UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DOCENTE EN EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LA UGEL 04, 2021.

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora:

Lezly Jaqueline Flores Zulueta

Asesor:

Maestro. Balbín Ramos Wesly Rudy

Lima - Perú

2022

Resumen

En busca de conocer las características de la gestión del talento humano y del desarrollo que alcanzan los docentes en las Instituciones educativas de Educación Básica Regular y así también establecer el grado de relación entre ambas variables. El estudio se realizó en una muestra aleatoria de 111 docentes de la UGEL 04, recogiéndose los datos sobre la gestión del talento humano en una escala de opinión construida en base a las estrategias establecidas por Davenport (2006); los datos sobre el desarrollo se recogieron mediante la ficha de evaluación anual desarrollada por el Ministerio de Educación de Colombia. En los resultados se obtuvo que la relación entre las variables analizadas mediante la prueba de Spearman arrojó un valor para Rho de 0,269 y un p valor de 0,004; concluyéndose que la relación es directa y débil entre la gestión del talento humano y el desarrollo docente.

Palabras clave: talento humano, competencias, activo organizacional, compromiso, retribución.

Abstract

In search of knowing the characteristics of the Management of human talent and development reached by teachers in educational Institutions of regular basic education and thus also establish the degree of relationship between both variables. The study was carried out in a random sample of 103 teachers from UGEL 04, collecting data on Human Talent Management on an opinion scale based on the strategies established by Davenport (2006); data on development were collected through the annual evaluation form developed by the Ministry of Education of Colombia. In the results it was obtained that the relationship between the variables analyzed by the Spearman test yielded a value for Rho of 0.269 and a p value of 0.004; concluding that the relationship is direct and weak between the management of human talent and teacher development

Keywords: human talent, skills, organizational asset, commitment, remuneration

Dedicatoria y Agradecimientos

Dedicatoria

A mis queridas hijas, a quienes debo resarcirle una fracción del tiempo que les quite, con este nuevo logro en mi desarrollo profesional

Agradecimientos

A los directores de las II.EE de la UGEL 4 en el distrito de Comas que me permitieron desarrollar esta investigación

A los profesores y profesoras de las IIEE por proporcionarme desinteresadamente la información que necesitaba para culminar mi investigación.

Tabla de contenidos

Carátula i
Resumen ii
Abstract iii
Dedicatoria y agradecimiento iv
Tabla de contenidos v
Índice de tablas y figuras vi

I. INTRODUCCIÓN 1
I.1. Realidad problemática 1
I.2. Pregunta de investigación 3
I.2.1. Pregunta general 3
I.2.2. Preguntas específicas 3
I.3. Objetivos de la investigación 4
I.3.1. Objetivo general 4
I.3.2. Objetivos específicos 4
I.4. Justificación de la investigación 4
I.5. Alcance de la investigación 6
II. MARCO TEÓRICO 7
II.1. Antecedentes 7
II.1.1. Antecedentes internacionales 7
II.1.2. Antecedentes nacionales 10
II.2. Bases teóricas 12
II.2.1. Gestión del talento humano 12
II.2.2. El desarrollo docente 20
II.2.3. Gestión humana y desarrollo docente 26
II.3. Marco conceptual (terminología) 28
III. HIPÓTESIS 30
III.1. Declaración de hipótesis 30
III.1.1. Hipótesis general 30
III.1.2. Hipótesis específicas 30
III.2. Operacionalización de variables 31
V. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS 34
V.1. Tipo de investigación 34

V.2. Nivel de investigación 34
V.3. Diseño de investigación 34
V.4. Método de investigación 35
V.5. Población 35
V.6. Muestra 35
V.7. Técnicas de recolección de datos 36
V.7.1. Técnica 36
V.7.2. Instrumento 36
V.8. Presentación de resultados 39
VI. RESULTADOS 40
VI.1. Análisis descriptivo: 40
VI.2. Análisis estadístico 44
VII. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES 46
VII.1. Discusión 46
VII.2. Conclusiones 47
Lista de referencias 49
Anexos 54

Índice de tablas y figuras

Tabla 1 Población de docentes 2019 35
Tabla 2 Ficha técnica de la escala de evaluación de la GTH 37
Tabla 3 Adaptación de la ficha de evaluación anual 38
Tabla 4 Niveles de Gestión del talento humano según docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020 40
Tabla 5 Niveles de la Gestión de las dimensiones del talento humano según docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020 41
Tabla 6 Niveles de desarrollo en los docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020 42
Tabla 7 Desarrollo en las dimensiones analizadas en los docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020 43
Tabla 8 Correlaciones entre variables 44
Tabla 9 Correlaciones dimensiones 45
Tabla 10 Interpretación 45

Figura 1 Niveles de Gestión en el área del talento humano 40
Figura 2 Niveles de la Gestión de las dimensiones del talento humano 41
Figura 3 Desarrollo docente 42
Figura 4 Desarrollo en las dimensiones analizadas en los docentes 43

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

En el contexto de la educación peruana, en todos sus niveles, la gestión del talento humano se ha convertido en la tarea fundamental de la agenda política para lograr la reforma del sector, considerando que en distintas organizaciones la tarea que desarrollaba la administración de recursos humanos hoy se concibe como gestión del talento humano, que especialmente administra el capital intelectual de la organización; ello implica cambios en la manera de tratar a las personas al haberse entendido que invierten su talento y su tiempo en la organización donde trabajan, dedicándose a emplear y perfeccionar sus habilidades en busca de realizar mejor sus tareas. Por tanto, las personas con que cuenta una organización son su principal ventaja competitiva y deben ser guiadas para que logren el éxito personal y consecuentemente se alcance el éxito organizacional, (Chiavenato, 2011).

Siendo el fin de la educación alcanzar la calidad educativa, se requiere que en todos sus niveles y muy en especial en las instituciones educativas donde se plasman las intenciones educativas prescritas en la currícula nacional, confluyan las distintas capacidades y habilidades de los actores para alcanzar el propósito previsto. Esto significa que los directivos gestionen adecuadamente a los docentes a su cargo y que éstos a su vez ejecuten eficientemente su práctica pedagógica; evidentemente esta eficiencia pedagógica dependerá en gran medida del desarrollo profesional alcanzado por los docentes, la que se verá reflejada en mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes. Según la UNESCO, “la calidad debe ir más allá de asegurar el ingreso y la permanencia de los niños en las aulas; más bien, es la combinación de condiciones para la enseñanza-aprendizaje y logros académicos de los alumnos” (UNESCO, 2013a, p. 99) citado en Vaillant y Rodríguez (2018, p. 142)

Por otro lado, El Informe Delors “propone que la educación … se basa en cuatro pilares: aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a vivir juntos y aprender a ser. Esta conceptualización significó una mirada integrada y comprensiva del aprendizaje, y de una educación de calidad” (Delors et al., 1996) citado en Vaillant y Rodríguez (2018, p. 141)

La docencia, es quizá la profesión más estrechamente ligada a la vocación y como tal requiere de un conjunto de capacidades y habilidades, destacando la capacidad de aprender continuamente investigando y reflexionando sobre las nuevas formas de enseñar, con lo cual adquiere la capacidad de modificar los procesos en busca de mejorar el aprendizaje de sus alumnos y su propio desarrollo. Al respecto es necesario recordar que en el país accedieron al magisterio diversas personas en una época de crisis económica ante el déficit de puestos de trabajo y no motivados por la vocación de enseñar, en tal sentido muchos aún se mantienen enseñando vegetativamente no interesándose por mejorar los procesos

Por otro lado, aún se mantienen en el sector muchos docentes con un bajo dominio de las nuevas tecnologías, desaprovechando las oportunidades de aprendizaje que estas ofrecen, asimismo, no las emplean como recursos para la enseñanza, a lo que se agrega una inadecuada disposición de equipos y deficientes infraestructuras en muchas instituciones educativas. El relacionarse constructivamente con los alumnos es otra de las capacidades requeridas para interactuar positivamente con los estudiantes, planificando oportunamente el proceso de enseñanza evitando improvisar y empleando las más adecuadas metodologías didácticas, que se observa disminuidas en los docentes. Es en función de estas capacidades que podemos evaluar el nivel de desarrollo que alcanza un docente y que lo predispone efectivamente para la enseñanza en su área y si bien es seguro que muchos han logrado un adecuado desarrollo, se requiere que todos logren este objetivo.

Lograrlo depende de la voluntad del mismo docente, pero el allanarle el camino haría posible que esto se logre en menor tiempo y en forma más eficaz para beneficio de los estudiantes peruanos y quienes están en condiciones de hacerlo son las personas que dirigen las instituciones educativas, en la medida que trasladen su forma de actuar desde la mera administración del personal a su cargo a la gestión de los recursos humanos de los que dispone la institución; es posible advertir que cuanto mejor es la gestión del talento humano mayor es la posibilidad de que las personas logren un mayor desarrollo, en especial los docentes de EBR. La necesidad de confirmar cuanto de válida es esta percepción determinó la intención de hallar la relación entre ambos aspectos en la investigación planteada.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021?

I.2.2. Preguntas específicas

- ¿Qué relación existe entre la contratación de personas adecuadas y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021?
- ¿Qué relación existe entre la disposición del clima institucional y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021?
- ¿Qué relación existe entre la constitución del capital humano y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021?
- ¿Qué relación existe entre la retención del capital humano y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

I.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la contratación de personas adecuadas y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.
- Determinar la relación que existe entre la disposición del clima institucional y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.
- Determinar la relación que existe entre la constitución del capital humano y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.
- Determinar la relación que existe entre la retención del capital humano y el desarrollo docente de Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

I.4. Justificación de la investigación

Más allá del hecho que como toda investigación se realizó para incrementar los conocimientos sobre la gestión humana y el desarrollo logrado por los docentes, la principal motivación fue buscar despertar el interés sobre tales aspectos, dada la trascendencia que tienen en el logro de la mejora continua de los procesos educativos. La necesidad que se tiene en el país de incrementar significativamente la calidad educativa se debe al beneficio esperado largamente por toda una población que permanece injustamente rezagada respecto al conocimiento universal, y depende directamente del desarrollo profesional que logren sus docentes e inexorablemente de las condiciones y oportunidades que les brinden las instituciones educativas y en definitiva la política educativa del estado. En tal sentido,

el estudio realizado reclama la relevancia que corresponde por el hecho de caracterizar la problemática de ambas variables y, asimismo, por permitir conocer la interacción entre ambas.

Tal como correspondía, se inició el trabajo con una revisión de la literatura, especialmente de los trabajos de Chiavenato I. (2009) y Davenport, T (2006) que tratan sobre gestión del talento humano y los de Ugarte, D (2011) y Cuentas, S. (2018) referidos al desarrollo docente; el análisis de sus conceptualizaciones permitió adecuarlas y/o modificarlas a las circunstancias que presentaba el contexto de las Instituciones educativas de EBR, cuando en su forma original no lograban explicar satisfactoriamente situaciones específicas. En tal sentido, la síntesis que se presentó como marco teórico corresponde a un análisis crítico de los tópicos revisados y juntamente con los comentarios hechos sobre los hallazgos más las conclusiones del estudio constituyeron el aporte teórico del estudio.

De hecho, el desarrollo de esta investigación fue inducida por la serie de falencias advertidas en la forma como se realiza la gestión de las personas, y que en muchos casos constituían las limitantes que impedían alcanzar un mejor nivel de desarrollo en las personas y en la educación misma. En la medida que las problemáticas son recurrentes, como en este caso, los estudios deberán insistir en señalar las deficiencias, precisando en lo posible sus causas y consecuencias ante la posibilidad que existe de que despierte el interés en algunos gestores que los lleva a que recojan la información brindada y al análisis de su propia realidad y eventualmente puedan plantear estrategias de solución. SI bien el estudio no califica como investigación aplicada ni tampoco se buscaba dejar un aporte práctico con ella, si se deja evidencia que el sustento de las ideas desarrolladas sienta las bases para buscar soluciones a las deficiencias de la gestión del talento y de los aspectos que limitan el desarrollo docente.

Por otro lado, pese a que se tenía la posibilidad de elegir instrumentos para recoger información sobre las variables analizadas, se tomó la decisión de elaborar para esta investigación, y a modo de prototipo, una escala de actitudes en base a un Diferencial Semántico para analizar la gestión del talento humano desde la perspectiva de los

docentes participantes. Para analizar el desarrollo docente, se tomó y adaptó la ficha de evaluación anual desarrollada por el Ministerio de Educación de Colombia por considerar que permite hacer el análisis de competencias docentes similares a las que se plantean en la realidad peruana como deseables para el buen desempeño docente. En todo caso, respecto a los instrumentos empleados, uno representa una propuesta que requiere sin duda de un estudio más exhaustivo y el otro se plantea como una adaptación a nuestra realidad, pero cuya utilidad queda demostrada en la misma investigación; en consecuencia, representan en alguna medida el aporte metodológico de la investigación.

