



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión de talento humano por competencias para mejorar la  
calidad de gestión en la I. E. N° 11085 – Ucupe - Chiclayo**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

**AUTORA**

Mg. María Edith Risco Gonzales.

**ASESORA**

Dra. Bertila Hernández Fernández

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**CHICLAYO – PERÚ**

2019

PAGINA DEL JURADO



ESCUELA DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

Gestión de Talento humano por competencias para mejorar  
la calidad de Gestión en la I.E. N° 11085 - Ucupe Chiclayo

Que ha sustentado don (doña):

Risco Gonzalez Maria Edith

Apellidos y Nombres

Acuerda:

Aprobar por Unanimidad

Recomienda:

Pimentel, 23 de Marzo 2019

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: Dr. Victor Augusto Gonzalez Soto

SECRETARIO: Dra. Jackie Hopt Jaldana Millán

VOCAL: Dra. Bertha Hernández Fernández

## **DEDICATORIA**

A Dios por iluminar mi vida, brindándome las fuerzas necesarias para seguir adelante y culminar con mi carrera profesional en la educación.

Con todo cariño a mis queridos padres por darme la fortaleza necesaria para continuar desarrollándome como profesional.

A mi esposo, hijos Diego y Ariana por permitirme el espacio, la fortaleza, el apoyo incondicional, por ser el motor y guía en el logro de mis metas.

*María Edith.*

## AGRADECIMIENTO

- A Dios todo poderoso por guiarnos en cada momento de la vida, por permitirme finalizar con otra etapa de mi carrera profesional al servicio de la educación de la peruana.
- A la “Universidad Cesar Vallejo” por darme la oportunidad de mejorar y fortalecer mis conocimientos en el campo de la investigación educativa.
- A la Asesora Dra. Bertila Hernández Fernández, por su valiosa orientación en el desarrollo del trabajo de investigación.
- Al Señor Director, Docentes y Administrativos de la Institución Educativa del Distrito de Lagunas, Provincia de Chiclayo, por su valioso e incondicional apoyo para la realización de la presente de la investigación.

*La autora.*

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, María Edith Risco Gonzales, egresada del Programa de Doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16737521.


### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTION EN LA I.E. 11085 UCUPE - CHICLAYO.
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctora de la Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 23 de mayo del 2019



María Edith Risco Gonzales  
DNI: 16737521

## PRESENTACIÓN

Distinguidos miembros del Jurado, pongo a vuestro criterio de evaluación el informe de investigación sobre: Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para mejorar la Calidad de Gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque. Tuvo como objetivo: Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para mejorar la Calidad de Gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación.

La propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias se desarrolla siete dimensiones: Reflexión y compromiso, comunicación efectiva, capacitación y desarrollo profesional, motivación y desempeño, equipo de trabajo proactivo, empowerment, recompensa y trascendencia. La gestión como proceso de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los elementos y procesos constitutivos para la consecución de los objetivos, la gestión institucional implica un fuerte compromiso de sus actores para impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa.

El trabajo consta de cuatro partes que estructuran toda la investigación realizada, como son:

- I. Planteamiento de Investigación: Contiene planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, antecedentes y los objetivos.
- II. Marco teórico: Comprende la construcción teórica científica que sustentan las variables: Gestión de Talento Humano por competencias, la calidad de gestión institucional y el marco conceptual propositivo.
- III. Marco Metodológico: Comprende el planteamiento de la hipótesis de Investigación, operativización de variables, metodología de estudio, población de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.
- IV. Resultados: Contiene la presentación de resultados y la discusión de resultados. Finalmente las conclusiones, sugerencias la bibliografía consultada y los anexos

Dejando a criterio del jurado la evaluación para la obtención el grado de Doctor en Administración de la Educación.

*La autora.*

# ÍNDICE

PAGINA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	14
Muchas de las organizaciones educativas constantemente están en búsqueda de resultados de calidad en la gestión educativa, que les permitan responder a las demandas y el posicionamiento en el contexto social.....	16
1.4. Formulación del Problema.....	23
1.5. Justificación del estudio.....	23
1.6. Hipótesis .....	24
1.7. Objetivos.....	24
II. METODO .....	25
2.1. Diseño de investigación .....	25
2.2. Variables, Operacionalización.....	26
2.3. Población y muestra.....	28
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	28
2.5. Métodos de análisis de los resultados.....	29
2.6. Aspectos éticos .....	29
III. RESULTADOS.....	30
3.1. Resultados de la encuesta del diagnóstico aplicando la estadística descriptiva .....	30
3.2. Resultado del diferencial semántico de los datos agrupados: brechas entre el estado real y el estado deseado. ....	31
3.3. Modelo teórico estadístico de la variable de estudio. ....	33

3.4.	Distribución diferencial semántica de datos agrupados de identificación de brechas y la teoría.....	35
3.5.	Validación de la propuesta del modelo de gestión .....	37
IV.	DISCUCION .....	39
V.	CONCLUSIONES.....	42
VI.	RECOMENDACIONES.....	43
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
	ANEXOS .....	51
	PROPUESTA .....	52
	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION .....	76
	DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV.....	76
	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	77
	REPORTE TURNITIN .....	78
	AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	79



## RESUMEN

La presente investigación busca contribuir de manera significativa a mejorar calidad de gestión institucional en las entidades educativas del distrito de Laguna de la provincia de Chiclayo. Con la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. En toda organización educativa la gestión institucional, es la piedra angular donde se establecen los mecanismos de la gestión global, sobre la cual gira modelo de Gestión del Talento Humano por competencias todos los factores, planes, estrategias, procesos de desarrollo y éxito de la institución. El objetivo de la investigación fue: Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para contribuir en la mejora la calidad de gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque.

La metodología responde a una investigación mixta, propositiva y analítica, el método empleado fue el deductivo, inductivo y el de encuestas, se desarrolló bajo un diseño descriptivo de corte transversal. A través de la técnica de la encuesta, se recogió la información diseñándose asimismo la propuesta del modelo el cual fue validado por expertos y a través del alfa de Cronbach, fue aplicado a una muestra de 20 trabajadores de la instituciones educativas del Distrito de Laguna Provincia de Chiclayo.

La propuesta del Modelo Gestión de Talento Humano por Competencias se fundamenta en las teorías de: Motivación, Gestión del Talento Humano, Desarrollo Organizacional y en la Calidad Total. La propuesta se ha estructura en siete dimensiones: Reflexión y compromiso, comunicación efectiva, capacitación y desarrollo profesional, motivación y desempeño, equipo de trabajo proactivo, empowerment y por consiguiente la recompensa y trascendencia. Los resultados obtenidos permiten confirmar que Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias constituye una contribución para mejorar la calidad de gestión instituciones educativas del Distrito de Laguna y del Departamento de Lambayeque.

**Palabras claves:** Gestión, talento humano, competencias, calidad, gestión institucional.

## ABSTRACT

This research aims to contribute significantly to improving quality of corporate governance in educational institutions of the district of Laguna province of Chiclayo way. With the proposed model Human Resource Management Competency. In all institutional management educational organization, it is the cornerstone where the overall management mechanisms are established, on which turns model Human Resource Management Competency all factors, plans, strategies, processes development and success of the institution. The aim of the research was: Propose a model of Human Resource Management Competency to contribute to improving the quality of management of educational institutions of the Department of Lambayeque.

The methodology responds to a joint, proactive and analytical research, the method used was deductive, inductive and surveys, developed under a descriptive cross-sectional design. Through the technique of the survey, the information also being designed the proposed model which was validated by experts and through Cronbach's alpha was collected, was applied to a sample of 20 workers of the educational institutions of the District of Laguna Province Chiclayo.

The proposed Model Talent Management Competency is based on theories of motivation, Human Resource Management, Organizational Development and Total Quality. The proposed structure has seven dimensions: reflection and commitment, effective communication, training and professional development, motivation and performance, proactive team work, empowerment and therefore reward and transcendence. The results confirm that Model of Human Resource Management Competency is a contribution to improving the quality of management education institutions Laguna District and the Department of Lambayeque.

**Keywords:** management, human talent, competence, quality, institutional management.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad problemática

La educación es el sector más importantes y dinámicos en las sociedades, es uno de los que mejor contribuyen y aseguran el desarrollo sostenible de los países. En este sentido desde las evaluaciones de PISA - OCDE (2000- 2012) muchos países (Singapur, Corea, Japón, Finlandia, Chile, México, Colombia, Perú) han decidido reformar sus políticas educativas en mejorar de la calidad educativa, para ello han optado incrementar la inversión en educación, en todas las esferas y dimensiones de la gestión de escuelas, a efectos de articularse en el mundo de la tecnología, la sociedad del conocimiento y al mundo empresarial, desde la perspectiva del desarrollo humano, en busca del bienestar y los logros de vida del ciudadano.

La educación peruana frente al impacto del mundo empresarial, las industrias, la tecnología, la sociedad del conocimiento y la evolución misma de las sociedades, para competir con las demandas del mundo globalizado, ha optado por implantar nuevas reformas educativas que contribuyan al cambio y al desarrollo del país, sobre la base de una educación de calidad, para ello es indispensable que las instituciones educativas actúen como una organización sólida, que crece y se desarrolla con la participación y el compromiso responsable de los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, trabajadores administrativos y los comunidad, dentro de un clima favorable de trabajo colaborativo y equipos, con una comunicación eficiente para alcanzar los niveles de productividad establecidos por la institución, en efecto, esto repercutirá en el buen desempeño docente, su consecuente será la calidad educativa y satisfacción del cliente o del usuario.

La gestión educativa se caracteriza por depender de un nivel normativo y centralista, el Estado siempre es quien ha determinado las competencias en todos los ámbitos educativos con la flexibilidad de adaptación a cada contexto. Otorgándole a cada gestor de la institución la capacidad de liderar y mantener al equipo de personal a su cargo al logro de resultados según los propósitos de la institución. Las escuelas son los centros de administración, formación y desarrollo cultural de cada ciudadano, la hegemonía y

trascendencia de la gestión de calidad que se imparta en ella se revertirá al desarrollo cultural social y mejor estatus de vida de toda persona. Pero, este cometido se logra si los procesos, elementos, actores internos de la institución educativa se coactiva de manera interdependiente en nivel de producción de calidad y se proyecta al entorno social por sus logros y cometidos en respuesta a las exigencias de la comunidad.

