IV - Resultados. Cada uno de ellos está concatenado jerárquicamente; es decir, la evaluación siempre comienza por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel impacta sobre el siguiente.

32 Si se considera conveniente, puede avanzarse hasta el cuarto nivel (resultados), incluso hasta el quinto (retorno de la inversión), agregado por Moreno (2014).

33 La Derrama Magisterial determinará los criterios de evaluación de las actividades de formación y el nivel de logro mínimo que deben alcanzar los participantes para “aprobar”. Estos deben responder a criterios técnicos y ser concordantes con las capacidades a lograr.

34 Se sugiere que la Derrama Magisterial implemente una base de datos para registrar el desempeño del egresado en las diferentes actividades formativas en las que participa.

35 SERVIR (2016) propone una encuesta de satisfacción para calificar el grado de satisfacción de la Acción de Capacitación (nivel de reacción). Este instrumento considera los siguientes aspectos: objetivos, materiales, recursos audiovisuales, metodología, instructor, ambiente, logística, entre otros, según corresponda.

36 En la sección **Anexos** se presenta un modelo de encuesta de satisfacción.

37 La evidencia demostró que una de las medidas de satisfacción que mayor correlación tiene con el aprendizaje es la relevancia y utilidad de la actividad de formación para el desempeño en el puesto de trabajo, que, si bien están relacionadas con las expectativas de los participantes, aportan luz a la utilidad de la acción de capacitación en el desempeño futuro del colaborador (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31). Una reacción positiva no asegura el aprendizaje esperado; pero una reacción negativa, incrementa significativamente la probabilidad de no lograrlo.

- Dado que los efectos de la capacitación deben tener un carácter permanente y evidenciable en el desempeño y la productividad, se propone implementar un tercer nivel de evaluación: **Evaluación del desempeño**, la cual permite responder preguntas como: ¿Qué sucede cuando los participantes terminan la capacitación y vuelven a sus funciones directivas? ¿Los directivos están utilizando en el ejercicio de sus funciones las capacidades desarrolladas en la capacitación? Para ello, se sugiere implementar entrevistas periódicas y listas de cotejo para que el área de Recursos Humanos, la instancia o la/s persona/s correspondiente/s recojan información sobre el nivel de aplicación que los capacitados hacen de lo aprendido en su puesto de trabajo y el impacto en su nivel de desempeño. Si bien este tipo de evaluación es compleja, es necesaria porque permite tener información sobre el “valor real” de la capacitación y su impacto en los resultados esperados. Esta información es un insumo importante para hacer el reporte de seguimiento y un documento de retroalimentación a los participantes.

► Criterios para la implementación del plan

El modelo de gestión del plan de formación se basa en tres estrategias básicas: i) Fortalecimiento institucional de la Derrama Magisterial; ii) Articulación de las actividades de capacitación con la orientación institucional de la DM y iii) Colaboración interinstitucional para el desarrollo de capacidades.

- **Fortalecimiento institucional de la Derrama Magisterial.** Para lograr resultados sostenibles, es necesario fomentar el cambio dentro del complejo sistema de políticas, procedimientos, normas y cultura organizacional de la Derrama Magisterial y, por ende, en las personas que allí trabajan, en particular el personal directivo. Esto amerita una intervención específica, que favorezca el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes para mejorar la calidad de la organización y el cumplimiento de sus funciones, en un contexto de buen gobierno y gobernanza. En este sentido, se espera contar con el aporte de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para la implementación de las actividades de capacitación.

“Si bien cierto, nosotros tenemos nuestras propias particularidades, personalidad, pero aquí reafirmamos bastante el trabajo en equipo y en eso siempre cada uno de donde nosotros hemos buscado que se reafirme. Creo que esas competencias nos permiten terminar la gestión aprendiendo más, conociendo más la institución, conociendo sobre su previsión social, conociendo sobre gestión... cosas más especializadas ... como ver la gestión con los conceptos de buen Gobierno corporativo... damos una mirada distinta a cada de una de las gestiones ... cada experiencia ha permitido fortalecer esta institución, aprender capacidades, fortalecerlas y contribuir a su desarrollo” (WQ).

La formación es parte del fortalecimiento de la gestión institucional, por lo que se considera necesario que la Derrama Magisterial desarrolle y fortalezca otras funciones, tales como la investigación, las relaciones con el área de comunicación y la sistematización de las experiencias que permitan generar conocimientos e innovaciones.