I.5. Alcance de la investigación

El estudio fue desarrollado dentro del contexto de las instituciones educativas del nivel secundario y de gestión estatal que pertenecían a la jurisdicción de la UGEL 04, en el distrito de Comas en Lima Norte, Perú. Estas instituciones son gerenciadas por un docente director, que asume todas las funciones de la gestión organizacional; en ninguna de ellas se cuenta con área de gestión del talento humano ni con personal especializado para ello. Asimismo, el hecho de poseer una autonomía limitada para el uso de recursos económicos es usual que no desarrollen actividades formativas ni se incentive orgánicamente el desarrollo profesional docente. En estas condiciones, se asume como compromiso en el estudio: presentar las características de la gestión del talento humano y del desarrollo docente y establecer la relación entre ambas variables.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

Ahmadi, Babelan, Moradi y Khaleghkhah (2021) en su artículo titulado *Modeling the factors affecting the consequences of talent management of teachers in secondary school education in Ardabil: A mixed methods study.* Cuyo objetivo de estudio fue modelar los factores que afectan los resultados de la gestión del talento de los profesores de secundaria en Ardabil. En este estudio se utilizó un estudio de caso en el que primero se recopilaron y analizaron datos cualitativos, y luego en base a sus hallazgos, datos cuantitativos. La población estadística del estudio fueron los maestros de secundaria en Ardabil. En el apartado cualitativo y utilizando un muestreo intencional, se entrevistó a 18 maestros de la muestra y de una población de 2360 personas se seleccionaron 331 personas en una etapa cuantitativa mediante muestreo multietapa y apropiado. En la siguiente etapa, a partir de los hallazgos de la etapa de investigación cualitativa, se elaboró un cuestionario de gestión del talento con un alfa de Cronbach de 81. Los datos cualitativos de la investigación se analizaron mediante un proceso de codificación basado en el diseño sistemático de la teoría de los datos fundamentales. Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó el modelo de ecuación estructural con software inteligente PLS. Los resultados mostraron que la competencia a través de estrategias de gestión del talento (formación del personal, planificación de la implementación de la gestión del talento, descentralización), factores contextuales (participación docente, estructura sistemática, instalaciones educativas) y la independencia de la escuela tienen un impacto positivo. Y tiene un significado en el crecimiento organizacional. De acuerdo con los resultados del presente estudio, se puede decir que la gestión del talento a través de competencias y aplicando las estrategias y

contextos necesarios para implementar la gestión del talento puede tener un impacto muy importante en el crecimiento y desarrollo de los docentes en educación.

Barrios, Olivero y Figueroa (2020) en su investigación titulada *Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas.* Cuyo objetivo fue analizar las condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas de un grupo de directivos de empresas. Es un estudio de enfoque cuantitativo. La población fueron 70 líderes empresariales de diferentes sectores de Barranquilla. Se usó la encuesta para recolectar datos. Se concluyó que identifican al espacio compartido de conocimiento, al estilo de dirección y al liderazgo que promueve la transformación y el cambio, como las condiciones de la gestión del talento humano con efecto positivo en el desarrollo de capacidades dinámicas que permiten adaptarse a los cambios del contexto.

Haruna, Mahmooda y Othmana (2020) en su publicación titulada *The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools.* Cuyo objetivo fue identificar la relación entre la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo docente. Analizaron los datos a través de la estadística descriptiva e inferencial, usando el paquete SPSS versión 23 y Partial Least Squares Structural (Smart PLS) versión 3. Aplicó una encuesta a 473 maestros en una escuela de Malasia. Sus resultados fueron que existía una alta relación entre las prácticas del talento y liderazgo, y la labor docente. De esta manera se llegó a la conclusión que a partir de una adecuada gestión del talento se pueden lograr cambios positivos en el liderazgo del docente en sus escuelas.

Solis (2020) en su investigación titulada *Administración del personal por competencias y su relación con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior.* Cuyo objetivo fue determinar el grado de relación entre la administración por competencias y la gestión del factor humano en una institución de educación superior. Es un estudio de

enfoque cuantitativo, con un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. La población fueron 30 trabajadores de la institución. Se usó la encuesta para recolectar datos. Los resultados mostraron una relación estadísticamente significativa entre la administración del personal por competencias y la gestión del factor humano. Se concluyó que los empleados consideran en general que la institución educativa utiliza el modelo de gestión por competencias para la gestión del factor humano lo que permite una adecuada administración estratégica de su personal.

Daza, Viloria y Miranda (2019) en su investigación titulada *Gerencia del talento humano y calidad del servicio educativo en universidades públicas*. Cuyo objetivo fue es analizar la incidencia de la gerencia del talento humano en la calidad del servicio educativo de las universidades públicas de la Región Caribe de Colombia. Es un estudio de enfoque cuantitativo, explicativa con un diseño no experimental, transversal. La población fueron 35 directivos de las 7 universidades públicas de la Región Caribe. Los resultados mostraron una correlación positiva y moderada entre la gerencia del talento humano y la calidad del servicio.

Majad (2016) en su investigación titulada *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Cuyo objetivo fue evaluar la lentitud para asumir los cambios en el desarrollo de la gestión considerando que no se emplean adecuadamente las competencias individuales para lograr los objetivos organizacionales. Es un estudio de enfoque cuantitativo. La población fueron 20 escuelas estadales del municipio San Cristóbal; las unidades informantes fueron 431 docentes, 40 directivos. Se usó la encuesta para recolectar datos. Los instrumentos se validaron por juicio de expertos; la confiabilidad con Alfa de Cronbach siendo 0,95. Se evidenciaron necesidades en las dimensiones gestión, talento humano y trabajo corporativo. Se concluyó que el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales y de los objetivos organizacionales, no se da de manera idónea, lo que justifica el diseño de un modelo de gestión del talento humano.

Pilataxi (2015) en su investigación titulada *Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe CEB.* Cuyo objetivo fue evaluar el control interno de la gestión de talento humano para realizar mejoras en dicha institución. Es un estudio de enfoque mixto, de tipo exploratoria descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 67 trabajadores en total, 14 de los cuales pertenecían al área administrativa y 52 pertenecientes al área educativa y 1 persona que era el Gerente – propietario del CEBI. Se usaron instrumentos como el cuestionario a través de encuestas y fichas de observación. Como resultado de la investigación, advierte que las áreas de gestión se vinculan por una red de relaciones en una inadecuada organización administrativa y no alcanzan el logro de objetivos y metas institucionales debido a lo poco apropiada gestión del talento humano y a la rotación del personal.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Torres y Valladares (2019) en su investigación titulada *Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas.* Cuyo objetivo fue establecer que la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes se encuentran vinculadas entre sí. Es un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 196 profesores de la Red de Aprendizaje Nº 1 del distrito de Ventanilla, a quienes se les administró dos instrumentos de medición: el Inventario de gestión del talento humano de Estrella Quispealaya y Manuel Torres y el inventario de competencias laborales docentes de la Secretaría de Educación de México. Se utilizó como instrumento el cuestionario y la técnica de encuesta. Como resultado de la investigación se obtuvo que ambas variables se encuentran relacionadas significativamente (r = 0,80). Asimismo, se encontró que las diversas dimensiones de la gestión del talento humano se encuentran vinculadas a las diversas competencias laborales de los docentes.

Zambrano (2019) en su investigación titulada *Gestión de talento humano y desempeño laboral docente en la Escuela de Educación Básica "Manuela Cañizares.* Cuyo objetivo fue

analizar la relación entre la variable, gestión del talento humano y el desempeño laboral docente. Es un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 23 profesores. Se utilizó como instrumento el cuestionario. Como resultado de la investigación, se determinó que efectivamente existe una relación positiva entre la gestión del Talento Humano y el desempeño del trabajo docente de la escuela analizada.

Clemente (2018) en su investigación titulada *Gestión del talento humano y desempeño docente en las instituciones educativas.* Cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en la UGEL 07. Es un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 112 docente y utilizó el coeficiente rho de Spearman para la contrastación de la hipótesis. Se utilizó como instrumento el cuestionario y la técnica de encuesta. Como resultado de la investigación se determinó que la gestión del talento humano se relaciona positiva, alta y significativamente con el desempeño docente en la Instituciones Educativas de la Red 14 de la Ugel 07, 2018; habiéndose obtenido un rho= 0,895 y un p-valor= 0,000.

Contreras (2018) en su investigación titulada *Gestión Educativa y Gestión del Talento Humano Docente en las Instituciones Educativas de educación secundaria.* Cuyo objetivo fue hallar la relación entre la gestión educativa y la gestión del talento humano. Es un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por docentes de tres Instituciones Educativas, con una muestra de 100 docentes en total. Los resultados permitieron llegar a la conclusión que la gestión educativa tiene una relación moderada con respecto a la gestión del talento humano (Rho de Spearman rho= ,568**, 0,01 bilateral); es decir si existe una buena gestión educativa, existe una buena gestión del talento humano y viceversa; sin embargo, esto no es determinante.

Cuentas (2018) en su investigación titulada *La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior.* Cuyo objetivo fue analizar las estrategias de gestión del

capital humano, con respecto a los docentes, en la Facultad de Educación de una universidad de Lima. Es un estudio de enfoque mixto, de tipo descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por los directivos y docentes de la especialidad de Lengua y Literatura. La muestra no probabilística estuvo conformada por cuatro directivos y siete docentes que se seleccionaron directamente de la población; la muestra probabilística siete catedráticos; cuatro docentes principales y tres docentes contratados y la muestra probabilística intencional comprende un total de cuatro gestores: Decano, Secretaría académica, Director de Grados y Títulos, Directora de Educación a Distancia. Se utilizó como instrumento el cuestionario y las técnicas de encuestas y entrevistas. Como resultado de la investigación se obtuvo información sobre las estrategias dirigidas a valorar y potenciar el capital humano en la institución. Aunque los resultados evidenciaron que estas son insuficientes, se destaca el compromiso institucional de los docentes.

II.2. Bases teóricas

II.2.1. Gestión del talento humano

En la literatura disponible se observa que, en base a los avances en el campo administrativo y económico que muestran mejora en su productividad como resultado del enfoque de la gestión del talento humano, los distintos sistemas educativos buscan desarrollar mecanismos cada vez más eficientes en la gestión del talento docente en el convencimiento de que con ello igualmente habrán de mejorar los procesos en las instituciones educativas haciendo posible lograr un producto educativo de calidad.

Fundamentación de la gestión del talento humano

Previo a establecer el concepto de gestión del talento humano, se considera de interés revisar su evolución en el tiempo y que de acuerdo con Álvarez, Calderón y Naranjo (2006) se ha dado en cinco etapas o períodos de tiempo; en la primera etapa ubicada entre 1870 y 1900 ocurrió la Revolución Industrial y estuvo marcada por el individualismo social; en este período apareció el *mejoramiento industrial* movimiento de protesta laboral por qué no

se otorgaba el valor adecuado al trabajo pese a que generaba la riqueza de los industriales, logró que se considerasen importantes las condiciones de trabajo y la responsabilidad de la gestión humana en el logro de un ambiente laboral positivo; entre 1901-1930 se consideró la segunda etapa en la que eventos como la primera guerra mundial, la revolución bolchevique y la crisis de 1929, resquebrajaron la relación trabajador – empresario y en la que surgió el concepto de trabajo como mercancía y que su valor equivalía al salario asignado, surgiendo como reacción el concepto del talento humano, desde la psicología y filosofía.

Posteriormente a la crisis del 29, en una tercera etapa (1931-1960) interviene el estado para intermediar entre trabajadores y empresarios garantizando las condiciones laborales; si bien el concepto de trabajo se mantuvo, su valoración dejó de estar liberada a la voluntad del empresario y paso al control de instituciones estatales reguladoras; en este período surgieron: la escuela de relaciones humanas, psicología administrativa, la escuela del comportamiento y la más reciente la teoría de la contingencia que plantearon nuevas interpretaciones del talento humano, desarrollándose el trabajo en equipo. El desarrollo tecnológico y el interés por los resultados satisfactorios empujó a la humanidad a la globalización constituyendo la Cuarta etapa (1961-1990), en ella el interés por las capacidades y habilidades de los trabajadores como base de su participación en las empresas, logra que ganen en competitividad y productividad. Surge así un nuevo enfoque del talento humano.

La quinta etapa (desde 1991) muestra como la mayor expresión de la globalización la competencia a nivel mundial que está llevando a las empresas a estar dispuestas al cambio, lo que les exige brindar las oportunidades para que sus trabajadores desarrollen sus capacidades que les garanticen mantener la empleabilidad. El compromiso que asumen los trabajadores en esta etapa determina que el talento humano se conciba como la capacidad de colaborar en la solución de los problemas críticos de la organización, desde su productividad hasta la calidad de sus productos.

Concepto de Gestión del talento

La revisión de la evolución, cuya periodicidad estableció Álvarez et.al. (2006), permite englobar características esenciales en un intento por construir un concepto moderno y más completo de la Gestión del talento humano, como una concepción que surge de la necesaria simbiosis entre trabajador y empresa: *Función asumida por la organización para despertar y desarrollar en los trabajadores capacidades capaces de retroalimentar y eficientizar los procesos organizacionales para obtener productos mejorados colocando a la organización en condiciones de competir con ventaja en los mercados más exigentes*.

Otros conceptos como el de Franklin y Krieger (2012) la presentan como “las tareas relacionadas con los vínculos laborales, entre las personas y la organización en general, considerando entre ellas a la búsqueda y selección de las personas, al desarrollo de sus capacidades y la evaluación de su desempeño”. Para el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2012) es la “orientada al desarrollo y cualificación de servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para provisión de empleos, desarrollo de competencias, vocación del servicio y aplicación de estímulos enfocados a la consecución de resultados”.

En la medida que este estudio se desarrolla en el ámbito educativo, se considera que las disposiciones y normativas establecidas en el sector establecen modelos teóricos, usualmente clásicos y adaptados a partir de teorías de la administración de recursos humanos, lo que determinaría el nivel que alcanza la gestión del talento humano en el sector educativo, dado que la Administración de Recursos Humanos se fundamenta en la experiencia de los colaboradores por lo que se prioriza y valora el currículum para la incorporación y promoción de un trabajador, mientras que la gestión del talento humano se fija más en el futuro que proyectan las personas, en sus potencialidades, sus aspiraciones y propósitos en la organización.