Desde mucho tiempo se ha observado en las escuelas como un centro de desarrollo académico, formación de enseñanza – aprendizaje, donde objetivo central siempre fue formar académicamente a los estudiantes en la que primó en enfoque conductista que posteriormente con las reformas educativa a partir del año 1994 hasta hoy en adelante prima el modelo constructivista, factor importante y primordial de todo proceso educativo. Esto es en lo que concierne a la formación de los estudiantes. Pero en el aspecto de gestión institucional, el accionar de los directores simplemente era tramitar documentos, gestión = sinónimo = de trámite de documentos ante la UGEL, la DRE y otras instituciones, con el fin de conseguir un encargo, recursos o un bien para la institución, estudiantes o docentes. Dicho de esta manera, las reformas educativas han generado que las escuelas, se le conciba como una institución o empresa educativa.

Toda organización institución educativa está representado por un gestor, gerente o director que tiene la capacidad de conducir, guiar y dirigir la institución educativa al logro de objetivos para alcanzar el éxito, basado en ideas del talento de los involucrados.

Lograr la calidad, cambiar la dinámica del proceso de gestión en la instituciones educativas es compleja ya que generan incertidumbre al cambio, a la innovación y las reformas educativas, truncando su proceso de transformación para lograr la calidad educativa a partir de una gestión eficiente, es decir, en el seno de la institución educativa los docentes y trabajadores se resisten al cambio personal y en equipo.

La calidad desde la gestión orientada a resultados educativos, se convierte en una acción que tiene como factor primordial e indiscutible promover, dirigir y encaminar el desarrollo de una institución educativa a partir desde la reflexión, diagnóstico, planificación y evaluación de la gestión por resultados, que asumen los gerentes educativos para enfrentar a las instituciones educativas para lograr los resultados deseados que contribuyan a la sostenibilidad y trascendencia de la institución, insertada al cambio y transformación del entorno social.

Para identificar la necesidad educativa se aplicó una encuesta a comunidad educativas del Distrito La Laguna, sobre siete aspectos que comprenden la gestión institucional, las limitaciones encontradas fueron: No se optado aun por una propuesta de administración y un estilo gerencial que orienten y conduzcan a la calidad de gestión institucional. La capacidad de liderazgo de director favorece medianamente a la planificación estratégica para alcanzar metas. La práctica de los procesos de gestión del director muy poco asegura un actuar coordinado con los actores de la institución para viabilizar de manera efectiva los objetivos. Las herramientas de gestión muy poco se ponen en práctica que direccionan la institución al logro de resultados. Las alianzas estratégicas como mecanismos de articulación entre la institución y organizaciones del entorno, no se toman en cuenta en la gestión de la institución. El compromiso laboral del personal es de cumplimiento de las acciones pedagógicas más no de planificación y compromiso.

La problemática de la gestión institucional desde lo científico, teórico, está reflejado que en la realidad o en la funcionalidad de las instituciones educativas la gestión institucional es un problema, como ya se ha detallado en el párrafo anterior, frente a la existencia del problema en la realidad social, todo problema tiene un sustento teórico y ello está enfocado en los modelos o enfoques de la gestión educativa.

La gestión institucional es un aspecto fundamental e importante de la gestión global de toda institución, es el pilar sobre el cual gira todas las dimensiones (administrativa, pedagógica, socio comunitaria e institucional), elementos, procesos, personas, planes, la cultura organizacional y el clima institucional, resultados; por eso es vital que se opte por un modelo de gestión dependerá del liderazgo que se ejerza en la gestión en las escuelas. Los modelos de gestión de cualquier entidad empresarial o institución educativa que buscan altos niveles de productividad, empoderamiento, posicionamiento y logro de resultados óptimos giran en torno a los trabajadores de la institución.

## **1.2. Trabajos previos**

Castilla (2013), tesis: “Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas, realizado en España”, establece que varias empresas garantizan y promueven la idea de que los empleados son el único potencial humano competitivo para el crecimiento

de la organización, sin embargo, muchas organizaciones han demostrado que sus empleados u trabajadores no están preparadas potencialmente, lo cual limita el desarrollo sostenible de la empresa o la entidad educativa.

La gestión del talento debe posicionarse en la gestión institucional para hacer más viable sus objetivos a fin de lograr resultados exitosos, en efecto es importante la identificación, al desarrollo y crecimiento de las personas con las que se cuenta en cada institución u organización educativa. Es función de los líderes o gerentes educativos canalizar el talento de los equipos o actores involucrados con la gestión para mejorar la calidad educativa.

El clima institucional es un factor indispensable de la cultura organización y esta repercute decisivamente para concretizar los objetivos institucionales y aporta a la calidad educativa. Teniendo en cuenta que la capacidad de liderazgo es compartida por todo el personal ya que favorece a un ambiente de satisfacción laboral del personal.

Los antecedentes expuestos se puede precisar que todas las personas involucradas según la función que cumplan o asuman un rol en una organización o entidad educativa poseen un capital intelectual llamado entre otras palabras el talento humano, que se convierte en el operante incomparable para el desarrollo de la institución; que los gerentes o gestores no utilizan ese potencial que poseen sus trabajadores, el gestor que imprime liderazgo tiene que motivar y guiar a su personal para que contribuya a lograr resultados deseados.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Teoría de la motivación.**

Propuesta por Maslow (1942) conocida también con la pirámide de Maslow manifiesta que a medida que se satisfacen las necesidades humanas desarrollan otras más elevadas como las básicas (fisiológica), de seguridad y protección, sociales (afiliación), de estima (reconocimiento) y de autorrealización”. La investigación se relaciona con la necesidad de autorrealización por ser un nivel más alto de competencia profesional articulada a la satisfacción laboral de todo el personal de una organización.

## **Teoría de la calidad total.**

Según Deming los principios calidad están presentes en el funcionamiento de toda organización, solo falta activarlos, al respecto expresa que la calidad sube, los costos disminuyen.

García (2013) concibe que la “calidad, como conjunto de características de un bien o producto. La calidad llevada al campo educacional, se fundamenta en la mejora de los procesos y los resultados en el logro de metas por la institución educativa”, una educación de calidad es haber o cumplir con los propósitos educativos, de lograr la formación del estudiante satisfaciendo sus necesidades de aprendizaje. La calidad educativa es calificada por el usuario, por lo tanto tiene un valor relativo. Para establecer e imponer la calidad educativa y lograr la excelencia educativa, depende del modelo de gestión y del liderazgo gerencial del director, es él quien tiene la capacidad de conducir a las personas al logro de metas. Aclarando que la gestión institucional, no es en sí, el gobierno de la actividad pedagógica, sino la de poder dirigir y llevar adelante la institución.

Definir calidad obliga redefinir la naturaleza de la educación, cuál es su origen y cuál es su finalidad, qué es, y para qué se brinda educación; y se trata de calidad de las instituciones educativas estará ligada a la esencia misma de las instituciones educativas. La calidad como proceso de optimización integral de la gestión educativa y de satisfacción del usuario, implica manejo de conocimientos y planificación y no de improvisación. La calidad de gestión en la organización educativa, implica alto nivel de competencia, productividad y satisfacción de la organización y el cliente.

Las organizaciones educativas frente a los efectos de la globalización para ser más competitivas tienen que modificar sus estructuras, tecnologías, los procesos y elementos que operan para lograr buenos resultados, es aquí que pone mayor énfasis la importancia de las personas como aspecto clave del éxito de la organización. Desde mucho tiempo desde las ciencias administrativas se ha considerado que el recurso humano más importante. El análisis permite unificar los términos de recursos humanos que se conoce con los términos de: talento, capital intelectual, humano y social. Estos enfoques de la administración para muchos profesionales de la educación es algo desconocido, yace el concepto de que las instituciones educativas hay la presencia de la comunidad educativa,

no se tiene en cuenta que cada uno de las personas que participan directamente en la institución cuenta con un capital intelectual, llámesele talento humano.

### **Concepciones del talento humano.**

Aclarado y unificado el término de recursos humanos conceptualizado hoy en el mundo en las organizaciones empresariales y educativas como: talento humano, capital intelectual, capital humano, capital social y gestión del talento humano, planteamos las siguientes definiciones desde el punto de vista del tipo gestión de la organización como conciba la gestión de personas según propósitos.

De todas las concepciones citadas, podemos decir que en el campo educativo el talento humano se percibe como: el adecuado desarrollo de las capacidades para la enseñanza (profesores) y el aprendizaje (estudiantes). La acción gestora se fundamenta en la formación ser (estudiantes), manejo de teoría disciplinar de la pedagogía y la didáctica.

### **La persona como factor clave de la organización.**

Las investigaciones en las ciencias administrativas sobre la presencia del factor humano consideran que es vital para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Enfatizando el factor humano desde la evolución de las ciencias administrativas para entender y comprender mejor hacemos una remembranza los aportes de los precursores que han contribuido a la definición del talento humano.

### **Talento y liderazgo**

Muchas de las organizaciones educativas constantemente están en búsqueda de resultados de calidad en la gestión educativa, que les permitan responder a las demandas y el posicionamiento en el contexto social.



## Los componentes claves del talento

Figura 01.



Fuente: los componentes del talento (Pilar Jericó, La Nueva Gestión del Talento)

Sternmerg (1997) desde la Teoría Triáquica de la inteligencia plantea tres tipos de talento: Componencial / analítica, experiencial / creativa y práctica / contextual. El talento humano son las capacidades, conocimientos, y actitudes, entre otros elementos. La analítica, son las capacidades de planificación, adquisición y almacenamiento de la información, rendimiento, adquisición del conocimiento, es decir desarrollo académico. Lo creativo, se refiere a que está dotado con la finalidad de crear e innovar. Práctico, se refiere al manejo de las habilidades a situaciones de la vida diaria del mundo social.

## Tipos de talento humano

Figura 02.



*Fuente: Tomado de Inteligencia Exitosa de Sternmerg (1997)*

### **Factores que ayudan a desarrollar el talento.**

Poniendo de manifiesta las concepciones de recursos humanos y replantear este concepto por talento humano, se establece los siguientes criterios que orientan el desarrollo del talento para promover una gestión o gerencia de calidad y obtener resultados óptimos, que se deben tomar en cuenta, tal como detalla (Jericó, 2001):

### **Dimensiones de la gestión institucional.**

La gestión organizada en cuatro áreas: gestión institucional, pedagógica y académica, administrativa y financiera. En el presente trabajo centralizamos el estudio en el área institucional o gestión directiva, cuyas dimensiones que se han considerado en la investigación son:

## **Modelo de administración.**

Un modelo de administración busca establecer que métodos de la administración son las que se aplican en la gestión educativa que impulse el desarrollo y la sostenibilidad de las instituciones en calidad educativa. El modelo de administración en toda organización ya sea empresarial o educativa orienta el modelo de gestión hacia altos niveles de productividad o del servicio que brinda la organización para satisfacción del usuario, tales como la administración: Administración Científica (1900 – 1925). Administración Clásica (1900 – 1925). Administración Humanista (1925 - 1940). Administración Neoclásica (1925 – 1945). Administración por Objetivos (1945 – 1960). Administración Burocrática (1945 – 1950). Administración Behaviorista (1950 – 1960). Administración Hergbert o de los Factores. Administración Cuantitativa. Administración Sistemática (1960 – 1970). Administración Contingencial (1970-1980). Administración Estratégica (1970 – 1980). Administración para la Excelencia (1980-1985). Administración en Calidad Total (1980-1990). Administración de la Reinención. Administración Comunicacional. (citado por Barrios, 2006).