- **Articulación de las actividades de capacitación con la orientación institucional de la DM.** Las acciones de capacitación del presente plan de formación deben estar articuladas con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Derrama Magisterial. Esto permite poner a disposición de los miembros del directorio –y potenciales candidatos– una oferta formativa coherente y enfocada a un propósito común.

“... cada periodo define tareas, obligaciones, prioridades...Mirar mucho las tendencias, las alianzas, los acuerdos, ayudaría bastante en el sentido de generar esta confianza en su institución y también en la capacidad demostrada que se puede gestionar una entidad de previsión social y hacerlo bien. Ahí es donde me parece que este mix de habilidades racionales y habilidades sociales expresan mucho lo que es la Derrama Magisterial desde su origen, algo sui generis. Se va siempre combinando aspectos que vienen de su historia, de su pasado, pero también va afrontando la necesidad de cambiar, de adaptarse, de relacionarse con las exigencias del contexto... Ahí es donde estamos...” (JJ).

- **Colaboración inter institucional para el desarrollo de capacidades.** Esta estrategia busca realizar un trabajo coordinado, cooperativo y articulado con universidades, centros de formación especializados e instituciones de la sociedad civil vinculados con el quehacer de la Derrama Magisterial para el diseño, organización, implementación y ejecución de programas de formación, capacitación y acciones de asistencia técnica a los miembros del directorio de la institución.

“... tuvimos una experiencia de ir a una invitación de un evento en Costa Rica...logramos contactarnos con los amigos de la Seguridad Social...nos explicaron cómo funcionaba, cuáles eran los beneficios, los servicios ... hablamos de lo que podría significar pasantías de directivos que puedan ver otras realidades y otras experiencias ...nosotros tenemos que apoyarnos ... este mecanismo de pasantías nos parecía un mecanismo muy interesante, en la medida de que conoces la realidad y planteas una propuesta... eso funciona para capacitación, funciona para gestión... es muy importante y actúa de una manera muy muy dinámica para el nuevo dirigente que conduce la institución” (VP).

► Anexos

Anexo 1: Listado de personas entrevistadas (por orden alfabético)

N.º	Apellidos y Nombres		Referencia
1	Arteaga Salazar, Jorge Luis	JA	► Ex presidente de la DM (2009 – 2011) ► Vicepresidente de la DM (2007 -2009)
2	Castro Chipana, Lucio	LC	► Secretario General del Sutep
3	Díaz Castillo Luis	LDC	► Secretario General del Sidesp
4	Espinoza Tarazona, Luis	LE	► Presidente de la DM (2019 – 20121)
5	Jorge Jaime Cárdenas.	JJ	► Ex presidente de la DM (1995-1996/ 2006-2007) ► Actualmente representante de la DM ante el Consejo Nacional de Educación
6	Moran Araujo, Olga	OM	► Ex presidenta del Consejo de Vigilancia de la DM (2016 – 2017)
7	Paco Acasiete, Víctor	VP	► Ex miembro del directorio (2016-2017) ► Ex – miembro del Consejo de Vigilancia de la DM (2013 – 2014)
8	Pazos Fernando	FP	► Gerente administrativo de la DM
9	Quiroz Ibáñez, Walter	WQ	► Ex presidente de la DM (2016-2017/2018-2019)
10	Quispe Huamaní, Wilson	QH	► Ex Miembro del directorio de la DM (2016-2017)
11	Rodríguez Calderón, Eduardo	ER	► Especialista en Actividades para los Trabajadores de la Oficina de la OIT para los Países Andinos
12	Taco Bellido, Esther	ET	► Ex vicepresidenta de la DM (2016 – 2017)

Anexo 2: Estructura sugerida para elaborar el módulo instruccional

1. Introducción
2. Competencia y capacidad/es a desarrollar
3. Desarrollo del contenido de cada una de las unidades temáticas y subtemas. Para el desarrollo del contenido temático deberá considerar lo siguiente:
 - a. Actividad motivadora - Incorporar una actividad introductoria a cada unidad temática (caso, un video, etc. Con 1 o 2 preguntas para responder)
 - b. Desarrollo - Exponer con claridad los conceptos, ideas, etc. que sustente el desarrollo de cada unidad temática del módulo.
 - Cuando el tema presente diversos enfoques o abordajes, mencionarlos todos y sugerir, de ser necesario, el más apropiado. La información debe ser actual y significativa.
 - En el caso de los conceptos nuevos, definirlos en su totalidad de preferencia a través de ejemplos, casos o aplicaciones.
 - Presentar las ideas o conceptos centrales del módulo con recursos como: mapas conceptuales, tablas, flujogramas, ilustraciones, diagramas, etc.
 - c. Resumen del módulo - Se hará un resumen no mayor a 1 página sobre los aspectos fundamentales tratados.
 - d. Autoevaluación - Se debe incluir preguntas (mínimo 10, máximo 20) para la autoevaluación e incluir las respuestas o criterios para resolverlas.
4. Lecturas complementarias - Incorporar las lecturas complementarias que se consideren pertinentes.
5. Casos prácticos - Incorporar 1 a 2 casos prácticos (hipotéticos o reales). Los casos para analizar deben ser presentados con preguntas guía, además de los criterios o herramientas que se para resolverlos.
6. Bibliografía - incorporar todas las fuentes de información consultadas para la redacción del módulo.