La gestión del talento humano y su trascendencia

Incorporando al contexto educativo los modelos administrativos de la gestión del talento humano, se plantea de acuerdo con Chiavenato (2009) que son las personas las que establecen la diferencia competitiva de una organización, para el caso la institución educativa, siendo este diferencial quien la lleva y mantiene exitosa; en la I.E es el factor humano quien constituye su competencia básica y por ende su principal ventaja competitiva frente a otras I.E y para adaptarse a los incesantes cambios productos de la globalización. Sostiene por ello que la I.E debe invertir en las personas que trabajan en ella por ser las conocedoras de los procesos y desarrollados en ella y de su problemática.

> […] "Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado […]" (Chiavenato; 2009, p.4)

Consecuentemente se espera que una I.E que pretende ser eficiente y competitiva debe cambiar sus modelos administrativos con el fin de aprovechar en la mejor forma las habilidades de sus docentes y del personal administrativo, entre los cuales algunos serán naturalmente más empáticos, otros son pragmáticos y así sucesivamente se presentarán personas con distintas habilidades. Es así como, la gestión del talento humano debe encaminarse a plantear las políticas y prácticas adecuadas para administrar el trabajo lo que en el contexto actual corresponde a la Administración de competencias.

Chiavenato (2009, p.4) considera que la gestión del talento humano toma en cuenta tres aspectos: el primero es considera que los colaboradores son seres humanos, poseen una personalidad y desarrollan conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que pueden ser empleados para utilizar apropiadamente los recursos; el segundo, es considerarlos como los elementos activadores, dinamizadores en las instituciones; si se

presentan como sujetos pasivos, inertes, estáticos más que eliminarlos debe buscarse su transformación; el tercer aspecto es considerar su aporte en la institución, puesto que de su conocimiento, esfuerzo, dedicación y responsabilidad depende el adecuado desarrollo de la institución. ¿O podría considerase que una escuela es de calidad, si sus docentes no tienen ni la preparación necesaria, no hacen el mínimo esfuerzo por mejorar ni muestran interés en los logros de los estudiantes?, siendo justo recibir además de un salario equitativo, apoyo para su crecimiento profesional. La nueva gestión del talento humano ve al trabajador como un socio.

De acuerdo con lo desarrollado los objetivos de una adecuada gestión del talento humano, según Chiavenato (2009, p.4), deben ser: Colaborar en el cumplimiento de la misión y en el logro de objetivos institucionales; es función de la gestión del talento humano, ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos. Conocer y emplear apropiadamente las potencialidades del personal, hasta convertir a la institución en una organización competitiva. Otro objetivo es el mantener preparado y motivado al personal, lo que se consigue con reconocimiento a su labor, el cual debe ser oportuno, justo, equitativo y corresponder al esfuerzo y compromiso entregado. Mantener el interés y la satisfacción del personal por el trabajo que realiza, pues de ello depende su mejor productividad y su continuidad; al respecto es interesante acotar que muchas II.EE básicas e incluso las universidades no hacen lo necesario para retener un elemento que mostró ser un elemento positivo, es decir no les preocupa perder un buen elemento, pues siempre existe la posibilidad de “ser reemplazado por otro mejor y más barato” pero que indudablemente debe aprender cómo funciona la organización.

Entre otros objetivos se tiene el Desarrollo de la calidad de vida en el trabajo (CVT) lo que involucra una serie de aspectos con el fin de convertir el ambiente de trabajo en un lugar confortable, nutritivo; aquí cobran importancia el estilo de liderazgo y gestión, la toma de decisiones, seguridad en el empleo, las jornadas de trabajo y el asignar tareas dignificadoras, que promueven la auto realización. La Adaptación al cambio y el desarrollo

ético y socialmente responsable son otros objetivos de la gestión del talento humano, debe conducirse a las personas al desarrollo de la iniciativa y la innovación dentro de patrones éticos y de responsabilidad social.

Como procesos que deben realizarse en una adecuada Gestión del talento humano Chiavenato (2009, p7) considera a los siguientes: La **admisión de personas:** como el reclutamiento y selección de personal que determina quiénes trabajarán en la institución; de hecho, provee los RRHH necesarios. Esta labor que debe recaer en Psicólogos, Sociólogos, generalmente en una II.EE es usual que el director o alguien de la plana jerárquica designado, evalúa arbitrariamente si un postulante posee las cualidades requeridas, sin emplear el perfil diseñado para el puesto. La **aplicación de personas**, consiste en asignar el cargo y el salario correspondiente, se requiere diseñar las actividades a realizar, orientar y acompañar para garantizar el desempeño. La **compensación de las personas**, su objetivo es incentivar al personal y satisfacer sus necesidades. Además de la remuneración se establecen beneficios y servicios sociales. El d**esarrollo de personas**, proceso que busca capacitar y perfeccionar al personal. El **mantenimiento de personas**, procesos que generan condiciones satisfactorias para el trabajo, consideran establecer normas de disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones interpersonales. La **evaluación de personas**, procesos de acompañamiento y control de las actividades que realiza el personal, verificando si su eficacia y productividad es la esperada.

La gestión del talento humano desde una perspectiva educativa según Musa (2016) toma a la Institución Educativa como el contexto en que se vincula el ambiente interno con el externo y toma al talento humano como su núcleo, del que dependen los otros componentes y que se hallan en constante interacción. El talento humano es la manifestación del talento entendida como una cualidad que determina las competencias, coincidiendo con Lawshe y Balma (1966) quienes las planteaban como la concurrencia de **la potencialidad** para poder ejecutar un trabajo, lo que implicaba contar con las

capacidades para ello; **de la capacidad real y/o actual** que lleva a la acción y **la disposición** que expresa el grado de motivación e interés que se tiene para realizar el trabajo, esta última está referida al compromiso. En el contexto educativo ello se corresponde con el saber, el saber hacer y el saber ser, que constituyen una competencia y sin duda derivan de los pilares de la Educación de Delors (1994).

Para Musa (2016) la expresión del talento humano docente en la organización educativa depende la interacción con los componentes y procesos que se dan en la I.E, mencionando que la capacidad docente guarda estrecha relación con la capacitación que recibe y la estructura de la organización; por otro lado, el compromiso que asume un docente depende de la vinculación de su identidad con la cultura y filosofía institucional expresada a través del liderazgo. Finalmente, su accionar o mejor dicho su práctica docente estará en función a la compensación que reciba, en forma de salario e incentivos y al propio desempeño de la institución.

Dimensiones de la gestión del talento humano

En el entendido que las personas aplican sus conocimientos y habilidades para lograr los objetivos estratégicos, este enfoque busca optimizar las habilidades y su participación en la institución empleando estrategias concebidas en el mundo empresarial, con el aporte de autores como Friedman, Hatch, Walker y Morales (2000), Davenport (2006) y Alles (2006) entre otros, las cuales se adaptaron al campo de la educación. Para el desarrollo del estudio se tomó el planteamiento de Davenport (2006) en la medida que sus estrategias de gestión son más flexibles para su adaptación en la educación.

De acuerdo con Davenport (2006), en la gestión del capital humano se deben desarrollar las siguientes estrategias o aspectos:

La Contratación de personas adecuadas: el disponer del personal idóneo da una mayor diferencia competitiva a la institución, en especial si no hay posibilidades de mejorar las destrezas y el talento de su capital humano.

Disposición del clima institucional; referido a las características del ambiente en la institución, el autor considera a cinco elementos: alineación con los requerimientos institucionales, cada docente deberá conocer qué se espera lograr y como contribuye él con el logro de los objetivos institucionales; el segundo elemento, consiste en que ambas partes, institución y docente, lleguen al entendimiento y acepten las condiciones mutuamente; el tercer elemento, se refiere a las acciones para desarrollar las competencias docentes; el cuarto elemento, tiene que ver con la libertad para que el docente asuma nuevas responsabilidades; el último elemento, retorno de la inversión del capital humano, se refiere a los incentivos que recibe el docente, entre los cuales se reconocen a la satisfacción por el trabajo desarrollado, la oportunidad de desarrollo profesional y el reconocimiento de sus logros.

Constitución del capital humano, la cual se refiere a los procesos de adquisición de conocimientos y habilidades; el aprendizaje formal, consiste en cursos programados en un determinado tiempo y horario; el aprendizaje informal se logra en la interacción con las otras personas y es permanente; la construcción del capital de información es cuando los conocimientos adquiridos en la institución son sistematizados y puestos a disposición de todos.

La Retención del capital humano, depende de la retribución que recibe y del reconocimiento por su esfuerzo y aporte. El buen trato y el sentirse responsables de lo que hacen suele retener a la persona en una institución (Sveiby, 2000), así como la satisfacción por el buen rendimiento, “La satisfacción laboral es importante porque las personas pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones” (Flórez, 2005). Para los docentes, el compromiso/identificación con la institución, surge de un vínculo emocional o

intelectual y según Davenport (2006) pueden considerase tres tipos: el compromiso de actitud que aparece con la identificación con la institución, lleva a incrementar la participación en las actividades y aparece el sentido de pertenencia; el compromiso programático obliga a permanecer en la institución debido a razones económicas o culturales; el compromiso por lealtad, aparece si el docente se siente agradecido con la institución, se desarrolla el sentido de obligación y lealtad, procurando hacer lo que consideran oportuno y beneficioso.

De acuerdo con Davenport (2006), es eficiente la gestión del talento humano si logra el desarrollo de las estrategias mencionadas y el compromiso docente por lealtad.

II.2.2. El desarrollo docente

Se consideró de interés iniciar el desarrollo de este tema con la revisión del análisis realizado entre el 2003 y 2009 por Ugarte (2011, p.4) en su publicación: Políticas de formación y desarrollo docente, el cual se inicia considerando que la educación y más aún la docencia en el Perú requieren de la capacidad y necesidad de construir vínculos para resolver tres temas críticos: el primero se refiere a **La adquisición de las competencias profesionales** requeridas para la docencia, que no se garantiza completamente en la formación inicial y en su abordaje se mantienen posturas divergentes; el segundo está referido al **acompañamiento pedagógico en el aula,** cuyo diseño demuestra falta de concertación y que afecta su implementación así como, las estrategias que garanticen su sostenibilidad en el tiempo y en tercer lugar **sobre los criterios de una buena docencia y de desempeños docentes,** sobre los cuales no existe suficientes acuerdos entre el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales y la sociedad civil.

Otro aspecto de interés del mismo autor Ugarte (2011, p.17) es el referido a la evaluación docente, siendo la primera la evaluación censal que permitió participar de las capacitaciones, de los concursos para contrato y nombramiento y lograr la incorporación a la nueva carrera pública. En el 2007 participaron 189.491 profesores (64% de docentes) y

en el 2008, 181.118 docentes, de los cuales solo 151 alcanzaron la nota mínima de aprobación (14). En el 2012 fue aprobada por el Congreso de la República, la Ley de la Carrera Pública Magisterial, en la cual la carrera docente se basa en el mérito y tiene por objetivo promover el desarrollo docente. El artículo 24° de esta ley establece como criterios de buen desempeño: La formación, considerando en ella los estudios universitarios de pre y posgrado, así como estudios de actualización, capacitación y perfeccionamiento; la Idoneidad profesional que establece si se cuenta con las competencias específicas requeridas para la docencia; el Compromiso ético y la Calidad de desempeño. En el artículo 29° considera factores como: Logros en su tarea pedagógica, cumplimiento de la planificación y su contribución al logro de los objetivos institucionales, el dominio del currículo, que incluye conocimiento de contenidos pedagógicos, metodología y evaluación; considera, asimismo, la Innovación pedagógica y la autoevaluación.

Esto que *oficialmente es muy claro* lleva a esperar que los docentes presenten un *adecuado desarrollo*; sin embargo, como ello está lejos de la realidad en el país y muchos otros países latinoamericanos se advierte una serie de aspectos que afectarían este desarrollo. Uno de ellos, según Ávalos (2000) es que la docencia es cada vez menos formal en los países desarrollados y evidentemente sus docentes han desarrollado habilidades en este sentido, éstas y los esquemas que emplean para mejorar la calidad de la enseñanza trascienden hacia otros países donde no cumplen este propósito, como lo sostiene Guthrie (1990) al afirmar que muchos esquemas de formación que buscan cambiar el enfoque formalista en los profesores por un enfoque significativo no lo logran, y es porque como no se han construido tomando en cuenta la realidad y el contexto cultural donde enseñan los profesores que se pretenden cambiar, lo que buscan realmente es cambiar los estilos de enseñanza y no el aprendizaje, pues para el autor citado su verdadero objetivo es "vender" reformas. Coinciden en ello diversos autores como Avalos, 1986; Wolf, Schiefelbein y Valenzuela, 1993; Braslasvsky, 1995; Edwards et al., 1995 analizaron las prácticas pedagógicas en países menos desarrollados hallando que la mayoría de los profesores en

sus aulas de clases mantienen su estilo “formalista” de enseñanza y es que, si bien los profesores aprenden a implementar lo nuevo, no lo entienden y no lo incorporan realmente, al no lograr este perfeccionamiento romper su aislamiento en el aula, porque usualmente ocurren fuera del aula o sin considerar el contexto de enseñanza.