## **Estilo gerencial y liderazgo.**

Reddin (1995), define que el gerente “es el que dirige los negocios en una sociedad, organización empresarial o educativa (gerentes educativos) Cuyo perfil obedece al conocimiento de habilidades, destrezas, experiencias, actitudes en el desempeño de la profesión y la formación teórica y práctica de la sociedad (p. 383)

El tipo de estilo gerencial, se ejercen de acuerdo a la forma que varía de unos a otros, sin embargo los roles son comunes. La forma de ejercer la función gerencial está condicionada por el carácter, la formación y la experiencia del gerente; estos factores determinan los estilos gerenciales.

- 1) Los tres estilos clásicos de Kurt Lewin: Democrático, autocrático y liberal, permisivo y de participación de grupo.

- 2) El Cuadro Administrativo (“2 D”) de los esposos Robert Blake y Jane Mouton, basado en las variables de la Producción y el Bienestar de su personal. Establece cinco estilos gerenciales: dedicado, integrado, evasivo, protector y equilibrado.
- 3) La Red Tridimensional (“3 D”) de William J. Reddin, que toma como referencia el trabajo, las relaciones, la eficacia. Plantea ocho estilos: Misionario, Compromisorio, Desertor, Autócrata, Desarrollador, Ejecutivo, Integrado, Burócrata y Autócrata benévolo.
- 4) Los cuatro sistemas administrativos: sostenida por Rensis Likert, plantea como estilos los siguientes: Explotador autoritario, benevolente, consultivo y participativo
- 5) La Administración por Objetivos: Establecido por Peter Drucker basado en el trabajo en equipo.

**El liderazgo.** La actividad del liderazgo es consecuencia del gerente. Para ser un buen gerente se necesita ser un buen líder.

Lester (1995) define que un líder: “es un impulsor, es el dirigente, líder con la aceptación de sus seguidores” (p. 5).

Los estilos del liderazgo, se basan en las distintas columnas que pone de manifiesto el líder con la finalidad de lograr objetivos y metas, así mismo estos se basan en las muchas teorías del liderazgo: Físico, personalidad, capacidad, sociales. b) Teoría basada en el uso de la autoridad. Liderazgo autocrático. Liderazgo democrático o participativo. Liderazgo permisivo o liberal. c) Teoría situacional o contingencial: Aquí encontramos dos proposiciones.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard	Víctor Vroom (Basado en la participación del subordinado)
El Informativo	Autócrata I
El Persuasivo	Autócrata II
El Participativo	Consultivo I
El Delegatorio	Consultivo II
	Participativo II

d) Teoría del liderazgo transformacional. Este liderazgo se basa en el nuevo tipo del líder, el cual posee las Megahabilidades.

Desde la perspectiva de la funcionalidad del estilo gerencial y el liderazgo, implica que para sumir los retos de una gestión educativa de calidad, desde su modelo de gestión administrativa, la gerencia de toda organización, consiste en determinar la misión, visión de los objetivos institucionales.

El modelo del talento humano.

Figura 03



Fuente: elaborado por la autora

La reflexión permite hacer una autoevaluación de uno mismo en el desempeño personal, profesional y social de la organización que uno forma parte. Como autoreconocimiento y autoevaluación permitir revisar las fortalezas y debilidades, para aprovechar las oportunidades para asumir compromisos y nuevos retos para tener resultados en la organización. La mejor manera de intervenir en los docentes en aspectos que contribuyan

a la calidad (González, 2009) parte de la reflexión y el compromiso que asuma para con la institución, lo cual conlleva a los actores involucrados con la institución cambien de actitud y opten nuevos mecanismos de empoderamiento y desarrollo (Cortés, 2007, Murillo, 1999; Villar, 1995).

### **Capacitación y desarrollo profesional.**

Deming (1989) afirma, que de acuerdo a la necesidad de mercado y la competitividad de la organización, la calidad conduce inicialmente a logro de niveles de productividad.

Según Pereda (1999), para el puesto de dirección de una gestión educativa de calidad, se requiere un profesional que reúna ciertos perfiles o competencias para un buen desempeño.

### **Recompensa y trascendencia.**

El potencial humano involucrado con la institución se interesa en sus logros, la práctica de valores hace que la misión de la institución cada uno concrete el logro de los objetivos.

Las personas o los trabajadores de una institución hacen las cosas bien porque les gusta hacer, se siente satisfecho con lo que realizan. El elogio y la compensación por lo que han hecho son mecanismos de motivación y estímulo para asumir los roles y funciones de manera comprometida y ser cada día mejor, sentirse satisfecho con el trabajo que realiza en la institución.

En toda organización empresarial o en entidades educativas el reconocimiento del talento de las personas que laboran en ella, es percibido y se muestra en el logro académico, en el buen desempeño y el rendimiento laboral. En la gestión del talento la comunidad educativa el gestor es quién construye un clima de trabajo agradable, despierta las potencialidades se convierte en un verdadero guía, líder y entrenador de su personal. Gestionar el talento de las personal implica activar su capital intelectual para generar un clima laboral productivo, que le sirve de soporte para fortalecer la gestión de la institución en mejora de la gestión institucional.

#### **1.4. Formulación del Problema.**

¿El modelo de Gestión del Talento Humano por competencias contribuirá en la mejora de la calidad de gestión de la I ? E N°11085 – Ucupe – Chiclayo?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La investigación tiene el propósito de mejorar de la calidad de gestión de las instituciones educativas sobre la base del modelo de gestión del talento humano, concibiendo que la gestión es la capacidad de establecer alianzas estratégicas dicha acción se expresa en el arte de administrar, dirigir o conducir a la organización a óptimos resultados a partir de la interacción, el compromiso y aprovechamiento del talento los líderes educativos comprometidos con la gestión.

Justificación Teórica, Se aborda teoría de motivación y relaciones humanas, teoría del capital intelectual, teoría de la dirección organizacional y la teoría de la comunicación organizacional, que fundamentan el modelo de gestión del talento humano, que busca contribuir a la solución del problema de la calidad de gestión institucional.

Justificación Científica, Teniendo en consideración que desde la ciencia de la administración tradicional a las personas se les ha considerado recurso humano, con el nuevo enfoque de gestión de personas es el potencial activo que forma parte de la gestión institucional.

Justificación Práctica, se sustenta de la gestión educativa, se pretende con el modelo de gestión del talento humano por competencias contribuir a la calidad institucional.

Justificación Metodológica, conlleva a un modelo nuevo de gestión, cuyas estrategias permiten mejorar la calidad, con diferentes estrategias organizativas.

Justificación Social, es aprovechar de las capacidades del talento de las instituciones para potenciar y tener mejores resultados, mediante la evaluación y capacitación permanente y con objetivos comunes para lograr la visión.

## **1.6. Hipótesis**

Sí se fundamenta y diseña un modelo de gestión de talento humano por competencias entonces se contribuirá a mejorar la calidad de la gestión de la Institución Educativa N°11085 – Ucupe Chiclayo.

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. Objetivo General.**

Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de la Institución Educativa N°11085 –Ucupe – Chiclayo.

### **1.7.2. Objetivos Específicos.**

Diagnosticar la situación actual de calidad de gestión de la Institución Educativa N°11085 –Ucupe – Chiclayo.

- Diseñar la propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de la Institución Educativa N° 11085 – Ucupe – Chiclayo.
- Validar la propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las Institución Educativa N° 11085 – Ucupe – Chiclayo.



## II. METODO

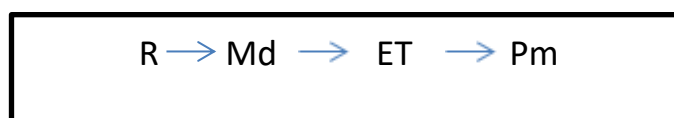
### 2.1. Diseño de investigación

#### 2.1.1. Tipos de estudio.

Propositiva porque después de realizar un análisis crítico del problema se diseñó la propuesta de un modelo de gestión de talento humano en vías de mejorar la calidad institucional en el Distrito La Laguna del Departamento de Lambayeque.

#### 2.1.2. Diseño de estudio.

El diseño descriptivo, las mediciones se realizaron en dos oportunidades y en un momento de tiempo determinado (Alarcón, 2008), cuyo esquema es el siguiente:



R : Realidad educativa.

Md : Diagnóstico a la muestra de estudio (pre)

ET : Estudio teórico.

Pm : Propuesta de gestión corporativa basado en el Balanced Scorecard.

## **2.2. Variables, Operacionalización.**

### **Variable Independiente.**

Llano y Rivera (2015) “La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (p.7)

### **Variable Dependiente.**

Gestión institucional.

Acciones que se desarrollan las personas que ocupan cargos directivos de manera eficaz y de calidad los procesos de gerenciales, con capacidad de liderazgo para guiar, conducir y dirigir al personal al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Antúnez, 1998).

### Operacionalización de las variables.

VARIABLES	Dimensiones	Indicadores
<b>INDEPENDIENTE</b>  TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	Reflexión y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad proactiva y competencia profesional para asumir nuevos retos</li> </ul>
	Comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva y constructiva favorable al trabajo en equipo e intercambio de ideas y solución de problemas.</li> </ul>
	Capacitación y desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las competencias del personal se forma y desarrolla de manera sistemática, sus aportes contribuyan en la organización educativa.</li> </ul>
	Motivación y desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento proactivo, creativo e innovador y ayuda mutua para asumir retos que favorecen la productividad de la institución.</li> </ul>
	Equipo de trabajo proactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación democrática comprometida del trabajo en equipo conlleva al personal al cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
	Empowerment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y cumplimiento en los roles asumidos al logro de resultados</li> </ul>
	Recompensa y trascendencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por los logros obtenidos y promoción de las potencialidades a otros horizontes.</li> </ul>
<b>DEPENDIENTE</b>  GESTIÓN INSTITUCIONAL.	Modelo de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión participativa, estratégica, comunicacional y de calidad.</li> </ul>
	Estilo de gerencial – liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelación proactiva y liderazgo en la satisfacción laboral del personal.</li> </ul>
	Procesos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción productiva entre los canales los canales de mando y el personal.</li> </ul>
	Instrumentos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de los documentos de gestión institucional consistente y coherente.</li> </ul>
	Imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia viva y activa de los actores en la gestión institucional</li> </ul>
	Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de compromisos pactados y aumento de cadena de valor</li> </ul>
	Promoción social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y difusión de aprendizaje y logros esperados hacia la comunidad con la intervención actores sociales.</li> </ul>

### 2.3. Población y muestra

La población de estudio lo conforman 20 trabajadores, distribuidos entre directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 11085 – Ucupe – distrito de lagunas Provincia de Chiclayo. A continuación, se detalla en el cuadro 01.