Anexo 3: Orientaciones para conducir una clase virtual

Momentos	Actividad	Tiempo
Inicio	► Saludo y bienvenida: Buenas noches a todos los participantes. Mi nombre es xx Estoy muy satisfecho de participar como docente del Módulo xx del Programa xx.	5 minutos
	► Presentar la clase (estructura, objetivos, contenidos, metodología, etc.). ► Acordar con los participantes la forma en que nos vamos a relacionar, cómo va a funcionar la sesión.	
Desarrollo	► Explorar los saberes previos (Ej. Emitir un video corto y plantear una pregunta para que los discentes respondan en el chat). ► Presentar la clase.	5 minutos
	a. Desarrollar los contenidos de la clase (no más de 10 <i>slides</i>) Tomar en cuenta: b. Intercalar <i>slides</i> de contenidos con <i>slides</i> de gráficos, esquemas, fotos... c. No ponga más de dos ideas en un <i>slide</i> ... d. Use lenguaje sencillo y claro. e. Promover la participación activa de los discentes. f. Verifique que la información recibida ha sido aprendida o no.	30 minutos
	► Realizar actividades o ejercicios grupales que permitan al participante relacionar y aplicar lo aprendido a situaciones concretas.	10 minutos
Cierre	► Recapitular. Hacer énfasis en las ideas principales ► Concluir el tema.	10 minutos

Anexo 4: Ejemplo de encuesta de satisfacción

Estimado (a) participante. Agradecemos dedicar unos minutos de su tiempo para responder sincera y honestamente esta encuesta. Sus respuestas son de mucha utilidad para conocer su grado de satisfacción respecto al módulo desarrollado y sus expectativas con nosotros para mejorar el servicio que brindamos.

Indicaciones. Utilice la siguiente escala para dar su opinión sobre cada una de las preguntas realizadas.

Escala: 1= Muy insatisfecho, 2 = Insatisfecho, 3 = Poco satisfecho, 4= Satisfecho, 5 = Muy satisfecho.



A. Sobre el programa de formación.	
01. ¿Está satisfecho con el contenido?	1 2 3 4 5
02. ¿Está satisfecho con el cumplimiento de los objetivos?	1 2 3 4 5
03. ¿Está satisfecho con el nivel de exigencia?	1 2 3 4 5
04. ¿Está satisfecho con el cumplimiento de lo señalado en los sílabos?	1 2 3 4 5
05. ¿Está satisfecho con lo aprendido?	1 2 3 4 5
06. ¿Está satisfecho con la duración del programa?	1 2 3 4 5
07. Valoración final del programa	1 2 3 4 5
B. Sobre la metodología.	
8. ¿Está satisfecho con las estrategias utilizadas para promover el aprendizaje?	1 2 3 4 5
9. ¿Está satisfecho con el material utilizado para desarrollar las actividades de aprendizaje (Ppt, casos, etc.)?	1 2 3 4 5
10. ¿Está satisfecho con la metodología empleada?	1 2 3 4 5
C. Sobre el docente/facilitador.	
11. ¿Está satisfecho con el dominio del tema que mostró el docente/facilitador?	1 2 3 4 5
12. ¿Está satisfecho con el dominio de las estrategias utilizadas para promover el aprendizaje?	1 2 3 4 5
13. ¿Está satisfecho con el trato y estilo de comunicación del docente/facilitador?	1 2 3 4 5
14. ¿Está satisfecho con la conducción de las sesiones de aprendizaje?	1 2 3 4 5

- Para usted, ¿qué es lo más importante que aportó el programa de formación para su labor directiva en la Derrama Magisterial?