Quizá por ello, estudios como los de Mena, Rittershausen y Sepúlveda (1993); Bude y Greenland (1983) y Bolam (1983) demuestran la ineficacia de los sistemas de perfeccionamiento docente y dan cuenta de la creciente actitud cuestionadora que se desarrolla en los maestros respecto a la idoneidad de los "expertos" que las conducen y que han dado pie a que surjan encuentros “espontáneos” entre profesores que analizan sus prácticas, se enteran de nuevas tendencias y se genera el convencimiento de la necesidad de apoyarse mutuamente frente a nuevas situaciones. Autores como Vera (1990) y La UNICEF reportan que han ocurrido en América Latina y otros países en desarrollo, convirtiéndose en experiencias enriquecedoras para los profesores y logrando que se reconozca el poder del conocimiento de los propios maestros en el perfeccionamiento. Si bien estos talleres colaborativos tienen gran potencial formativo, necesitan desarrollar una mínima estructura y de apoyos externos para dejar de ser instancias de agradable intercambio, pero "vacías de contenido" (Namo di Mello, 2000).

Como tal son experiencias que funcionan al margen de las instituciones de formación de maestros pese a que son sus maestros los que han incidido en su creación; si bien no se han consolidado como una *cultura de aprendizaje colegiada* que oficializaría el paso de la enseñanza formal a una enseñanza de mayor innovación, si han permitido que surjan conceptos nuevos en relación a la globalización cultural, económica y a la sociedad de la información, que están demandando insertar propuestas curriculares que más allá de lograr los aprendizajes tradicionales de la escuela buscan estimular el desarrollo de habilidades cognitivas.

Sin embargo, el aprendizaje colectivo presentado muestra entre otras deficiencias el no contar con muchos modelos y que no es suficiente la ayuda recibida de otros profesores para rediseñar las actividades de aprendizaje, sobre todo por

que subsiste como problema fundamental la base cultural de los maestros. Predomina ciertamente la dificultad para procesar conocimientos en un tiempo en que la información es abundante y como se tiene acceso a ella, se desnuda la falta de eficiencia para enfrentar los desafíos que plantean estudiantes y sociedad; si a ello se suma la responsabilidad de los resultados pareciera que el problema está ligado a la falta de preparación profesional de los docentes, lo que hace que toda forma de preparación sea bienvenida.

Otro aspecto que evaluar es la precisión que debe tenerse respecto a *la base de conocimientos que necesita el docente para enseñar*, pues hasta hoy se acumulan conocimientos fragmentados y fuera de contexto en los currículos empleados en la formación inicial docente, reconociéndose como un problema fundamental en las orientaciones para la formación docente que emanan de los ministerios de educación. A modo de ejemplo se tiene el Programa PLANCAD desarrollado en el Perú, que considera que los docentes mejoran si adquieren dominio de ciertos *saberes fundamentales* y de *funciones básicas* y ofrece actividades para el desarrollo de las capacidades cognitivas requeridas en áreas específicas de conocimiento, pero no en forma suficiente. La contradicción en estos intentos de cambio se debe al hecho de no tomar en cuenta las condiciones materiales, ni las normas legales y marcos burocráticos que coactan la innovación, así como tampoco se considera el tiempo necesario para que las personas puedan experimentar con las nuevas experiencias hasta lograr incorporarlas con propiedad a su práctica (Tatto, 1999), en estas condiciones no se suelen obtener resultados satisfactorios, declarando que las experiencias son un fracaso y se busca ensayar otra sin analizar los factores incidentes.

Es concluyente el hecho de que la formación inicial y continua de los docentes debe partir de las condiciones en las que se realiza el trabajo educativo de los docentes y tomando en cuenta que difieren en los distintos contextos; asimismo, los docentes en ejercicio deben "rendir cuentas" (accountability) en condiciones reales y no en ideales en las cuales puede esperarse resultados efectivos. Especialmente en los países de menor desarrollo y que mantienen un bajo presupuesto educativo, es frecuente proponer estrategias para incorporar al magisterio a los egresados más destacados, olvidando que en la década de los ochenta la calidad de los postulantes a la docencia bajó al pagarle menos a los maestros, incrementarles la carga docente y desentenderse de la provisión de recursos para la enseñanza en las escuelas (Reimers, 1994). ¿Cómo esperar un mayor desarrollo en los docentes si no se considera la calidad de las oportunidades de formación en servicio, ni se relaciona un desempeño efectivo con una carrera magisterial dignificadora?, si se quiere conseguir un crecimiento sostenido en los maestros, deben formularse metas de desempeño profesional, las que pueden describirse como criterios de desempeño y que deben responder a los objetivos educativos y a las demandas del proceso enseñanza - aprendizaje.

Dimensiones del desarrollo docente

Para efectos de evaluar esta variable se consideró utilizar como base del análisis al Manual de la Evaluación de desempeño (s/f), editado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, por cuanto en él se reflejan muchos, sino todos, los aspectos analizados en la teoría precedente. En principio coincide en cuanto a que, en los últimos años, en Latinoamérica los Sistemas educativos terminaron por aceptar y considerar que el desempeño docente es factor determinante de la calidad educativa, a tal punto que si no se contase con docentes eficientes no se alcanzaría el mejoramiento continuo de la educación.

Por otro lado, como en Colombia y en muchos otros países no se ha logrado que la evaluación docente aporte significativamente a su perfeccionamiento profesional y consecuentemente a los procesos educativos, se diseñó la estrategia “Evaluar para mejorar” dentro del marco legal con el propósito de evaluar sistemática y permanentemente para sobre la base de las características de su desempeño se propicien acciones insertas en el quehacer institucional pero que busquen el desarrollo personal y profesional.

Esta evaluación determina el grado de idoneidad ética y pedagógica alcanzado en la prestación del servicio educativo, por tanto, se basa en las funciones docentes organizadas en dos grandes categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores y que se hacen evidentes en los diferentes contextos sociales y económicos del país:

El saber, que involucra aspectos como el dominio del área de enseñanza (¿Sabe lo que enseña?); el dominio de las estrategias de enseñanza (¿Sabe cómo enseñar?); el conocimiento de sus estudiantes (¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes?); su necesidad de incrementar sus saberes (¿Se preocupa por mantenerse actualizado en su área y por conocer y analizar críticamente las estrategias pedagógicas?); la capacidad de organizar el trabajo colaborativo (¿Conoce cuáles son las estrategias, decisiones o actuaciones más apropiadas para orientar el desarrollo de una organización o grupo de trabajo?).

El hacer, que está referido a su capacidad de asumir responsablemente el rol que le corresponde en la IE (¿Hace lo que se ha comprometido a hacer debido al cargo que ocupa en la institución escolar y del lugar que le corresponde como miembro de la comunidad educativa?); adecúa su trabajo a las características de sus estudiantes y en base al contexto (¿Utiliza estrategias metodológicas y didácticas propias del área o nivel en el que se desempeña y acordes con las características y contexto de los estudiantes?); manifiesta actitudes empáticas, tolerantes y colaborativas en la comunidad educativa (¿Es

respetuoso y cooperativo en sus relaciones con los estudiantes, con los colegas, con los padres de familia y los demás integrantes de la comunidad educativa?).

El ser, que está referido a su capacidad de mostrar iniciativa, automotivación y trabajar de manera colaborativa el rol que le corresponde en la IE (¿Se muestra colaborativo con sus colegas y con actitud positiva al desarrollar tareas en común?); Maneja una comunicación abierta y respetuosa con sus colegas y estudiantes (¿Utiliza la comunicación empática cuando se relaciona con sus colegas o estudiantes?); manifiesta actitudes positivas basada en valores dentro de la comunidad educativa (¿Es respetuoso y honesto y responsable en sus relaciones con los estudiantes, con los colegas, con los padres de familia y los demás integrantes de la comunidad educativa?).

Se evidencia que la primera categoría tiene por objeto la evaluación del dominio de los saberes y la segunda al dominio de los haceres, dejando establecido que ambos dominios se integran y constituyen el ser del educador. El hacer que involucra el ser y el saber del educador es lo que se ha reconocido como desempeño en el sitio de trabajo.

II.2.3. Gestión humana y desarrollo docente

Ante la necesidad de relacionar los contenidos hasta aquí revisados dentro de contextos reales, se toma en primer lugar el trabajo de Cuentas (2018) que analizó la gestión del capital humano en una unidad académica y sus resultados se refieren a situaciones que ocurre en distintas instituciones; en primer lugar encontró que no se consideraba el capital humano como fundamental para el desarrollo institucional, pese a que desde el 2006 Alles lo consideró como única herramienta diferenciadora en las instituciones para hacer frente a un contexto competitivo; esta apreciación respondía al hecho de que aspectos como la contratación del personal se daba en base a los criterios de la autoridad de la unidad académica y no a una planificación o estrategia diseñada por la gestión del talento humano, negando a la institución la posibilidad de contar con personal competente, es decir dotado

del conocimiento, la destreza y el talento necesario, lo que significaba una mayor diferencia competitiva para la institución (Davenport, 2006).

Ello es consecuencia de que las instituciones desconocen las competencias que poseen los docentes y como puede contribuir cada uno con el desarrollo de la institución, es decir no han establecido la valoración de los aportes en la gestión ni tampoco un sistema de incentivos formalizado para los docentes; en suma, no se ha generado un escenario adecuado que motive a los docentes a una inversión de su talento en la organización. Curiosamente, si presentan aspectos positivos como la libertad de cátedra que gozan los docentes, pues según Davenport (2006) cuando las normas exigen una menor administración formal la inversión de capital humano es mayor, otro aspecto resaltante es que los docentes manifiestan tener compromiso con la organización que los lleva a participar de sus actividades y a identificarse con ella, fundamentalmente por las relaciones docente – alumno, pese a la deficiente gestión del capital humano, “el clima organizacional tiene efectos muy poderosos tanto para el desempeño docente como para los comportamientos de las personas al interior de las organizaciones” (Alvarado 2008, p. 95).

El que los docentes mayormente perciban que la institución no valora y estimula el capital humano existente, se debe a que sus aportes no son tomados en cuenta, ni se hallan bien remunerados. A ello se agrega que mayormente las instituciones no tienen planes de capacitación y formación docente, limitándose a realizar actividades esporádicas sin tomar en cuenta las necesidades reales del docente y al contexto actual, pese a que “La supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimiento en sus recursos humanos y utilizarlos” (Alles, 2006, p. 67); asimismo, son pocas las instituciones que desarrollan sistemas de incentivos, pese a conocerse que el sueldo, los incentivos y las oportunidades de desarrollo influyen positivamente en la percepción del grado en que se es apreciado por la institución (Davenport, 2006).

II.3. Marco conceptual (terminología)

Competencias laborales: Para Alles (2000, p.59), citando a Spencer y Spencer, una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Desarrollo docente: Imbernón (1999) sostiene que: … es todo aquello que tiene que ver con el cambio en la vida profesional del profesorado y no únicamente a los nuevos aprendizajes que requiere el profesorado, ya sean individuales como aquellos aprendizajes asociados a los centros educativos como "desarrollo profesional colectivo". La formación es una parte del proceso de ese desarrollo profesional (otra parte importante es el modelo retributivo, de carrera docente, de clima laboral...). La formación se legitima cuando contribuye a ese desarrollo profesional de los profesores como proceso dinámico de profesionalización del profesorado, en el que los dilemas, las dudas, la falta de estabilidad y la divergencia llegan a constituirse en aspectos de la profesión docente y, por tanto, ayudan al desarrollo profesional" (191).

Desempeño laboral: Según Chiavenato (2000:359), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

Gestión del Talento Humano: Para Chiavenato (2009), la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

Habilidad: Danilov y Skatkin (1981), consideran la habilidad como un concepto pedagógico extraordinariamente complejo y amplio: ""es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente los conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

Existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

III.1.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación directa entre la contratación de personas adecuadas y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.
- Existe una relación directa entre la disposición del clima institucional y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.
- Existe una relación directa entre la constitución del capital humano y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.
- Existe una relación directa entre la retención del capital humano y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

III.2. Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub- variables)	Definición conceptual	Indicador	Nivel de Medición
	Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional				
Gestión del talento humano	Cualitativa - ordinal	Función asumida por la organización para despertar y desarrollar en los trabajadores capacidades capaces de retroalimentar y eficientizar los procesos organizacionales para obtener productos mejorados colocando a la organización en condiciones de competir con ventaja en los mercados más exigentes (Álvarez, 2006)	Es el nivel de acción que realiza los individuos para desarrollar capacidades en los colaboradores en una organización	La contratación de personas adecuadas	Disposición del personal idóneo que pueda dar una mayor diferencia competitiva a la institución, en especial si no hay posibilidades de mejorar las destrezas y el talento de su capital humano.	Los acuerdos al contratar al docente son explícitos	Muy adecuado Adecuado Moderado Deficiente
						Se especifica la duración del contrato	
						Existe correspondencia entre inversión de capital humano y retribución recibida	
				Disposición del clima institucional	Características del ambiente en la institución alineación para alinear los objetivos institucionales, en concordancia entre las partes y de aceptación mutua desarrollando las competencias, responsabilidades que retorne la inversión del capital humano.	El trabajador conoce que se busca lograr y que se espera de él	
						Hubo entendimiento entre expectativas organizacionales y la retribución,	
						Se realizan acciones para desarrollar las competencias de los docentes	
						El trabajador goza de autonomía o grado de libertad	
						Es adecuado el retorno de la inversión del capital humano	
				Constitución del capital humano	Procesos de adquisición de conocimientos y habilidades.	Se promueve el aprendizaje formal	
						El aprendizaje informal ocurre cotidianamente	
						Con los aprendizajes se da la construcción del capital de información	
				La Retención del capital humano	El buen trato y el sentirse responsables de lo que hacen suele retener a la persona en una institución (Sveiby, 2000)	Es bueno el trato recibido	
						Es adecuado el nivel de responsabilidad en la institución	
						Se retribuye y reconoce el esfuerzo de los docentes	

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub-variables)	Definición conceptual	Indicador	Nivel de Medición
	Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional				
Desarrollo docente	Cualitativa - nominal	: Imbernón (1999) sostiene que: … es todo aquello que tiene que ver con el cambio en la vida profesional del profesorado y no únicamente a los nuevos aprendizajes que requiere el profesorado, ya sean individuales como aquellos aprendizajes asociados a los centros educativos como "desarrollo profesional colectivo"	Grado de idoneidad ética y pedagógica alcanzado en la prestación del servicio educativo	Saber	Conocimiento y valoración de los estudiantes	Hace seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes y apoya a los que tienen dificultades o capacidades excepcionales.	Superior Medio Inferior
						Organiza su actividad docente de acuerdo con diferencias individuales, diversidad cultural y ritmos de aprendizaje.	
					Fundamentación pedagógica	Sustenta su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto institucional	
					Planeación del trabajo	Organiza el trabajo escolar y prepara sus clases con base en el plan de estudios.	
						Su planeación incluye metas claras de aprendizaje, estrategias, tiempos, recursos y criterios de evaluación.	
					Innovación	Mejora su práctica pedagógica a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla en la institución educativa.	
				Hacer	Construcción y desarrollo del PEI	Participa en la construcción y desarrollo permanente de PEI	
						Este constituye un referente importante para su práctica pedagógica	
					Estrategias pedagógicas	Crea un ambiente favorable para el aprendizaje.	
						Aplica estrategias metodológicas y didácticas para que los estudiantes logren resultados satisfactorios.	
						Utiliza de manera creativa y recursiva el material educativo existente en la institución o en el contexto.	
					Estrategias para la participación	Propicia la participación de los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa en el análisis de ideas, toma de decisiones, construcción de acuerdos, desarrollo de proyectos y organización de actividades institucionales.	
					Evaluación y mejoramiento	Realiza un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas.	
					Trabajo en equipo	Se integra al trabajo en equipo de estudiantes, docentes y directivos.	

						Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.	
				Ser	Cumplimiento de normas y políticas educativas	Actúa de acuerdo con las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales que regulan el servicio educativo y la profesión docente.	
						Su actuación muestra que acata el manual de convivencia y las normas concertadas.	
					Compromiso institucional	Trabaja con ética y profesionalismo.	
						Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios.	
						Mantiene una actitud positiva para mejorar el quehacer pedagógico, administrativo y comunitario.	
						Participa en actividades institucionales.	
					Relaciones interpersonales	Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva.	
						Respeta las opiniones que difieren de las propias.	
						Ayuda a que los estudiantes se sientan valorados.	
						Escucha con atención y comprensión.	
					Mediación de conflictos	Identifica las causas que motivan conflictos y el contexto en que surgen.	
						Propone alternativas para llegar a acuerdos con base en el manual de convivencia y en las necesidades e intereses de las partes.	
						Hace seguimiento a los compromisos adquiridos.	
					Liderazgo	Motiva con su ejemplo y acción pedagógica, procesos formativos de los estudiantes y de toda la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos institucionales.	

V. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

V.1. Tipo de investigación

Para realizar el presente estudio se asociaron la gestión del talento y el desarrollo humano, en el contexto de una realidad específica: la educación básica regular; siendo el único interés conocer las características y la magnitud de la interacción entre ambas variables la investigación consistió en un estudio básico que buscó ampliar o incrementar el conocimiento sobre ambas variables. Asimismo, como los datos de una variable se obtuvieron directamente de los docentes, que para el caso representaron las unidades de análisis, y los de la segunda variable del archivo de las Instituciones educativas, debió considerarse que el estudio era mixto, es decir de campo y documental.

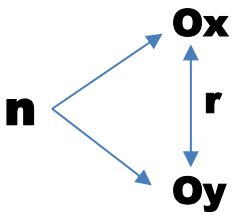
V.2. Nivel de investigación

Por cuanto se buscó establecer la forma y grado de interacción entre las dos variables, el estudio fue de nivel o alcance correlacional, buscando hallar regularidades que conduzcan a generalizar el conocimiento.

V.3. Diseño de investigación

Como el estudio fue desarrollado sin modificar las condiciones en que ocurren las variables y sin provocar ningún cambio en ellas, de forma tal que los datos corresponden a observaciones en condiciones naturales, se consideró que la investigación fue desarrollada como un diseño no experimental transversal.

En definitiva, el modelo de la investigación realizada responde al diagrama siguiente:



Dónde:
n: muestra
Ox: datos de variable gestión del talento humano
Oy: datos sobre el desarrollo docente
r: relación entre variables

V.4. Método de investigación

Aplicando un método partiendo de lo general a lo particular buscando comprobar la hipótesis planteada, a este método se le denomina hipotético deductivo.

V.5. Población

Siendo las unidades de análisis docentes de educación básica regular, por el acceso que se tenía a sus poblaciones se consideró realizar la investigación con los y las docentes de secundaria que enseñaban en las II.EE. estatales ubicadas en el distrito de Comas en la jurisdicción de la UGEL 04. Como integrantes de la población se consideraron a los docentes que tenían trabajando como mínimo tres años en la institución; no haber desempeñado cargos directivos ni jerárquicos; no haber recibido sanciones ni amonestaciones durante la gestión actual y no presentar actitudes confrontativas o predisposición al enfrentamiento.

Tabla 1
Población de docentes 2019

	2019
Docentes de las instituciones de gestión estatal	1417

Nota. Adaptado de ESCALE-MINEDU

V.6. Muestra

Para calcular se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde los valores asumidos son:
Z: 1.96
p: 0.5
q: 0.5
N: 1417
e: 0.09

Obteniendo el valor de 109.48 equivalente a 111 encuestas

La muestra para el estudio fue aleatoria, pues la selección de las unidades muestrales se realizó empleando una técnica aleatoria simple, que consistió en abordar a los(as) directores(as) cuando acudían a las instalaciones de la UGEL 04; calculándose que como mínimo tendrían 10 docentes de secundaria en la IE que dirigía fueron comprometidos 15 directivos para que proporcionasen información de sus docentes que voluntariamente accedieran a responder el instrumento para analizar la gestión del talento.

V.7. Técnicas de recolección de datos

V.7.1. Técnica

Para el recojo de la información en el estudio se emplearon dos técnicas: la encuesta con la que se elaboró y organizó una escala graduada que fue aplicada a los docentes para recoger la percepción docente sobre la gestión del talento humano; para la otra técnica, denominada documental o de archivo, se adecuó una ficha de evaluación docente y se organizó el recojo de información del desarrollo alcanzado por los docentes que se hallaba en los documentos oficiales de evaluación de cada IIEE.

V.7.2. Instrumento

En tal sentido se contó con dos instrumentos, el primero de ellos fue una escala graduada, elaborada a partir de la propuesta de Davenport (2006) de las 4 estrategias para una adecuada gestión del talento humano.

Tabla 2
Ficha técnica de la escala de evaluación de la GTH

Autor(a)	Lezly Jaqueline Flores Zulueta	
Año	2019	
Fundamentación teórica	Davenport (2006), planteo que en la gestión del capital humano se deben desarrollar cuatro estrategias de gestión las que son más flexibles en su adaptación en la educación.	
	Dimensiones	**Indicadores/ítems**
Estructura	Contratación de personas	3
	Disposición del clima	5
	Constitución del capital humano	3
	Retención del capital humano	3
Índices de respuesta	0	No, nunca se observa la acción especificada
	1	Pocas o algunas veces la acción se observa
	2	Muchas veces la acción se repite
	3	Siempre se observa la acción
Niveles de la Gestión del talento humano	Muy adecuado	Puntaje igual a 33 o mayor
	Adecuado	Puntaje entre 22 y 32
	Moderado	Puntaje entre 11 y 21
	Deficiente	Puntaje menos de 11
Validación del instrumento	Validez	
	Prueba de validez	Validez de contenido
	Coeficiente de confiabilidad	
	Prueba de confiabilidad	Alfa de Cronbach

El instrumento para recoger información sobre el desarrollo docente consistió en la adaptación de la ficha de evaluación anual desarrollada por el Ministerio de Educación de Colombia.

Tabla 3
Adaptación de la ficha de evaluación anual

Autor(a)	Lezly Jaqueline Flores Zulueta		
Año	2019		
Fundamentación teórica	La base del análisis fue el Manual de la Evaluación de desempeño (s/f), del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, que dentro de la estrategia "Evaluar para mejorar" dentro del marco legal con el propósito de evaluar sistemática y permanentemente para sobre la base de las características de su desempeño se propicien acciones insertas en el quehacer institucional pero que busquen el desarrollo personal y profesional.		
Estructura	**Subvariables**	**Dimensiones**	**Indicadores**
	Saber	3, 4, 5, 9	5, 6, 7, 8, 9, 15
	Hacer	1, 6, 7, 8, 13	1, 2, 10, 11, 12, 13, 14, 27, 28
	Ser	2, 10, 11, 12, 14	3, 4, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29
Niveles de desarrollo docente	Bajo		
	Moderado		
	Adecuado		
Validación del instrumento	Validez		
	Prueba de validez		Validez de contenido
	Coeficiente de confiabilidad		
	Prueba de confiabilidad		Alfa de Cronbach

El análisis de los datos se realizó en tres etapas: la primera fue la consolidación de la información, para lo cual se tabularon los datos y se organizó la información en dos bases de datos; en la segunda etapa se presentó e interpretó la información en tablas de frecuencia y figuras estadísticas; en la tercera etapa se realizó el análisis inferencial con los datos empleándose la prueba no paramétrica de correlación Rho de Spearman para contrastar las hipótesis y establecer la relación entre las variables analizadas.

V.8. Presentación de resultados

Esta investigación, neopositivista fue desarrollada dentro del enfoque cuantitativo y de acuerdo con las etapas o procesos del método hipotético deductivo que correspondía, se identificó como problema a investigar la necesidad de conocer cómo se relaciona la gestión del talento con el desarrollo logrado por los docentes de educación básica, a partir del cual se formularon las hipótesis estableciéndose a partir de un referente teórico los aspectos e indicadores que permitieron el análisis a partir de los datos recogidos en el trabajo empírico de campo. A partir de la interpretación de los hallazgos se dedujeron las conclusiones del estudio.

VI. RESULTADOS

VI.1. Análisis descriptivo:

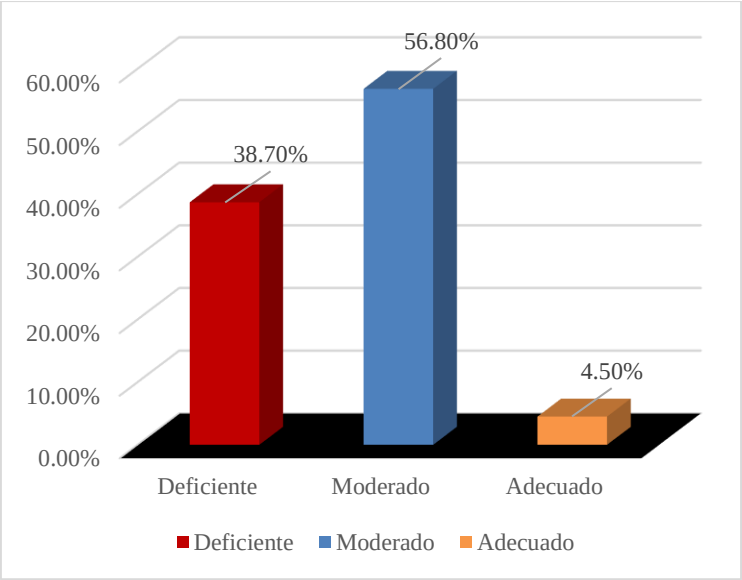
Gestión del talento humano

A partir de los datos proporcionados por los docentes de la muestra se halló que el 56,8% de ellos consideraron que en sus instituciones educativas predominaba un nivel moderado de gestión del talento humano y que el 38,7% consideró que el nivel en esta área de la gestión era deficiente; estos resultados se presentan en la tabla adjunta y en la figura 1. Pese a que el 4.5% consideró adecuada la gestión, la tendencia de los resultados indica que no es adecuada la gestión en esta área.