Tabla 01.

*Distribución del personal que labora en las instituciones educativas del Distrito de Laguna.*

<b>PERSONAL</b>	<b>Cantidad Nombrados</b>	<b>Cantidad Contratados</b>	<b>Total</b>
Directivos.	3	-	3
Docentes	11	2	13
Administrativos	3	1	4
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

*Fuente: CAP. Cuadro de asignación de personal, marzo de 2018.*

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Se aplicó la técnica de gabinete para realizar las citas textuales, de comentario, bibliográfico y de resumen, para construir la base teórica y los antecedentes de estudio, para la cual se utilizó el fichaje como instrumento de recojo de datos.

Tabla 02.

*Escala de medición*

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Para la validación de la propuesta fue sometido a juicio de expertos, profesionales con amplio conocimiento en la gestión educativa. Considerando que un experto, es un profesional especialista en el campo de la educación, que ha logrado estudios de alto nivel académico en su desarrollo personal y desempeño profesional, que aplica los criterios teóricos y prácticos para validar el instrumento correspondiente.

*Tabla 03.*

Coeficiente del Alfa de cronbach.

<b>TABLA REFERENCIAL DE VALORES DEL COEFICIENTE DE ALFA CRONBACH:</b>	
0.80 hasta 1	muy alto
0.60 hasta 0.79	Alto
0.40 hasta 0.59	moderado
0.20 hasta 0.39	bajo
0.00 hasta 0.19	muy bajo
Negativo	reactivos independientes

## **2.5. Métodos de análisis de los resultados.**

Para procesar los datos obtenidos de la investigación se utilizó el sistema SPSS.

## **2.6. Aspectos éticos**

Considero lo siguiente:

**Consentimiento Informado.** Los encuestados estuvieron teniendo en cuenta derechos y responsabilidades.

**Confidencialidad.** Se les informó respecto a la seguridad y protección de su identidad.

**Observación Participante.** La investigadora actuó con transparencia durante el proceso de obtener los datos, con compromiso ético.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados de la encuesta del diagnóstico aplicando la estadística descriptiva

Tabla 04.

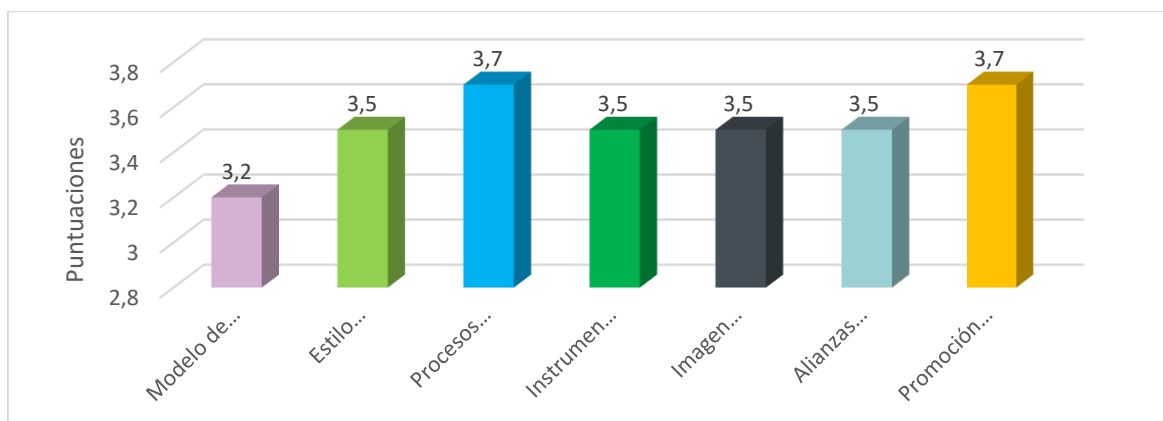
Análisis del diagnóstico de la encuesta por dimensión.

ESTADIGRAFO	DIMENSIONES						
	Modelo de administración	Estilo gerencial	Procesos de gestión	Instrumentos de gestión	Imagen institucional	Alianzas estratégicas	Promoción social
<b>MEDIA</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes.

Fecha. 15 de febrero de 2019.

Gráfico 01. Media aritmética de la encuesta de diagnóstico por dimensión.



Fuente: Tabla 04.

En la tabla 04 y el gráfico 01 se muestra la equiparación de las puntuaciones de las medias del pre (encuesta) logradas a nivel de cada dimensión, sus correspondientes coeficientes son: Modelo de administración 3,2 puntos. Estilo de gerencial – liderazgo 3,5 puntos. Procesos de gestión 3,7 puntos. Instrumentos de gestión 3,5 puntos. Imagen

institucional 3,5 puntos. Alianzas estratégicas 3,5 puntos. Promoción social 3,7 puntos, en la escala de Likert. Los resultados de las medias del pre (encuesta) en las siete dimensiones muestran que existe la necesidad de mejorar la calidad de gestión institucional, asimismo de ubica en el nivel INDIFERENTE según la escala de Likert.

### 3.2. Resultado del diferencial semántico de los datos agrupados: brechas entre el estado real y el estado deseado.

Tabla 05.

Distribución de frecuencias absolutas de la encuesta de diagnóstico por dimensión.

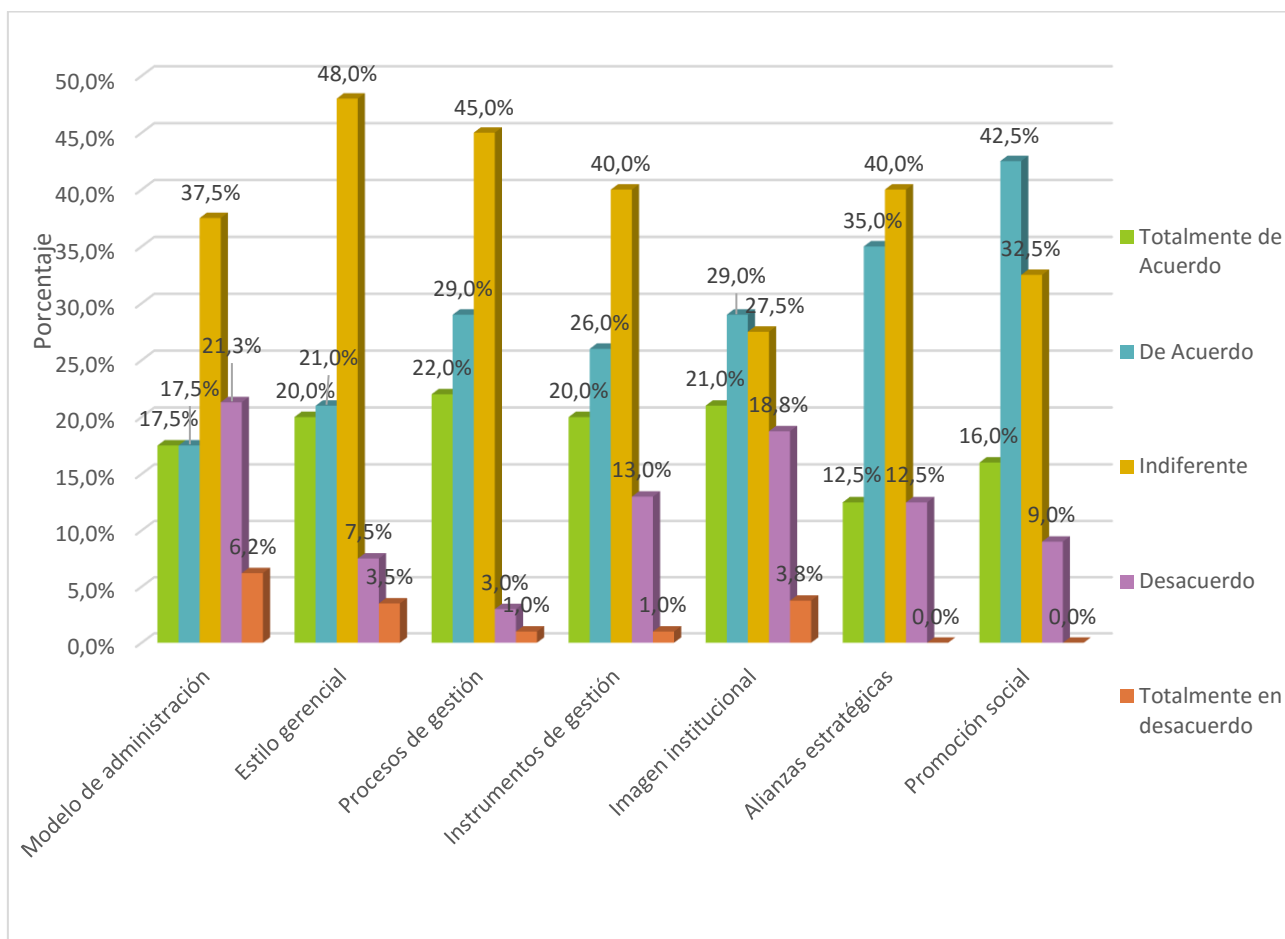
ESCALA	DIMENSIONES						
	Modelo de Administración	Estilo gerencial	Procesos de gestión	Instru-mentos de gestión	Imagen institucional	Alianzas estratégicas	Promo-ción social
Totalmente de acuerdo	14=17,5%	16=20%	18=22%	16=20%	17=21%	10=12,5%	13=16%
De acuerdo	14=17,5%	17=21,%	23=29%	21=26%	23=29%	28=35%	34=42,5%
Indiferente	30=37,5%	38=48%	36=45%	32=40%	22=27,5%	32=40%	26=32,5%
Desacuerdo	17=21,3%	6=7,5%	2=3%	10=13%	15=18,75%	10=12,5%	7=9%
Totalmente desacuerdo	5=6,2%	3=3,5%	1=1%	1=1%	3=3,75%	0=0%	0=%
<b>ENCUES-TADOS</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente : Encuesta aplicada a los docentes.

Fecha : 15 febrero de 2019.

Gráfico 02.

Resultados del diagnóstico por dimensión según frecuencias absolutas.



Fuente: Tabla 05

En la tabla 05 y el gráfico 02, en la distribución de frecuencias absolutas de la encuesta de diagnóstico por dimensión, se detalla los siguientes resultados.