- Sugerencias y/o comentarios:

► Referencias bibliográficas

- Anónimo** (2016) ¿Cómo fueron los inicios de Derrama Magisterial? edit. por Derrama Magisterial. Derrama Magisterial. Lima. Disponible en línea en <https://blog.derrama.org.pe/como-fueron-los-inicios-de-derrama-magisterial/>, Última comprobación el 15/06/2020
- Asociación internacional de la Seguridad Social** (AISS, 2011) Declaración de la AISS ante la Comisión sobre Protección Social de la Conferencia Internacional del Trabajo
- AURIS MELGAR, Olmedo** (2016) 50 años de la Derrama Magisterial. Diario Uno. Lima. Disponible en línea en <http://diariouno.pe/columna/50-anos-de-la-derrama-magisterial/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR** (2016) Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 141-2016. Directiva: Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas
- CASALÍ, Pablo; CETRÁNGOLO, Oscar & GOLDSCHMIT, Ariela** (2015) Análisis integral de la protección social en el Perú. Lima: OIT
- CHAVEZ CÁCERES, Laura & Otros** (2018) Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/20535-Texto%20del%20art%C3%ADculo-81770-1-10-20181217%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/20535-Texto%20del%20art%C3%ADculo-81770-1-10-20181217%20(8).pdf)
- Congreso de la República** (2020) Proyecto de Ley N.º 5186. Proyecto que modifica los artículos de la Derrama Magisterial aprobado por Decreto Supremo N.º 021 – 88 – ED; y faculta el retiro de fondos. en http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/Expvirt_2011.nsf/visbusqpttramdoc1621/05186?opendocument. Última comprobación el 25/08/2020
- L. DEE Fink** (2008) Una guía autodirigida al diseño de cursos para el aprendizaje significativo. Traducido por la Universidad Nacional Agraria. Lima- Perú
- Derrama Magisterial** (2020) Página web de la Derrama Magisterial (6/07/2020) <https://www.derrama.org.pe/principal/categoria/quienes-somos/243/c-243>
- (2019) Reglamento del Directorio. Versión 2
- (2018) Comentarios a pre- publicación de la Resolución “Normas Complementarias Aplicables a las Derramas” por parte de la Derrama Magisterial
- (s/f) Planeamiento estratégico en la Derrama Magisterial
- FERNANDEZ, Rosario** (2007) Características y condiciones del aprendizaje de los adultos. Montevideo, Uruguay.
- García Aretio & Otros** (2007) De la educación a distancia a la educación virtual. Edit. Ariel. Primera edición. Barcelona – España
- SÁNCHEZ PÉREZ, Jesús** (2018) Funciones, competencias y habilidades directivas. UNED-ENS. Madrid – España
- Ministerio de educación – MINEDU-** (2011) Diagnóstico de necesidades de capacitación de la sede central. Recuperado de: https://issuu.com/capacitacionengestion/docs/sede_central_documento_final
- (set. 1988) Decreto Supremo N.º 021 – 88 – ED. Aprueba Estatuto de la Derrama Magisterial
- Ministerio de trabajo, empleo y Seguridad Social** (República de Paraguay- 2018) Guía para implementación de estrategia en cultura en Seguridad social
- OIT** (2011) Seguridad social para la justicia social y una globalización equitativa. Conferencia Internacional del Trabajo (Informe VI, 2011) Disponible en línea en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_154235.pdf

----- (2005) Guía I – Buen gobierno. Primera edición. Página 3. Disponible en línea en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_597479.pdf. Última comprobación: 11/09/2020

----- (2003) Hechos concretos sobre. La Seguridad Social. OIT. Ginebra, Suiza. Disponible en línea en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067592.pdf

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (2008) Fundamentos conceptuales y pedagógicos. Diplomado en Gestión y Didáctica de la Educación a Distancia. Lima – Perú

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD,2009) Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD. Recuperado de: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf

Redacción (2020) INEI: Empleos perdidos como consecuencia del COVID- 19. Diario la Republica. Disponible en: <https://larepublica.pe/economia/2020/08/17/el-87-de-empleos-perdidos-a-nivel-nacional-se-dio-en-servicios-y-comercio/>. Última comprobación: 25/08/2020

----- (2018) Martín Vizcarra anuncia intervención de la Derrama Magisterial. En: Gestión, 16/08/2018. Disponible en línea en <https://gestion.pe/peru/politica/martin-vizcarra-anuncia-intervencion-derrama-magisterial-241759-noticia/>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (junio 2020) Informe N.º 059-2020-SAAJ/ Informe N°015-2020-SABM. Disponible en línea en https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/opinion_proy_leg/INFORME-059-2020-SAAJ.pdf, última comprobación el 25/08/2020



Organización
Internacional
del Trabajo

Oficina de la OIT para los Países Andinos

Calle Las Flores 275
San Isidro
Lima - Perú

(511) 615 0300