Tabla 4
Niveles de Gestión del talento humano según docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020

	Frecuencias	Porcentajes
Deficiente	43	38,7%
Moderado	63	56,8%
Adecuado	5	4,5%
Total	111	100,0%

Figura 1
Niveles de Gestión en el área del talento humano



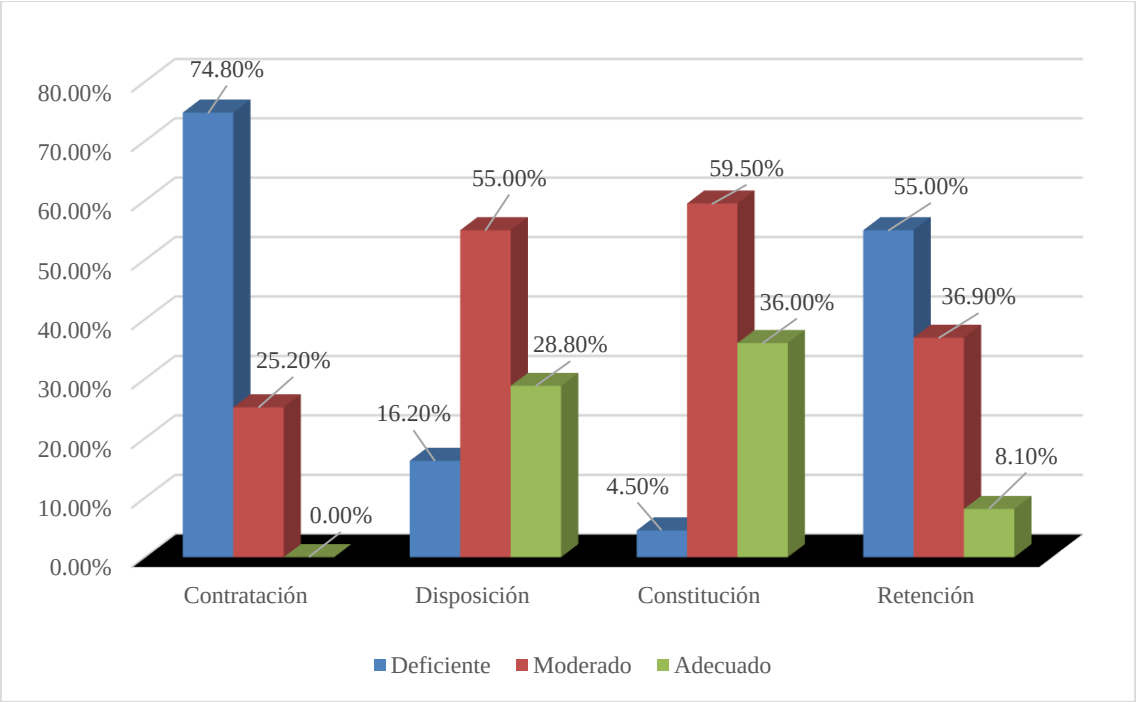
Análisis de la gestión de las dimensiones en el área del talento humano

Al observar los datos registrados en la tabla adjunta y en la figura 2 se establece que según el 74,85 de docentes, a la gestión de contratación de personal le correspondió el más bajo nivel y para un 55% a la retención. Asimismo, la gestión de las dimensiones disposición y constitución, se consideró que eran de nivel moderado para el 55% y 59,5% de docentes e igualmente fueron las que un mayor porcentaje de docentes las consideraron de nivel adecuado.

Tabla 5
Niveles de la Gestión de las dimensiones del talento humano según docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020

	Contratación	Disposición	Constitución	Retención
Deficiente	74,8%	16,2%	4,5%	55,0%
Moderado	25,2%	55,0%	59,5%	36,9%
Adecuado	0,0%	28,8%	36,0%	8,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 2
Niveles de la Gestión de las dimensiones del talento humano



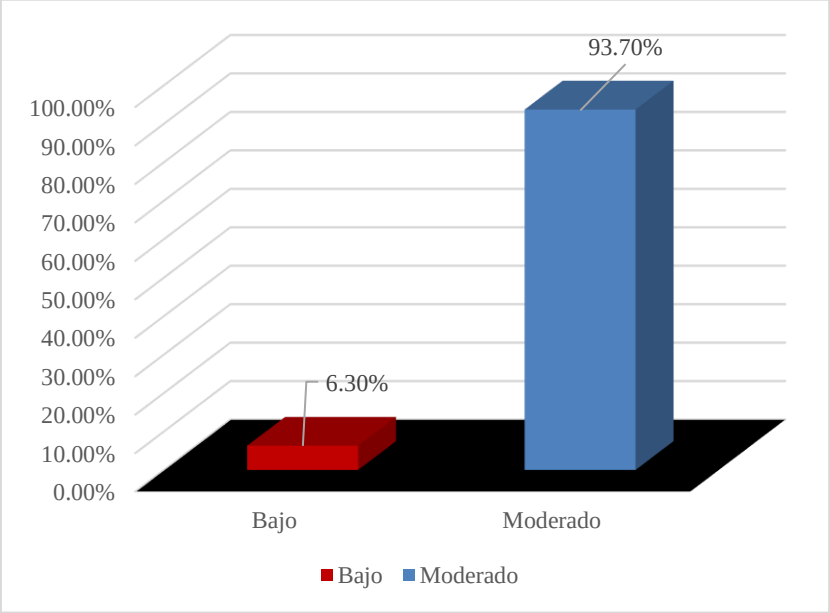
Niveles del Desarrollo docente

Para evaluar el desarrollo alcanzado por los docentes de las IIEE de la UGEL 4, se establecieron tres niveles: bajo, moderado y adecuado. Según los datos consignados en la tabla ningún docente del sector había logrado un desarrollo adecuado, observándose que el 93,7% de ellos había alcanzado un nivel moderado de desarrollo, lo que indicó la tendencia en este grupo analizado.

Tabla 6
Niveles de desarrollo en los docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020

	Frecuencias	
Bajo	7	6,3%
Moderado	104	93,7%
Total	111	100,0%

Figura 3
Desarrollo docente



Competencias evaluables en el desarrollo docente

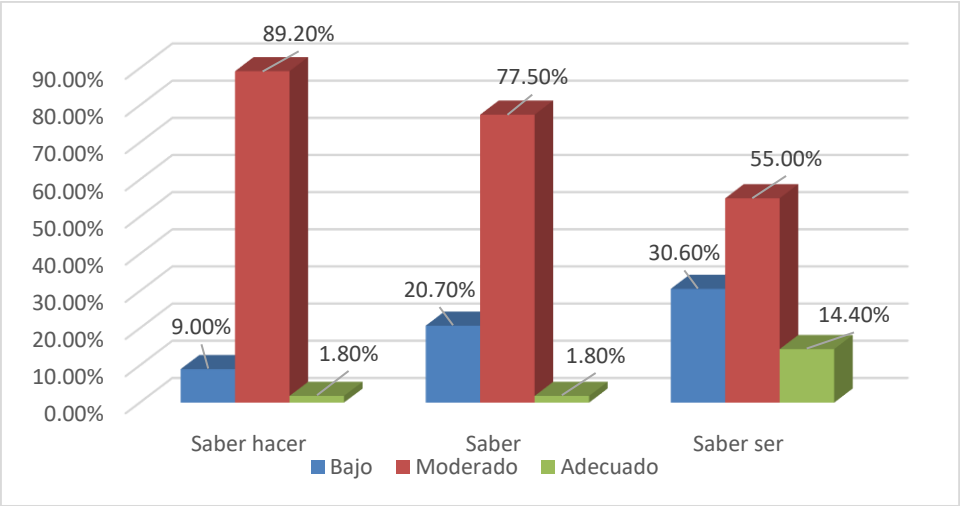
Siendo diversos y numerosos los criterios que se emplean en la evaluación del desarrollo que alcanzan los docentes, en la presente investigación se buscó agruparlos en categorías más amplias y de mayor coincidencia entre los autores, tomándose a las propuestas por Delors y que se conocen como los saberes: Saber conocer

, saber hacer y saber ser. Al analizarse los datos se halló predominancia del desarrollo moderado en las tres competencias, alcanzando un mayor desarrollo práctico (saber hacer) el 89,2% de docentes. Por otro lado, el desarrollo del ser fue bajo en el 30.6% de los docentes, pero adecuado en el 14.4% de ellos.

Tabla 7
Desarrollo en las dimensiones analizadas en los docentes de secundaria de las IIEE del distrito de Comas, UGEL 04, 2020

	Saber hacer	Saber	Saber ser
Bajo	9,0%	20,7%	30,6%
Moderado	89,2%	77,5%	55,0%
Adecuado	1,8%	1,8%	14,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 4
Desarrollo en las dimensiones analizadas en los docentes



VI.2. Análisis estadístico

Prueba de hipótesis general

Ho: La gestión del talento humano se relaciona indirectamente con el desarrollo docente

Ha: La gestión del talento humano se relaciona directamente con el desarrollo docente

Nivel de confianza: α = 0.05

Regla de decisión: Si ρ ≥ α, no se rechaza Ho; Si ρ < α, se rechaza Ho

Prueba estadística: Correlación de Spearman

Tabla 8
Correlaciones entre variables

Rho de Spearman		Gestión del talento humano	Desarrollo docente
Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	**0,269**
	Sig. (bilateral) (p valor)	.	**0,004**
	N	111	**111**
Desarrollo docente	Coeficiente de correlación	0,269	1,000
	Sig. (bilateral)	0,004	.
	N	111	111

Decisión estadística:

Como el valor del estadístico rho de Spearman fue de 0,269 se establece que la relación entre variables fue positiva, pero baja y asimismo siendo el p valor igual a 0,004 (menor al valor máximo permitido), se acepta que la relación es significativa y se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula y por tanto se infiere que *La gestión del talento humano se relaciona directamente con el desarrollo docente*.

Pruebas de hipótesis específicas

Ha: Existe relación directa (+); **Ho:** Existe relación indirecta (-),

Nivel de confianza: α = 0.05

Regla de decisión: Si ρ ≥ α, no se rechaza Ho; Si ρ < α, se rechaza Ho

Prueba estadística: Correlación de Spearman

Tabla 9
Correlaciones dimensiones

Variables relacionadas	Ha	Ho	Rho	P valor
Contratación y desarrollo docente	R (+)	R (-)	0,136 No hay relación	0,155 No hay significancia
Disposición y desarrollo docente	R (+)	R (-)	0,304 Relación débil, directa	0,001 Significativa
Constitución y desarrollo docente	R (+)	R (-)	0,000 No hay relación	0,968 No hay significancia
Retención y desarrollo docente	R (+)	R (-)	0,242 Relación débil, directa	0,011 Significativa

Tabla 10
Interpretación

Coeficiente Rho de Spearman			
Valor	**Positivo (+)**	**Negativo (-)**	**p valor**
< ± 0.2	No existe relación		≥ 0,05: no hay significancia
± (0,21 – 0,4)	Relación baja o débil		Se acepta Hipótesis nula
± (0,41 – 0,6)	Relación moderada		
± (0,61 – 0,8)	Relación alta		< 0,05: hay significancia
± (0,81 – 1,0)	Relación muy alta		Se rechaza Hipótesis nula

VII. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES

VII.1. Discusión

A diferencia de lo que ocurre en las organizaciones empresariales e instituciones educativas superiores especialmente universitarias en las escuelas o instituciones educativas de educación básica regular no se cuenta con un área especializada para la gestión de las personas; sin embargo, en éstas cae en quien las dirige la misión de desarrollar los procesos o actividades que busquen captar los mejores recursos humanos para la institución y asimismo, potenciar el desarrollo de las habilidades personales en favor de la mejora institucional.

Esto sin duda es además de una desventaja para el desarrollo de las personas, es una sobrecarga para quien dirige la institución educativa, quién debe gestionar las áreas institucional, pedagógica, administrativa y humana; pese a que diversos autores han establecido que esta última es un área propia de la psicología, de la asistencia social y otras profesiones afines a las relaciones humanas, como lo sostiene Chiavenato (2009, p7) para quien el reclutamiento y selección de personal debe recaer en Psicólogos, Sociólogos, pero en una IIEE no se toma en cuenta necesariamente el perfil diseñado para el puesto. Más aun teniendo en cuenta que la gestión en estas instituciones depende inexorablemente de las directivas emanadas del sistema educativo, incluyendo las disposiciones que regulan la contratación y continuidad en el servicio educativo de los docentes, que determina que la GTH en las IIEE se ha quedado estancada en lo que se dio en llamar la tercera etapa de su evolución y que correspondió a los años 1931 – 1960. (Álvarez, Calderón y Naranjo, 2006).

Probablemente esto ha determinado que los docentes tengan la percepción de que la gestión no es adecuada, siendo calificada como una gestión de nivel moderado por la mayoría. Teniendo en cuenta que la contratación de los docentes no depende del director de la Institución, sino que el proceso planificado, organizado y ejecutado por las Unidades

de Gestión local del Ministerio de Educación termina asignando a los docentes a las instituciones educativas, siendo poco probable que se halla considerado las necesidades educativas de los estudiantes del plantel y tomado en cuenta el perfil real del docente asignado.

Por tanto, no sorprende que el 74,8% de docentes confirmaran que la contratación es un proceso deficiente; igualmente el 55% considero deficiente la retención de docentes en las escuelas. Y es que en las IE los docentes contratados no se van a otras escuelas por propia voluntad en busca de mejores oportunidades, sino más bien sus contratos suelen tener plazos fijos e inclusive ser interrumpidos abruptamente al ser designados otros docentes; asimismo, un docente contratado no tiene ninguna seguridad de continuar brindando sus servicios a la misma institución y un docente nombrado tampoco tiene continuidad en la carga académica.

Si bien los procesos en las estrategias de disposición y constitución del talento han sido considerados por el 55% y 59,5% respectivamente que se gestionan moderadamente, esto responde mayormente a la iniciativa y el liderazgo de quien dirige la escuela, pues de ello depende organizar el trabajo en función de los objetivos institucionales, incentivar la participación docente en las capacitaciones organizadas por los órganos educativos y en alguna medida socializar los conocimientos y avances con el propósito de incrementar el conocimiento institucional.

VII.2. Conclusiones

Los resultados hallados se han visto ratificados mediante los resultados de diversos estudios realizados a nivel nacional e internacional, entre los cuales se han presentado los de Contreras (2018), Raspa (2011) y Zambrano (2019) los que, si bien encontraron relaciones positivas entre las variables, hallaron valores bajos y moderados en la relación; igualmente a nivel de la universidad Daza, Viloria y Miranda (2019) hallaron resultados similares.

En consecuencia, en el estudio realizado se ha llegado a concluir que:

- El análisis estadístico de las variables analizadas, realizado mediante la prueba de correlación de Spearman donde se obtuvo un valor de 0,269 para el coeficiente de correlación y una significancia de 0,004, lo que indicó que entre la gestión del talento y el desarrollo alcanzado por los docentes en estas II.EE se halló una relación directa y significativa; pero si bien la significancia determinó que se rechace la hipótesis nula, el valor del coeficiente indica que esta relación fue baja, es decir que la gestión que se realiza en el área estudiada no tiene mayor efecto en el desarrollo profesional hallado en los docentes. Este resultado, a juicio de quien investigó, es coherente con los bajos niveles, tanto en la gestión como en el desarrollo docente, obtenidos en el estudio.
- No existe una relación directa entre la contratación de personas adecuadas y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular.
- Existe una relación directa y débil entre la disposición del clima institucional y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular
- No existe una relación directa entre la constitución del capital humano y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular.
- Existe una relación directa y débil entre la retención del capital humano y el desarrollo docente en la Educación Básica Regular.