Dimensión 1. Modelo de administración. El 37,5% manifiestan estar indiferente, el 17,5% de acuerdo, el 17,54% T.A. el 21,3% en D y el 6,2% T.D. Dimensión 2. Estilo de gerencial – liderazgo. El 48% expresan estar indiferente, el 21% D.A, el 22% T.A. el 7,5% en D. y el 3,5% T.A. Dimensión 3. Procesos de gestión. El 45% manifiesta estar indiferente, 29% estar D.A. el 22% T.A el 3% en D. y el 1% T.A. Dimensión 4. Instrumentos de gestión. El 40% manifiesta estar indiferente, 26% D.A. el 20% T.A. el 13% en D. y el 1% T.D. Dimensión 5. Imagen institucional. El 27,5% expresan estar



indiferente, el 29% D.A. el 21% T.A. el 18,75% en D. y el 3,75% T.D. Dimensión 6. Alianzas estratégicas. El 40% expresan estar indiferente, 35% expresan estar D, 12,5% T.A. el 12,5% en D. Dimensión 7. Promoción social. El 32,5% expresan estar indiferente, 42,5% expresan estar D.A. el 16% T.A. y el 9% en D.

Se concluye, los resultados de la encuesta de diagnóstico en las frecuencias absolutas, las puntuaciones se concentran en la escala valorativa de indiferente y de acuerdo, lo que determina la existencia de la necesidad de mejorar la calidad de gestión institucional.

### 3.3. Modelo teórico estadístico de la variable de estudio.

*Tabla 06.*

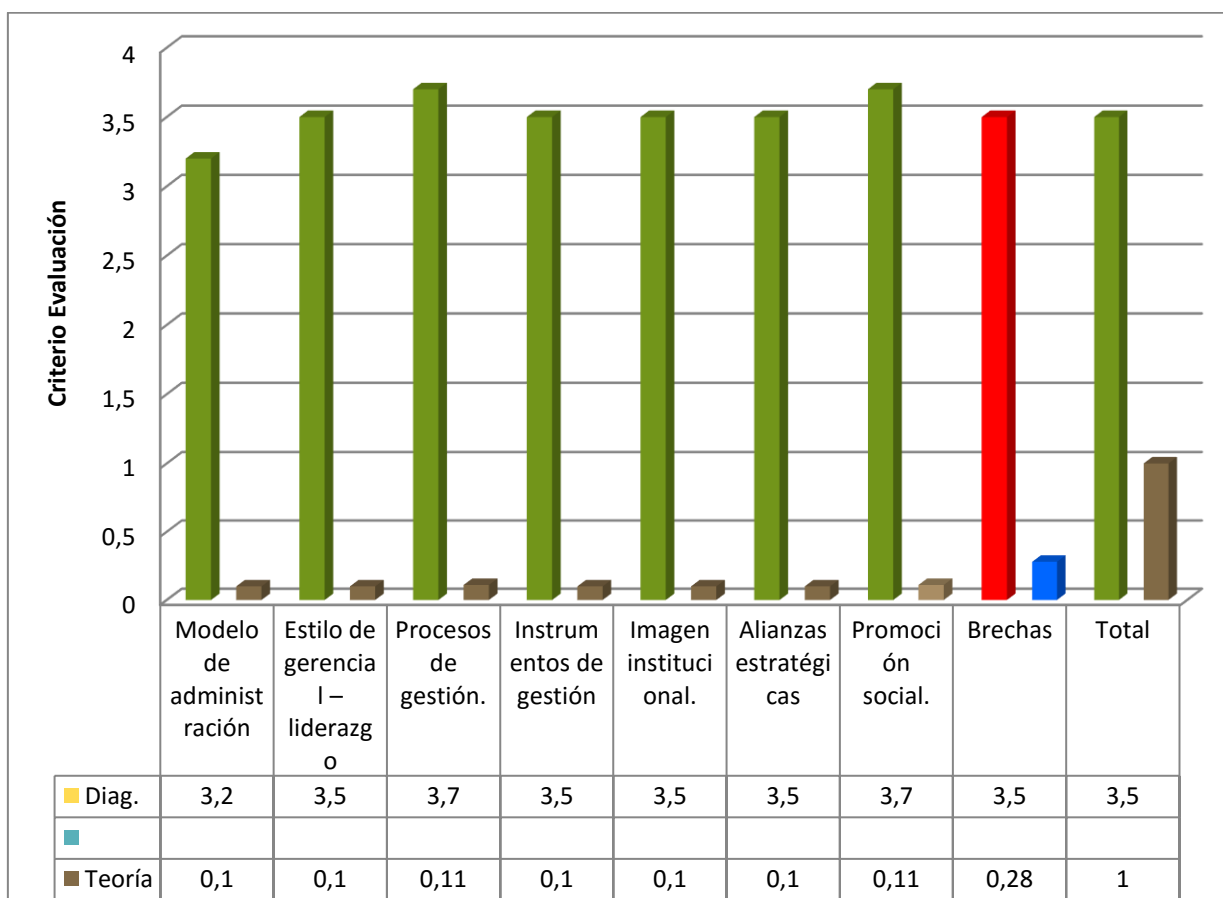
*Resultados de la media por dimensión y el modelo teórico*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Teoría</b>
Modelo de administración	3,2	0.10
Estilo de gerencial – liderazgo	3,5	0.10
Procesos de gestión.	3,7	0.11
Instrumentos de gestión	3,5	0.10
Imagen institucional.	3,5	0.10
Alianzas estratégicas	3,5	0.10
Promoción social.	3,7	0.11
Brecha	<b>3,5</b>	0,28
<b>Total</b>	<b>3, 5</b>	<b>1,00</b>

*Fuente: Elaborada por la autora.*

Gráfico 03.

Resultados de la media por dimensión y la teoría.



Fuente: Tabla 06.

En la tabla 06 y el gráfico 03, se muestran los promedios de las dimensiones del estudio. Los resultados determinan la brecha cuyo coeficiente es 0,28 pts en calidad de gestión institucional.

### 3.4. Distribución diferencial semántica de datos agrupados de identificación de brechas y la teoría

Tabla 07.

Análisis semántico de datos por dimensión y la teoría.

DIMENSIONES	N°	BRECHA	TEORIA (100%)
Reflexión y compromiso. <b>No Aliados</b>	<b>52</b>	<b>65%</b>	Husserl (1993), de Jesús (2011), capacidad que permite hacer una autoevaluación de uno mismo,... es la base para producir cualquier tipo de cambio.
Aliados (A+TA)	28		
<b>Comunicación efectiva.</b> <b>No aliados</b>	<b>47</b>	<b>59%</b>	<b>Rosas (2005), es el vehículo que fomentan las interacciones, para establecer bondades entre los grupos específicos con los directivos.</b>
<b>Aliados (A+TA)</b>	<b>33</b>		
Capacitación y desarrollo profesional <b>No aliados</b>	<b>39</b>	<b>49%</b>	Jáuregui Berry (2012), proceso de apropiación de conocimientos y el aprendizaje, esto implica una conversión en actitudes de los trabajadores y la institución.
Aliados (A+TA)	41		
<b>Motivación y desempeño.</b> <b>No aliados</b>	<b>37</b>	<b>47%</b>	<b>Espada (2006), Montenegro (2003), es un factor emocional básico de cualquier persona o profesional para realizar tareas sin apatía,... es un conjunto de acciones concretas.</b>
<b>Aliados (A+TA)</b>	<b>43</b>		
Equipo de trabajo proactivo. <b>No aliados</b>	<b>40</b>	<b>50%</b>	Aguilar (2010), Covey (1989), conjunto de personas que se organizan para lograr un objetivo común, que combinan sus conocimientos, habilidades y la motivación.
Aliados (A+TA)	40		
<b>Enpawerment</b> <b>No aliados</b>	<b>42</b>	<b>53%</b>	<b>Díaz (2005), es potenciación o empoderamiento, se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a las personas en el trabajo de la organización.</b>
<b>Aliados (A+TA)</b>	<b>38</b>		
Recompensa y trascendencia. <b>No aliados</b>	<b>47</b>	<b>59%</b>	Nash (1985). Boxó (2012), es una necesidad de logro, deseo de mejorar y para aumentar la productividad,... la persona requiere de los otros para edificar su personalidad única y permanente.
Aliados (A+TA)	33		

Fuente: Elaborado por el autor.

En la tabla 07, tomando como referente los resultados de la encuesta de diagnóstico, se muestran que existen brechas en las siete dimensiones las cuales son: en Modelo de administración 65%, Estilo de gerencial – liderazgo 59%, Procesos de gestión 49%, Instrumentos de gestión 47%, Imagen institucional 50%, Alianzas estratégicas 53%, Promoción social.59%. Dichos resultados permitieron identificar el problema de la calidad de gestión institucional, con la propuesta del modelo del Gestión del Talento Humano por competencias se busca contrarrestar y reducir las brechas detectadas.

Analizada y validada la propuesta con sus dimensiones que se detalla a continuación.

***Reflexión y compromiso.*** Establecer y participar de jornadas de sensibilización como mecanismo de reflexión y autoevaluación personal y profesional de los roles asumidos en la institución a través del intercambio de experiencias pedagógicas como estrategia de desarrollo personal.

***Comunicación efectiva.*** Programar reuniones de intercambio de experiencias exitosas desde la práctica del aula estableciendo canales de comunicación efectiva sobre la base de la gestión del talento humano por competencias desde la perspectiva del capital humano, como factor de innovación, competitividad y desarrollo profesional e institucional.

***Capacitación y desarrollo profesional.*** Programar y desarrollar jornadas de capacitación sobre sistema de control y gestión de calidad en el manejo de estrategias y enfoques de administración y planeamiento estratégico para mejorar los niveles de productividad y desarrollo de la institución a partir de la gestión del capital intelectual del personal.

***Motivación y desempeño.*** Crean y promover un ambiente laboral de satisfacción en las tareas que asumidas manteniendo las interrelaciones personales de motivación, comunicación, compromiso para manejar de manera efectiva las herramientas de gestión de la institución que permitan planificar, controlar y medir los resultados a partir del buen desempeño laboral.

***Equipo de trabajo proactivo.*** Instaurar el trabajo en equipo como una herramienta de gestión productiva, de viabilidad de planes, proyectos sostenibles, de mejora continua y de cumplimiento de objetivos y metas de manera efectiva.

**Empowerment.** Sistematizar y consolidar los instrumentos de gestión desde la función directriz, del personal docente y administrativo para viabilizar los procesos de gestión, asumiendo la práctica del liderazgo transformacional y democrático en el ejercicio de sus funciones.

**Recompensa y trascendencia.** Promover la instauración de un programa sistemático de recompensas y estímulo por el ejercicio del buen desempeño laboral y de reconocimiento como una forma de promoción, desarrollo personal y profesional.