Lista de referencias

Ahmadi, H. Babelan, A. Moradi, M. y Khaleghkhah, A. (2021) Modeling the factors affecting the consequences of talent management of teachers in secondary school education in Ardabil: A mixed methods study. *Journal of school psychology.* Vol.10, No.1/7-29 29-7 Y1. Irán.

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por Competencias. 2da edición, Buenos Aires: Granica.

Alvarado, O. (2008). Gerencia y marketing educativo. 2da edición. Lima: USIL, Fondo editorial.

Alvarez, C.; Calderon, G. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: *Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia. Manizales, vol. 19. 5, febrero, 2006. p. 231-237*. ISSN 2020100116. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314

Ávalos, B. (2000). El desarrollo profesional de los docentes. Proyectando desde el presente al futuro. Seminario sobre Prospectivas de la Educación en América Latina y el Caribe - UNESCO, Chile, 23 al 25 de agosto de 2000. https://www.researchgate.net/publication/255618332

Ávalos, B. (ed.) (1986). Teaching Children of the Poor. An Ethnographic Study in Latin America. Ottawa: International Development Research Centre.

Barrios, K.; Olivero, E. y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica, 31(2), 55-62.* https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055

Bolam, R. (1983). In-service training in developed countries. En U. Bude y J. Greenland (Eds.), Inservice Education and Training of Primary School Teachers in Anglophone Africa. Baden-Baden: Nomo Verlagsgesellschaft.

Braslasvsky, Cecilia (1995). El sistema educativo argentino. En Jeffrey M. Puryear y José Joaquín Brunner (Eds.), Educación, Equidad y Competitividad Económica en las Américas, Vol. II: Estudios de Caso. Washington: OEA.

Bude, U. y Greenland, J. (1983). Inservice Education and Training of Primary School Teachers in Anglophone Africa. Baden-Baden: Nomo Verlagsgesellschaft.

Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Mc. Graw Hill. 5a. Edición.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano.* México: Mc. Graw Hill. 3a. Edición.

Clemente, D. (2018) *Gestión del talento humano y desempeño docente en las instituciones educativas de la Red 14 de la Ugel 07, 2018.* Tesis de maestría. EPG-UCV- Lima – Perú.

Contreras, M. (2018). *Gestión Educativa y Gestión del Talento Humano Docente en las Instituciones Educativas de educación secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac – 2016*. Tesis de maestría. EPG-UCV- Lima-Perú.

Cuentas, S. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior: analysis of a university. Educación, 27(53), 57-72. https://dx.doi.org/10.18800/educacion.201802.004

Davenport, T. (2006). Capital humano. Barcelona: Gestión 2000.

Daza, A.; Viloria, J. y Miranda, L. (2019). Gerencia del talento humano y calidad del servicio educativo en universidades públicas de la Región Caribe de Colombia. *Revista espacios. ISSN 0798 1015 Vol. 40 (Nº 44) Año 2019. Pág. 10*. http://www.revistaespacios.com/a19v40n44/19404410.html

Delors, J. (1994). "Los cuatro pilares de la educación", en La Educación encierra un tesoro. México: El Correo de la UNESCO, pp. 91-103.

Edwards, V.; Calvo, C.; Cerda, A.; Gómez, M. e Inostroza, G. (1995). El Liceo por Dentro. Estudio Etnográfico sobre Prácticas de Trabajo en Educación Media. Santiago: Ministerio de Educación de Chile. Programa MECE.

Flórez, J. (2005). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico, Fondo editorial.

Franklin, E. y Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson Educación.

Friedman, B., Hatch, J., Walker, D. M. y Morales, E. M. (2000). Atraer, gestionar y retener el capital humano. Barcelona: Paidós.

Guthrie, G. (1990*). In defense of traditional teaching*. En Val D. Rust y Per Dalin (Eds.), Teachers and Teaching in the Developing World. Nueva York: Garland Publishing Inc. Hargreaves.

Harun, N. Mahmood, N. y Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. Journal Management Science Letters. doi: 10.5267/j.msl.2019.7.039. Canadá.

Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Universidad Alonso de Ojeda, San Cristóbal, edo. Táchira, Venezuela. *Revista de Investigación vol.40 no.88* Caracas ago. 2016

Mena, I.; Rittershausen, S. y Sepúlveda, J. (1993). *Educación Media y Perfeccionamiento Docente. La Visión de los Profesores*. Santiago: CPU. 5

Mineduc (s/f). https://www.mineducacion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Guias/81030:Guia-No-3-Manual-de-evaluacion-del-desempeno-de-docentes-y-directivos-docentes

Minedu (2019). http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=27&cuadro=507&forma=U&dpto=&dre=1501&ugel=150105&tipo_ambito=ambito-dre

Musa M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Universidad Alonso de Ojeda, San Cristóbal, edo. Táchira, Venezuela. *Revista de Investigación vol.40 no.88* Caracas ago. 2016

Namo di Mello, G. (2000). Formaçao inicial de professores para a Educaçao Básica: Uma (re-) visão radical. Marzo (documento preparado para el Seminario sobre Prospectiva de la Educación, UNESCO/OREALC).

Pilataxi, C. (2015). *Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe "CEBI" de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría Carrera de Contabilidad y Auditoría. http://redi.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17854

Quiroz, G. y Torres, M. (2019). *Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas*. Vol 25 N°2: pp. 157 – 164 DOI: 10. 33539/educación 2019. Y 25n2.2044

Reimers, F. (1994). Education and structural adjustment in Latin America and subSaharan Africa. *International Journal for Educational Development , 14 (2), 119-129.*

Solís, M. (2017). *Administración del personal por competencias y su relación con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior.* Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Querétaro Santiago de Querétaro. http://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/1546/1/RI005036.pdf

Tatto, M. (1999). Conceptualizing and studying teacher education across world regions. An overview. Trabajo preparado para la Conferencia Los Maestros en América Latina: Nuevas Perspectivas sobre su Desarrollo y Desempeño. San José de Costa Rica, Junio (Banco Mundial y PREAL).

Ugarte, D. (2011). *Políticas de formación y desarrollo docente: Balance y temas críticos. Insumos para el diálogo.* Proyecto USAID/PERÚ/SUMA. Políticas-de-formación-y-desarrollo-docentes-balances-y-temas-críticos.pdf (cippec.org)

Vera, R. (1990). Case study: Educators workshops in Chile: participative professional development. En Val D. Rust y Per Dalin (Eds.), *Teachers and Teaching in the Developing World. Nueva York: Garland Publishing Inc.*

Vaillant, D. y Rodriguez, E. (2018). Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación. Capítulo VI. Universidad ORT Uruguay

Wolf, L.; Schiefelbein, E. y Valenzuela, J. (1993). Mejoramiento de la calidad de la educación primaria en América Latina y el Caribe: hacia el siglo XXI. Informe No. 28. Washington: Banco Mundial.

Zambrano, E. (2019). *Gestión de talento humano y desempeño laboral docente en la Escuela de Educación Básica "Manuela Cañizares", Santa Elena, 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Repositorio digital institucional. Piura, Perú. URI https://hdl.handle.net/20.500.12692/42841

ANEXOS

Instrumento para evaluar la gestión del talento humano en Instituciones educativas - EBR

Para evaluar cada indicador /ítem le solicitamos considere la siguiente escala:

Índices:
0: no, nunca
1: Pocas veces
2: Muchas veces
3: Siempre

	Indicadores	**Rpta.**
1	Los acuerdos al contratar al docente son explícitos	
2	Se especifica la duración del contrato	
3	Existe correspondencia entre inversión de capital humano y retribución recibida	
4	El trabajador conoce que se busca lograr y que se espera de él	
5	Hubo entendimiento entre expectativas organizacionales y la retribución,	
6	Se realizan acciones para desarrollar las competencias de los docentes	
7	El trabajador goza de autonomía o grado de libertad	
8	Es adecuado el retorno de la inversión del capital humano	
9	Se promueve el aprendizaje formal	
10	El aprendizaje informal ocurre cotidianamente	
11	Con los aprendizajes se da la construcción del capital de información	
12	Es bueno el trato recibido	
13	Es adecuado el nivel de responsabilidad en la institución	
14	Se retribuye y reconoce el esfuerzo de los docentes	

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESARROLLO DOCENTE EN IIEE de EBR

Estimad@ docente le solicitamos califique mediante una escala valorativa del 1 al 6 cada indicador. Considere que los valores 1 y 2 son para el nivel de desarrollo inferior; para el nivel medio 3 y 4; para el nivel superior 5 y 6

	Indicadores	Nivel de desarrollo		
		Inferior	Medio	Superior
1	Participa en la construcción y desarrollo permanente de PEI			
2	Este constituye un referente importante para su práctica pedagógica			
3	Actúa de acuerdo con las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales que regulan el servicio educativo y la profesión docente.			
4	Su actuación muestra que acata el manual de convivencia y las normas concertadas.			
5	Hace seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes y apoya a los que tienen dificultades o capacidades excepcionales.			
6	Organiza su actividad docente de acuerdo con diferencias individuales, diversidad cultural y ritmos de aprendizaje.			
7	Sustenta su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto institucional			
8	Organiza el trabajo escolar y prepara sus clases con base en el plan de estudios.			
9	Su planeación incluye metas claras de aprendizaje, estrategias, tiempos, recursos y criterios de evaluación.			
10	Crea un ambiente favorable para el aprendizaje.			
11	Aplica estrategias metodológicas y didácticas para que los estudiantes logren resultados satisfactorios.			
12	Utiliza de manera creativa y recursiva el material educativo existente en la institución o en el contexto.			
13	Propicia la participación de los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa en el análisis de ideas, toma de decisiones, construcción de acuerdos, desarrollo de proyectos y organización de actividades institucionales.			
14	Realiza un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas.			
15	Mejora su práctica pedagógica a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla en la institución educativa.			
16	Trabaja con ética y profesionalismo.			
17	Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios.			
18	Mantiene una actitud positiva para mejorar el quehacer pedagógico, administrativo y comunitario.			
19	Participa en actividades institucionales.			
20	Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva.			
21	Respeta las opiniones que difieren de las propias.			
22	Ayuda a que los estudiantes se sientan valorados.			

23	Escucha con atención y comprensión.			
24	Identifica las causas que motivan conflictos y el contexto en que surgen.			
25	Propone alternativas para llegar a acuerdos con base en el manual de convivencia y en las necesidades e intereses de las partes.			
26	Hace seguimiento a los compromisos adquiridos.			
27	Se integra al trabajo en equipo de estudiantes, docentes y directivos.			
28	Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.			
29	Motiva con su ejemplo y acción pedagógica, procesos formativos de los estudiantes y de toda la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos institucionales.			
		1 y 2	3 y 4	5 y 6

Lima, 25 de setiembre de 2021

Señor(a) : Dra. Yolanda Genoveva Zulueta Sánchez

Presente.-

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; dónde estoy desarrollando la tesis: Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Por tal motivo, recurro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Investigadora(a)

UPN UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Zulueta Sánchez Yolanda Genoveva
1.2 Grado académico: Doctora en Administración de la Educación
1.3 Áreas de experiencia profesional: Educación
1.4 Cargo e Institución donde labora: IE 3037Gran Amauta/Universidad César Vallejo
1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021
1.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Los instrumentos presentan los requisitos suficientes para su APLICACIÓN.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 99

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					96
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					100
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					100
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					98
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					98
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					100
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100

Lima, 28 de setiembre de 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

IV. DATOS GENERALES

4.1 Apellidos y nombres del experto: Zulueta Sánchez Yolanda Genoveva
4.2 Grado académico: Doctora en Administración de la Educación
4.3 Áreas de experiencia profesional: Educación
4.4 Cargo e institución donde labora: IE Gran Amauta/ Universidad César Vallejo
4.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Evaluación de desempeño docente
4.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

.....
.....
.....

Nombre y Firma
Fecha:28 /10./2021

UPN

7. Sustenta su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto institucional					x	
8. Organiza el trabajo escolar y prepara sus clases con base en el plan de estudios.					x	
9. Su planeación incluye metas claras de aprendizaje, estrategias, tiempos, recursos y criterios de evaluación					x	
10. Crea un ambiente favorable para el aprendizaje.					x	
11. Aplica estrategias metodológicas y didácticas para que los estudiantes logren resultados satisfactorios.					x	
12. Utiliza de manera creativa y recursiva el material educativo existente en la institución o en el contexto.					x	
13. Propicia la participación de los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa en el análisis de ideas, toma de decisiones, construcción de acuerdos, desarrollo de proyectos y organización de actividades institucionales.					x	
14. Realiza un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas					x	
15. Mejora su práctica pedagógica a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla en la institución educativa.					x	
16. Trabaja con ética y profesionalismo.					x	
17. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus					x	

ducación Básica

análisis de los Ítems
mos; marque con un
ofesional, denotando
rior aplicación.

cia.

Observaciones

docente.						
4. Su actuación muestra que acata el manual de convivencia y las normas concertadas.					x	
5. Hace seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes y apoya a los que tienen dificultades o capacidades excepcionales.					x	
6. Organiza su actividad docente de acuerdo con diferencias individuales, diversidad cultural y ritmos de aprendizaje.					x	

responsabilidades, jornada laboral y horarios.						
18. Mantiene una actitud positiva para mejorar el quehacer pedagógico, administrativo y comunitario.					x	
19. Participa en actividades institucionales.					x	
20. Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva.					x	
21. Respeta las opiniones que difieren de las propias.					x	
22. Ayuda a que los estudiantes se sientan valorados.					x	
23. Escucha con atención y comprensión.					x	
24. Identifica las causas que motivan conflictos y el contexto en que surgen					x	
25. Propone alternativas para llegar a acuerdos con base en el manual de convivencia y en las necesidades e intereses de las partes.					x	
26. Hace seguimiento a los compromisos adquiridos.					x	
27. Se integra al trabajo en equipo de estudiantes, docentes y directivos.					x	
28. Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.					x	
29. Motiva con su ejemplo y acción pedagógica, procesos formativos de los estudiantes y de toda la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos institucionales.					x	

Nombre y Firma
Fecha: 28 /09./2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

V. DATOS GENERALES

5.1 Apellidos y nombres del experto: Zulueta Sánchez Yolanda Genoveva
5.2 Grado académico: Doctora en Administración de la Educación.
5.3 Áreas de experiencia profesional: Educación
5.4 Cargo e institución donde labora: IE Gran Amauta/Universidad César Vallejo
5.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión del Talento Humano
5.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:
En el ítem 07 precisar: autonomía en la toma de decisiones de su área laboral
En el ítem 10 precisar: aprendizaje informal en el área laboral.
En el ítem 14 se sugiere cambiar el orden por reconocimiento y retribución.

Nombre y Firma
Fecha: 28 /09./2021

Anexo 3: Instrumento

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Investigador: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario: Gestión del Talento Humano, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Los acuerdos al contratar al docente son explícitos					x	
2. Se especifica la duración del contrato					x	
3. Existe correspondencia entre inversión de capital humano y retribución recibida					x	
4. El trabajador conoce que se busca lograr y que se espera de él					x	
5. Hubo entendimiento entre expectativas organizacionales y la retribución,					x	
6. Se realizan acciones para desarrollar las competencias de los docentes					x	
7. El trabajador goza de autonomía o grado de libertad				x		Precisar: goza de autonomía en la toma de decisiones de su área laboral

8. Es adecuado el retorno de la inversión del capital humano					x	
9. Se promueve el aprendizaje formal					x	
10. El aprendizaje informal ocurre cotidianamente				x		Precisar: aprendizaje informal sobre el área laboral
11. Con los aprendizajes se da la construcción del capital de información					x	
12. Es bueno el trato recibido					x	
13. Es adecuado el nivel de responsabilidad en la institución					x	
14. Se retribuye y reconoce el esfuerzo de los docentes				x		Se reconoce y retribuye el esfuerzo de los docentes

Nombre y Firma
Fecha: 28 /09./2021

Lima, 25 de setiembre de 2021

Señor(a) : Dra. Lady Mendoza Canicela

Presente.-

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; dónde estoy desarrollando la tesis: Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Por tal motivo, recurro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

IV. DATOS GENERALES

4.1 Apellidos y nombres del experto: Mendoza Canicela Lady Sthefany
4.2 Grado académico: Doctora
4.3 Áreas de experiencia profesional: Clínica y Educativa.
4.4 Cargo e institución donde labora: Universidad Privada del Norte
4.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Evaluación de desempeño docente
4.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuanta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	x		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	x		

Aportes y/o sugerencias:

Hay consistencia en el instrumento.

Nombre y Firma
Fecha:28 /10./2021

Anexo 3: Instrumento

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Investigador: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario: Evaluación anual de desempeño docente, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Participa en la construcción y desarrollo permanente del Proyecto Educativo Institucional.				x		
2. Éste constituye un referente importante para su práctica pedagógica.				x		
3. Actúa de acuerdo con las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales que regulan el servicio educativo y la profesión docente.				x		
4. Su actuación muestra que acata el manual de convivencia y las normas concertadas.					x	
5. Hace seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes y apoya a los que tienen dificultades o capacidades excepcionales.					x	
6. Organiza su actividad docente de acuerdo con diferencias individuales, diversidad cultural y ritmos de aprendizaje.				x		

7. Sustenta su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto institucional					x	
8. Organiza el trabajo escolar y prepara sus clases con base en el plan de estudios.				x		
9. Su planeación incluye metas claras de aprendizaje, estrategias, tiempos, recursos y criterios de evaluación					x	
10. Crea un ambiente favorable para el aprendizaje.				x		
11. Aplica estrategias metodológicas y didácticas para que los estudiantes logren resultados satisfactorios.				x		
12. Utiliza de manera creativa y recursiva el material educativo existente en la institución o en el contexto.				x		
13. Propicia la participación de los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa en el análisis de ideas, toma de decisiones, construcción de acuerdos, desarrollo de proyectos y organización de actividades institucionales.				x		
14. Realiza un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas				x		
15. Mejora su práctica pedagógica a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla en la institución educativa.					x	
16. Trabaja con ética y profesionalismo.					x	
17. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral					x	

y horarios.						
18. Mantiene una actitud positiva para mejorar el quehacer pedagógico, administrativo y comunitario.					x	
19. Participa en actividades institucionales.					x	
20. Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva.				x		
21. Respeta las opiniones que difieren de las propias.					x	
22. Ayuda a que los estudiantes se sientan valorados.				x		
23. Escucha con atención y comprensión.					x	
24. Identifica las causas que motivan conflictos y el contexto en que surgen					x	
25. Propone alternativas para llegar a acuerdos con base en el manual de convivencia y en las necesidades e intereses de las partes.					x	
26. Hace seguimiento a los compromisos adquiridos.					x	
27. Se integra al trabajo en equipo de estudiantes, docentes y directivos.					x	
28. Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.					x	
29. Motiva con su ejemplo y acción pedagógica, procesos formativos de los estudiantes y de toda la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos institucionales.					x	

Nombre y Firma
Fecha: 28 /09./2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

V. DATOS GENERALES

5.1 Apellidos y nombres del experto: Mendoza Canicela Lady Sthefany
5.2 Grado académico:Doctora
5.3 Áreas de experiencia profesional: Clínica y Educativa
5.4 Cargo e institución donde labora: Universidad Privada del Norte
5.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión del Talento Humano
5.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuanta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	x		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	x		

Aportes y/o sugerencias:

.....

.....

Nombre y Firma
Fecha: 28 /09./2021

Anexo 3: Instrumento

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Investigador: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: Gestión del Talento Humano, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Los acuerdos al contratar al docente son explícitos					x	
2. Se especifica la duración del contrato				x		
3. Existe correspondencia entre inversión de capital humano y retribución recibida				x		
4. El trabajador conoce que se busca lograr y que se espera de él					x	
5. Hubo entendimiento entre expectativas organizacionales y la retribución,				x		
6. Se realizan acciones para desarrollar las competencias de los docentes					x	
7. El trabajador goza de autonomía o grado de libertad				x		
8. Es adecuado el retorno de la inversión del capital humano					x	

9. Se promueve el aprendizaje formal					x	
10. El aprendizaje informal ocurre cotidianamente					x	
11. Con los aprendizajes se da la construcción del capital de información					x	
12. Es bueno el trato recibido					x	
13. Es adecuado el nivel de responsabilidad en la institución				x		
14. Se retribuye y reconoce el esfuerzo de los docentes					x	

Nombre y Firma
Fecha: 28 /09 /2021

Lima, 25 de setiembre de 2021

Señor(a) : Mg. Ricardo Obregón Rivera

Presente.-

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy estudiante de la maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte; dónde estoy desarrollando la tesis: Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Por tal motivo, recurro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Investigadora(a)

UPN UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Zulueta Sánchez Yolanda Genoveva
1.2 Grado académico: Doctora en Administración de la Educación
1.3 Áreas de experiencia profesional: Educación
1.4 Cargo e Institución donde labora: IE 3037Gran Amauta/Universidad César Vallejo
1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021
1.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Los instrumentos presentan los requisitos suficientes para su APLICACIÓN.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 99

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					98
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					100
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					98
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					98
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					100
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					100
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100

Lima, 28 de setiembre de 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

IV. DATOS GENERALES

4.1 Apellidos y nombres del experto: Zulueta Sánchez Yolanda Genoveva
4.2 Grado académico: Doctora en Administración de la Educación
4.3 Áreas de experiencia profesional: Educación
4.4 Cargo e institución donde labora: IE Gran Amauta/ Universidad César Vallejo
4.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Evaluación de desempeño docente
4.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuanta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

.....
.....
.....

Ricardo Obregón Rivera
Nombre y Firma
Fecha:28 /10./2021

Anexo 3: Instrumento

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Investigador: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario: **Evaluación anual de desempeño docente**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

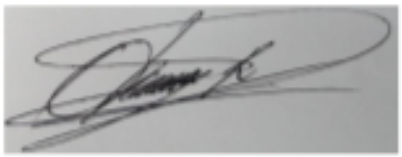
En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Participa en la construcción y desarrollo permanente del Proyecto Educativo Institucional.					x	
2. Este constituye un referente importante para su práctica pedagógica.					x	
3. Actúa de acuerdo con las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales que regulan el servicio educativo y la profesión docente.					x	
4. Su actuación muestra que acata el manual de convivencia y las normas concertadas.					x	
5. Hace seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes y apoya a los que tienen dificultades o capacidades excepcionales.					x	
6. Organiza su actividad docente de acuerdo con diferencias individuales, diversidad cultural y ritmos de aprendizaje.					x	
7. Sustenta su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y					x	

adecuados al contexto institucional						
8. Organiza el trabajo escolar y prepara sus clases con base en el plan de estudios.					x	
9. Su planeación incluye metas claras de aprendizaje, estrategias, tiempos, recursos y criterios de evaluación					x	
10. Crea un ambiente favorable para el aprendizaje.					x	
11. Aplica estrategias metodológicas y didácticas para que los estudiantes logren resultados satisfactorios.					x	
12. Utiliza de manera creativa y recursiva el material educativo existente en la institución o en el contexto.					x	
13. Propicia la participación de los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa en el análisis de ideas, toma de decisiones, construcción de acuerdos, desarrollo de proyectos y organización de actividades institucionales.					x	
14. Realiza un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas					x	
15. Mejora su práctica pedagógica a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla en la institución educativa.					x	
16. Trabaja con ética y profesionalismo.					x	
17. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios.					x	
18. Mantiene una actitud positiva para mejorar el quehacer pedagógico, administrativo y comunitario.					x	

UPN UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

19. Participa en actividades institucionales.					x	
20. Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva.					x	
21. Respeta las opiniones que difieren de las propias.					x	
22. Ayuda a que los estudiantes se sientan valorados.					x	
23. Escucha con atención y comprensión.					x	
24. Identifica las causas que motivan conflictos y el contexto en que surgen					x	
25. Propone alternativas para llegar a acuerdos con base en el manual de convivencia y en las necesidades e intereses de las partes.					x	
26. Hace seguimiento a los compromisos adquiridos.					x	
27. Se integra al trabajo en equipo de estudiantes, docentes y directivos.					x	
28. Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.					x	
29. Motiva con su ejemplo y acción pedagógica, procesos formativos de los estudiantes y de toda la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos institucionales.					x	



Ricardo Obregon Rivera

Nombre y Firma

Fecha: 28 /09./2021

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

V. DATOS GENERALES

5.1 Apellidos y nombres del experto: Zulueta Sánchez Yolanda Genoveva
5.2 Grado académico: Doctora en Administración de la Educación.
5.3 Áreas de experiencia profesional: Educación
5.4 Cargo e institución donde labora: IE Gran Amauta/Universidad César Vallejo
5.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión del Talento Humano
5.6 Autor del Instrumento: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:
En el ítem 07 precisar: autonomía en la toma de decisiones de su área laboral
En el ítem 10 precisar: aprendizaje informal en el área laboral.
En el ítem 14 se sugiere cambiar el orden por reconocimiento y retribución.

Ricardo Obregón Rivera
Nombre y Firma
Fecha: 28 /09./2021

Anexo 3: Instrumento

Gestión del talento humano y el desarrollo docente en Educación Básica Regular en la UGEL 04, 2021.

Investigador: Lezly Jaqueline Flores Zulueta

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario: Gestión del Talento Humano, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:

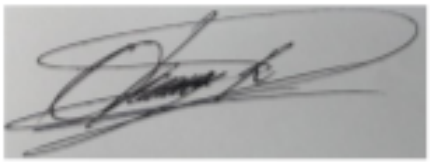
(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

ITEMS / INDICADORES	(1.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(4.0)	Observaciones
1. Los acuerdos al contratar al docente son explícitos					x	
2. Se especifica la duración del contrato					x	
3. Existe correspondencia entre inversión de capital humano y retribución recibida					x	
4. El trabajador conoce que se busca lograr y que se espera de él					x	
5. Hubo entendimiento entre expectativas organizacionales y la retribución,					x	
6. Se realizan acciones para desarrollar las competencias de los docentes					x	
7. El trabajador goza de autonomía o grado de libertad				x		
8. Es adecuado el retorno de la inversión del capital humano					x	
9. Se promueve el aprendizaje formal					x	

10. El aprendizaje informal ocurre cotidianamente				x		
11. Con los aprendizajes se da la construcción del capital de información					x	
12. Es bueno el trato recibido					x	
13. Es adecuado el nivel de responsabilidad en la institución					x	
14. Se retribuye y reconoce el esfuerzo de los docentes				x		



Ricardo Obregón Rivera

Nombre y Firma
Fecha: 28 /09./2021