### 3.5. Validación de la propuesta del modelo de gestión

La validez de la encuesta se determinó aplicando Alfa de Cronbach, en base a los resultados de los puntajes obtenidos por los expertos.

Tabla 08

Cálculo de pertinencia y confiabilidad de la encuesta.

<b>Coefficiente de Alfa de Cronbach</b>	<b>Pertinencia y confiabilidad</b>	<b>Validez de contenido</b>
	0,919	0,877

Fuente: Encuesta aplicada a los expertos.

Fecha: 20 de enero de 2019.

El procesamiento de datos hace mostrar que el nivel de consistencia interna de pertinencia y confiabilidad el coeficiente fue de 0,919 (alto), según la dilucidación de los expertos en base a la propuesta modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para mejorar la calidad de gestión institucional.

Para los contenidos se tomó como barómetro la encuesta teniendo como referencia los siguientes aspectos o datos: matriz de consistencia, objetivos, metodología Operacionalización de las variables de estudio y el modelo Gestión del Talento Humano por Competencias.

La valoración de contenido se efectuó para seleccionar y determinar si los items de la variable de la propuesta de modelo tienen solidez interna en su esquema estructural y organización según los aspectos establecidos. En base al análisis y el dictamen de los peritos sobre la propuesta modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para mejorar la calidad de gestión institucional, la validez y consistencia de contenido fue de a 0,877 (nivel muy alto) según el índice valorativo del Alfa de Cronbach ubicándose dentro lo parámetros de confiabilidad en relación a 1 punto.

#### IV. DISCUCION

En el siguiente párrafo se presentan la discusión de los resultados:

Las instituciones educativas cada día están en constante cambio y de apertura al desarrollo nuevos modelos gestión en el desarrollo y construcción del conocimiento en la formación de los estudiantes para el buen ejercicio ciudadano. La razón de ser y de existir de las instituciones giran en torno a las personas (directivos – docentes – no docentes – estudiantes – padres de familia), son ellas, las que hacen, desarrollan y contribuyen en el desarrollo de la sociedad impartiendo una educación de calidad. Cada persona involucrada en la gestión de la institución a partir de su talento humano y sus competencias desarrolladas son los que guían una institución al logro de sus objetivos.

Las necesidades educativas detectadas en relación a la gestión institucional según el modelo de administración, estilo de liderazgo gerencial, procesos de gestión, operatividad de los instrumentos de gestión, trascendencia de la imagen institucional, la funcionalidad de las alianzas estratégicas y la promoción social hacia la comunidad, presentaron las siguientes características:

En el modelo de administración y el estilo gerencial conducen a la calidad de gestión institucional. Expresaron, que no existe un modelo de administración que determine una cultura organizativa de la institución, el estilo gerencial que se aplica es, el “dejar hacer y dejar pasar”, ubican este criterio en un nivel crítico. Se concluye que la falta de un modelo de administración y el estilo gerencial limitan la calidad de gestión institucional.

La capacidad de liderazgo de director favorece a la planificación estratégica para el logro de objetivos institucionales. Manifestaron los docentes que los instrumentos de gestión (PEI, PCI, POAT, RII), su existencia es para fines de supervisión y cumplimiento con las normas. Ubican este criterio en el nivel regular. Se concluye, que la capacidad de liderazgo del director no favorece a la planificación estratégica para el logro de objetivos institucionales.

La práctica de gestión del director asegura un actuar coordinado con los actores de la institución para viabilizar de manera efectiva los objetivos de la institución. Expresaron que los procesos gerenciales como la planificación, organización, coordinación, dirección y control, se efectiviza en la medida y cuando la institución tiene una necesidad urgente o de comunicación de algunas medidas a aplicar por el órgano de la UGEL o DRE. Este criterio se ubica en el nivel regular. Concluimos, que la práctica de gestión dentro los procesos de gestión no responden a los objetivos y metas institucionales.

Las alianzas estratégicas como mecanismos de articulación entre la institución y organizaciones del entorno contribuyen al logro de metas de la institución. Expresaron que las alianzas estratégicas como un mecanismo de articulación de las organizaciones privadas o públicas a la institución, para efectos de desarrollo y logro de objetivos en bien de la gestión y en mejora de la calidad educativa, son pactos o contratos de carácter diplomático, sólo existe en papel para dar cumplimiento al proyecto de desarrollo institucional. Este criterio se ubica en el nivel regular. Concluimos, que las alianzas estratégicas no responden a las políticas institucionales por falta de una gestión efectiva.

La calidad de gestión de la institución muestra niveles de satisfacción en los actores involucrados de la institución. Manifiestan que la calidad de gestión es medida en relación al cumplimiento de su labor pedagógica y la planificación de sus programas y la interacción con los padres de familia de manera personal (ausencia de trabajo en equipo, individualismo en los roles asumidos, desmotivación y ausencia de liderazgo del gerente educativo). Es decir, que cada docente hace lo mejor que puede dentro de su rol y que la gestión como es competencia del director o del gerente educativo debe orientar su gestión al logro de la visión y misión de la institución. Este criterio se ubica en el nivel bueno. Concluimos, que la calidad de gestión del gerente educativo se ve limitada falta de trabajo en equipo, compromiso y competencia profesional.

La calidad de gestión institucional se ve reflejada por el reconocimiento social. Enfatizaron que la gestión institucional se articula al entorno social, tan solo con fines de promoción de los productos académicos realizados por los estudiantes “Día del Logro”; pero en sí, la gestión no formula proyectos con fines de desarrollo social. El reconocimiento de la institución por la comunidad se percibe en el nivel regular. Lo



cual conlleva a aseverar que el modelo gestión institucional muy poco promueve la aplicación de mecanismos o estrategias de participación efectiva de las instituciones organizadas de la comunidad para con la gestión de la institución educativa.

Las dificultades citas anteriormente repercuten de manera directa en la practique una buena gestión institucional, al respecto, Pérez (2010) sostiene, que el “liderazgo es parte fundamental para una óptima gestión educativa, en suma, activa el talento humano para conseguir resultados satisfactorios en la gestión de toda institución”.

El diseño del modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para contribuir en la mejora de la calidad de gestión de la Institución Educativa N° 11085 de Ucupe del Distrito la Lagunas, se construyó sobre la base de siete dimensiones: Reflexión y compromiso, comunicación efectiva, capacitación y desarrollo profesional, motivación y desempeño, equipo de trabajo proactivo, empowerment, recompensa y trascendencia.

## V. CONCLUSIONES

Los resultados del diagnóstico mostraron que la Institución Educativa N° 11085 de Ucupe del Distrito de Lagunas Chiclayo presentan limitaciones en gestión institucional, los aspectos resaltantes fueron: Modelo de administración, estilo de liderazgo gerencial, procesos de gestión, operatividad de los instrumentos de gestión, trascendencia de la imagen institucional, la funcionalidad de las alianzas estratégicas y la promoción social hacia la comunidad, no contribuye a la calidad de gestión institucional.

El diseño de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, es un modelo de personas que las organizaciones exitosas deben optar para alcanzar la excelencia. La eficacia de una persona, está dada por la competencia y el talento que posee; gestionar personas implica gestionar el capital intelectual de todo el personal de la institución hacia la calidad.

La propuesta el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias se fundamenta en las la teoría de la motivación, teoría de gestión del talento humano, la teoría de desarrollo organizacional y la teoría de calidad total. Su aplicabilidad se estructura sobre siete dimensiones: Reflexión y compromiso, comunicación efectiva, capacitación y desarrollo profesional, motivación y desempeño, equipo de trabajo proactivo, empowerment, recompensa y trascendencia.

La propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias las personas comprometidas con la institución, asumen responsabilidades, cambios sistemáticos, transformaciones, consigue resultados óptimos, el modelo enfatiza la importancia de las personas, no puede haber instituciones sin personas. Cabe afirmar que el modelo implica gestionar el talento de las personas, cuyo aporte significativo contribuirá a la calidad de gestión institucional.

Para validar la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, se sometió a juicio de expertos, el cálculo de pertinencia y confiabilidad en el Alfa de Cronbach fue de 0,919 puntos, nivel alto, la validez de contenido, el coeficiente fue de 0,877 puntos, nivel, alto. Asimismo el resultado de la prueba de hipótesis fue significativo, lo permite afirmar, que la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias contribuye en la mejora de la calidad de gestión de la Institución Educativa N° 11085 – Ucupe – Chiclayo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Los resultados de la presente investigación me conllevan a sugerir a la comunidad científica poner en consideración la operatividad del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias como un mecanismo o método de mejora de la calidad de gestión en las instituciones educativas.

La propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, sirva de base los profesionales interesados en la realización de investigaciones en el campo de la gestión educativa reconsideren la validación de esta propuesta que contribuya a la mejora de la calidad de gestión en las instituciones educativas y su posibilidad de aplicación en otros tipos de organizaciones académicas, empresariales o sociales.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, Jorge. (2010). Trabajo en equipo. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alles, M (2009) Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. Argentina. Editorial Granica, Buenos Aires,
- Álvarez, Luis. (2012). Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro la Provincia de Satipo. Universidad Peruana Los Andes.
- Barrios, N. (2006). Modulo Gestión Educativa: Planeamiento estratégico. Chiclayo. ISPP. SCJ.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott. Administración, una ventaja competitiva. Editorial McGraw-Hill, Cuarta edición, 2004.
- Bernárdez, Mariano (2008) Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera edición. Editorial AuthorHouse. USA.
- Boxó, José. (2012). Teoría del reconocimiento: aportaciones a la psicoterapia. España. Rev. Asoc. Esp. Neuropsiq.
- Buelga, S. (2007). Potenciación del Bienestar desde la Psicología Comunitaria. España. Universidad de Valencia.
- Carro, Roberto. (2012). Administración de la calidad total. Argentina. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castilla, Antonio. (2013). Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas. España. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ceballos, Julio. (2010). Fundamentos, definición y políticas de la proyección social. Colombia. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Administración General. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México. Editorial: Mc Graw Interamericana. Séptima Edición.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento Humano. 8ª ed., McGraw Hill, Colombia. 475 pp.
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento humano. México. Mc Graw. Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1.999). Introducción General a la Teoría Administrativa. (5ta. ed). Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1995). Introducción a la teoría administrativa. Colombia: Mac Graw-Hill.
- Covey, Stephen R. (1989) Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Cubeiro, J. (2000). TGP: Tú Gurú particular. España. Martínez Roca.
- De Jesús, Y. (2011). Responsabilidad y Compromiso. Puerto Rico. CEMPR.
- Delors, Jacques. (1996). La educación encierra un tesoro. México. UNESCO ICIESXXI.
- Deus, J. (14 de diciembre de 2011). *La Piramide de Maslow*. Obtenido de <http://alberto-varios.blogspot.com/>
- Dessler, G. 2002 Administración de personal. 8ª ed., Pearson, México. 685 pp
- Diaz, R. (21 de abril de 2014). *Condicionamiento Operante*. Obtenido de <https://prezi.com/jelungb5nxnx/condicionamiento-operante/>
- Díaz, Jordi. (2005). Una Explicación del Concepto. Documento en línea. Consultado el 11 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management>.
- Drucker, P. (2002). Escritos fundamentales. Tomo I: El individuo, Sudamericana, Argentina. Editorial Mc. Graw Hill.
- Eirín, Raúl. (2009). Desarrollo profesional y profesionalización docente. Perspectivas y problemas. España. Universidad de Santiago de Compostela.
- Espada García, Miguel. Nuestro motor emocional: la motivación. Editorial Díaz de Santos, 2006.
- Feist, J. & Feist, G. (2006) Teorías de la Personalidad. Nueva York. Editorial: McGraw Hill. Edición sexta.

- Gairín, J. & Rodríguez, D. (1999). El modelo Acelera de creación y gestión del conocimiento en el ámbito educativo. En Revista de Educación.
- García, David. (2013). Calidad educativa y gestión escolar. México. SEEIEM.
- García, David. (2013). Calidad educativa y gestión escolar. México. SEEIEM.
- García. (2004). Didáctica educativa. Madrid. La Muralla.
- Génesi, M. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. Venezuela. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín
- Gestión del talento humano*. (12 de abril de 2014). Obtenido de <http://gestiondetalento humano2014-ii.blogspot.com/2014/>
- Grau, A. (27 de octubre de 2016). *Talento Humano*. Obtenido de <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- Guízar, M.R. 2008 Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. 3ª ed., Mc Graw Hill, México. 405 pp
- Hill, W.C. & G.R. Jones 2007 Strategic management: An integrated approach. Cengage Learning, Nueva York. 1072 pp.
- <http://www.aruizcoaching.com/mediapool>. (2014). Empowerment.
- Husserl, Edmund. (1993). Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica. Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- Ivancevich, J.; Lorenzi P. (2005). Gestión: Calidad y Competitividad. Irwin. México.
- Jaureguiberry, Mario. (2012). La Capacitación y Adiestramiento. Argentina. <http://www.fio.unicen.edu.ar/>.
- Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Jericó, P. (2005). La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso. Editorial Prentice Hall, Madrid, 2005.
- Katz, D. y Kahn, R. (1990) Psicología Social de las Organizaciones, México, Trillas.
- Krell, Horacio (2012). Alianza Estratégica. Argentina. UAF. Unión Argentina de Franquicias. [www.ilvem.com](http://www.ilvem.com).
- Larrañaga, P. (1996). El concepto de responsabilidad. México. Universidad de Alicante. D.F.

- Lester, Bittel. (1995). Clave del éxito para el ejecutivo. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/docum>.
- Luna, José. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES. México. Universidad de Celaya.
- ManpowerGroup. (2012). Promover la Investigación en Capital Humano es Humanamente Posible. México. MeCA
- Marín, M. H. 2005. Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano. Impresos Begón, Medellín, 218 pp.
- Martínez, Lucia. (2012). Administración educativa. México. Red Terer Milenio.
- Maslow, Abraham Harold (2005). El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- Mazacon, Antonio. (2012). La motivación y gestión educativa. Ecuador. Universidad Técnica de Babahoyo.
- McClellan, C. (1989). Estudio de la motivación Humana. Madrid: Narcea.
- McClelland, David. (1987). Motivación Humana. Reino Unido. Universidad de Cambridge.
- MEDS. (2006). Programa nacional de evaluación y acreditación de instituciones de educación superior. Venezuela. Ministerio de Educación Superior. PRONEAIES.
- Mena, Isidora; Bogueño, Ximena. (2008). Gestión institucional “una gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva. Chile. Documento: valoras UC.
- Molocho, Nicanor. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa del UGEL 01.. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. FEPEG.
- Montaña, Freddy. (2012). El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. Colombia. Universidad EAN Facultad de Progradados.
- Moreno y Godoy. (2012). Riesgos laborales un nuevo desafío para la gerencia. México. Daena.

- NASH, Michel. (1995) Cómo incrementar la productividad del recurso humano. Barcelona: Grupo editorial Norma.
- Navareño, Pedro. (2007). La gestión educativa desde los centros escolares en España. FEAE.
- Núñez, Griselda. (2008). Calidad de la gestión institucional. México. Universidad Tecnológica de León. IPPS.
- Ordóñez. (2004). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: EL Valor de los Activos Intangibles (en línea). Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento> . Consultada: 11, 02, 2015.
- Padrón, J. (2004). Relaciones, currículo, enseñanza, investigación. Caracas. Universidad Simón Rodríguez.
- Pereda, Santiago: (1999) Dirección de Empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI. Madrid: Ed: LID.
- Pérez J. y Municio, P. (2000). Hacia una Educación de Calidad, Madrid: Narcea.
- Pérez, Juan. (1985). Las motivaciones humanas. España. IESE. FHN
- Pérez, Juan. (2010). Administración y gestión educativa desde la perspectiva de la práctica de liderazgo y ejercicio de los derechos humanos. Honduras. UPNFM.
- Pérez, López Peralta, Municio (2006). Evaluación de competencias básicas. Universidad Nacional. Bogotá.
- Quintero. (2004). Gestión por competencias. Mc Graw Hill. México. Revista Candidus. (2005). Formación de organizaciones escolares inteligentes.
- Quintero; J. (2007). Teorías y paradigmas educativos. Venezuela. Universidad Fermín Toro. ED.
- RAEL. (1970). Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. Madrid.
- Rangel, Yesica. (2007). Desarrollo personal y profesional. México. Universidad Autónoma san Luis de Potosí.
- Reddin, W. (1995). Efectividad gerencial. San salvador. UFG
- Robbins. (2006). Comportamiento organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana. México.



- Rodríguez, M. (2014). Gerencia y Procesos Gerenciales. <http://cmapspublic2.ihmc.us/Gerencia>.
- Rojas, Abdel (2009). Administración y gestión de la educación. Chile. <http://sabiagestion.blogspot.com/>
- Rosas, Nancy. (2005). Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones. Venezuela. Prisma.
- Salas, Flora. (2002). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Costa Rica.
- Sallenave, Paul. (1995). La gerencia integra. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos>.
- SEE. (2008). Modelo de calidad para centros educativos. República Dominicana. Secretaría de Estado de Educación. Secretaría de Estado de Educación.
- Senge, M.P. 2007 La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México Ediciones Gránica.
- Shugurensky, Daniel. (2005). Introducción al mundo de la promoción social. México.
- Sternberg, Robert. (1997). La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas. Barcelona: Paidós
- Tejedor, Francisco. & García, Ana. (2010). Evaluación del desempeño docente. España. Universidad de Salamanca.
- Unión de las Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura; UNESCO (2000). Marco Regional de Educación para Todos. Conclusiones y Acuerdos. Santo Domingo.
- Unión de las Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura; UNESCO (2000). Marco Regional de Educación para Todos. Conclusiones y Acuerdos. Santo Domingo.
- Unknown. (12 de abril de 2014). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <http://gestiondetalentohumano2014-ll.blogspot.com/2014/>
- Valdés, Elisa. (2005). Empowerment. <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/>
- Vargas, Mercedes. (2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Lima: Perú. Pontificia Universidad católica del Perú.

Villarreal Evangelina. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. México. RIE. OEI. Sonora.

Zavala, Andre. (2000). Teoria de la calidad. México. Theo-Quality.

# **ANEXOS**

## **PROPUESTA**

### **Organización de la Propuesta del Modelo de Gestión talento Humano por Competencias.**

#### **Fundamentación teórica.**

Teoría de gestión del talento humano, Watkins (1998) que constituye el activo más valioso de las organizaciones (cohesión de persona + conocimiento) como proceso atrae y retiene a los colaboradores productivos. Desde este enfoque, en la vida y el desarrollo de las instituciones educativas, las personas son los que mueven, transforman, crean y hacen cultura para satisfacer sus necesidades personales e institucionales.

Teoría del desarrollo organizacional, cuyos representantes son Shepard, Beckhard, Raiman, Blake y Mouton (1960), enfocan la necesidad de atender el carácter humano en la direccionalidad de las organizaciones, sobre lavase de los procesos gerenciales: planeamiento, organización, dirección, control y evaluación de los procesos y operaciones de la organización, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y asimismo, los pueda alcanzar.

Son estas cuatro teorías citadas las dan el soporte teórico a la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para contribuir en la mejora de la calidad de la gestión de las instituciones educativas del Distrito de Laguna Provincia de Chiclayo.

#### **Características.**

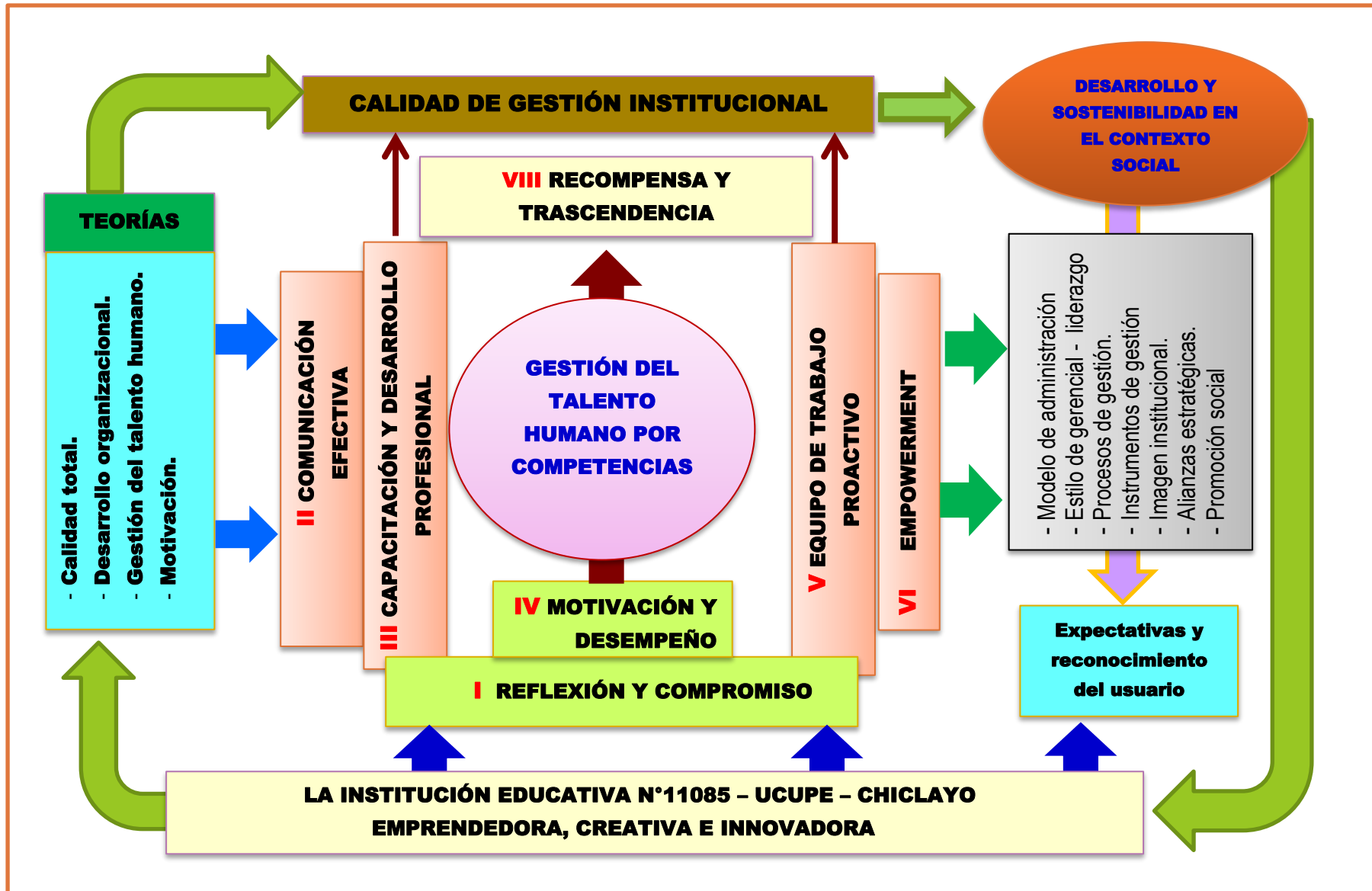
Gerenciar el talento humano, es un proceso que consiste en el logro de las metas organizacionales con y a través de los colaboradores.

Gestionar el talento humano es escuchar, pensar y dar respuesta (Mejía, 2009), o es decir, practicar una escucha activa, que permita detectar necesidades e intereses en los directivos y el personal para buscar la satisfacción plena del trabajador y el desarrollo de la institución.

Gestionar el talento humano forma parte de la cultura y el clima organizacional, es lograr el equilibrio que debe existir entre los intereses de los directivos y el personal de la institución.

Gestionar el talento en las personas, es conducir al éxito a las personas mediante la consecución progresiva de nuestras metas, facultada con poder para pensar y hacer. Se enfoca en una gestión del conocimiento.

**MOELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**



## **Principios.**

Innovación (Asumir retos para crear y transformar). Comunicación (promulgación de ideas concertadas y de equilibrio social). Empoderamiento (ser visionario, plantear y tomar decisiones para concretizar metas). Integración (comunidad entre los actores, unión de fuerzas, pensamientos). Creatividad (crear y generar cambios promocionar lo nuevo). Calidad (buscar lo bueno, satisfacer al otro las acciones óptimas). Perseverancia (firmeza y constancia en las decisiones). Tolerancia (empatía y respeto a los otros). Equilibrio emocional (clima organización favorable al trabajo). Trabajo en equipo (mejorar los niveles de productividad). Competitividad (ser diferente a los otros, desarrollar y aprovechar el capital humano).

## **Dimensiones.**

La propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias se desarrolla sobre la base de siete dimensiones: Reflexión y compromiso, comunicación efectiva, capacitación y desarrollo profesional, motivación y desempeño, equipo de trabajo proactivo, empowerment, recompensa y trascendencia.

### **Reflexión y compromiso.**

Para crear la participación comprometida es indispensable que cada persona en la organización cambie de actitud y tome decisiones responsables a través de: comunicación, preparación, motivación, asumir roles y logro de metas

Es indispensable en una institución que el personal conozca, haga suya, se identifica, ponga en práctica los principios y valores de la cultura organizacional; asimismo forme parte del logro de los objetivos.

La participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad del personal involucrado, conlleva a la eficiente y de calidad de la gestión institucional

La reflexión permite hacer una autoevaluación de uno mismo en el desempeño personal, profesional y social de la organización que uno forma parte.

## **Comunicación efectiva.**

La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales

La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorecen el crecimiento de la institución

Las habilidades comunicativas como un factor de todo proceso de gestión, es una herramienta que sirve para construir conocimientos, plantear necesidades personales, formar vínculos sociales y afectivos, expresar emociones y sentimientos entre los trabajadores en bien de la organización.

La comunicación es el medio eficaz para conocer a las personas que labora en la institución: sus ideas, sus sentimientos, sus valores, hechos y pensamientos, para comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten, lo que saben y lo que están haciendo por la organización.

## **Capacitación y desarrollo profesional.**

Las capacitaciones permiten desarrollar la capacidad de: liderazgo, empatía, de escucha, de empoderamiento, de retos al personal para guiar a la organización hacia el éxito

Las organizaciones educativas líderes para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal para y la para satisfacción laboral del personal, la capacitación es un factor clave para elevar los niveles de producción

El personal que aprende y entrena sus habilidades lo convierte en una persona competente profesionalmente en el ejercicio de sus funciones de la organización: aumenta su seguridad y autoconfianza, líder, eleva su capital intelectual, potencia su inteligencia emocional en mejora del rendimiento de la organización.

El desarrollo de la profesionalidad y el buen desempeño del personal, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera sistémica de capacitaciones permanentes y estudios de postgrado.

La formación es un proceso de transformación, cambio y capacidad de acción del personal está enfocado a generar nuevas posibilidades de ser y hacer de cada persona dentro de la



organización, dotándolo de herramientas e instrumentos para el logro de un resultado óptimos en la institución

### **Motivación y desempeño.**

La eficacia de una persona, está dada por la competencia y el talento que posee cada persona, gestionar personas implica gestionar el capital intelectual de todo el personal de la institución hacia la calidad.

La funcionalidad de los procesos gerenciales son mecanismos que orientan a los directivos y al personal a optimizar el buen desempeño de puesto.

Las personas con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas

La eficacia y eficiencia como factor clave del desempeño laboral del trabajador en menor costo, tiempo y calidad son un punto de partida para exhortar al éxito, conlleva a la organización ser una empresa líder.

El nivel más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial para que también lleguen a ser líderes, que produce impacto y contribuye con el desarrollo de la organización.

### **Equipo de trabajo proactivo.**

Ser un buen líder es saber gestionar a las personas involucradas de la organización y conducir la viabilidad de los proyectos estratégicos el logro de las metas con el aporte y la ayuda del equipo de trabajo

La comunicación eficaz en el equipo de trabajo, apunta al logro de la calidad y productividad, tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción laboral de todo el personal.

La práctica de valores de respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a un clima laboral de productividad del trabajo en equipo.

La comunicación efectiva entre: docentes, directivos, no docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades y grupos sociales de la comunidad, hacen que las relaciones interpersonales sean favorables para el trabajo en equipo.

La toma de decisiones en grupo, es indispensable en la organización para la concreción de los objetivos, permite el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, conllevan a resultados exitosos.

### **Recompensa y trascendencia.**

Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo al personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.

Demostrar ser profesional de alto nivel, es asumir retos en la solución de problemas en bien de los demás.

Admito que ser competente, es ser una persona con talento, cuyo compromiso personal e institucional me hace conseguir resultados óptimos, me hace trascender a otros contextos por las acciones logradas en bien de los demás.

La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.

Como política institucional el reconocimiento y estímulo al personal por el buen desempeño del puesto asignado, satisface laboralmente al trabajador.

### **Estrategias que Orientan el Desarrollo de la Propuesta.**

- Comunicación efectiva y compromiso responsable consigo mismo y con los otros.
- Toma de decisiones como valor y el desarrollo del talento humano.
- Capacitación como valor estratégico para el desarrollo profesional.
- Creación del conocimiento como valor.
- Motivación como valor para el cambio de actitud en la toma de decisiones.
- Imposición de estrategias en las tareas asumidas, delegadas o conferidas con responsabilidad
- Estímulo, reconocimiento y promoción del personal.

## ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** \_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_

**UGEL:** \_\_\_\_\_ **NIVEL EDUCATIVO EN QUE LABORA:** \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado profesor me es grato dirigirme a Ud, por la presente y solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) en el casillero en blanco la alternativa de cada ítem según crea conveniente.

**OBJETIVO.** Recoger información sobre calidad de gestión institucional.

1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. Modelo de administración	1. Participa de manera comprometida en gestión para viabilizar los objetivos para concretizar la misión y visión institucional.					
	2. El modelo o los modelos de gestión puesta en marcha en la institución educativa se encuentran descritas y fundamentadas en el proyecto educativo institucional.					
	3. El modelo de gestión para direccionar la institución hacia su desarrollo y la sostenibilidad de la misma enfoca un modelo de gestión: participativa, estratégica, comunicacional y de calidad.					
	4. El modelo de gestión para hacer viable la gestión institucional fue consensuada por los docentes y no docentes.					
II. Estilo de gerencial – liderazgo	5. La comunicación y la motivación son dos aspectos elementales que el líder institucional pone en práctica en la institución.					
	6. Desde la puesta en marcha del modelo que guía a la institución hacia su desarrollo se enfatiza la gestión del talento humano.					
	7. La institución aplica un modelo de liderazgo, transformacional y comunicacional para que cada involucrado haga suya los objetivos y se obtenga resultados óptimos.					
	8. El modelo de gestión desde el aprovechamiento del talento humano genera espacios de intercambio y de empoderamiento con los roles asumidos al logro de la visión institucional.					
III. Procesos de gestión	9. El modelo de gestión institucional para lograr los objetivos propuesto enfatiza en los procesos de gestión: la planificación, organización, coordinación, ejecución, monitoreo, acampamiento y la evaluación.					
	10. En la planificación institucional el gestor hace coparticipar a los docentes y no docentes, como un mecanismo de involucramiento para consolidar programas, planes de acción y/o proyectos factibles y pertinentes.					
	11. Los niveles de comunicación son fluidas entre directivos, docentes y no docentes para coordinar la viabilidad de los programas, planes de acción y/o proyectos al logro de los objetivos de la institución					
	12. El monitoreo, el acampamiento y la evaluación como aspecto fundamental para medir la calidad del servicio que brinda la institución, es un compromiso adoptado por todos los involucrados en mejora del desempeño laboral.					
IV. Instrumentos de gestión	13. Los instrumentos de gestión institucional como el PEI, PCI, RII, PAAM, PAT, el PATOE y otros ha sido construido con la participación de directivos, docentes, padres de familia, representantes de autoridades de la comunidad.					
	14. La construcción del proyecto educativo institución es coherente, congruente y consistente con: PCI, RII, PAAM, PAT, el PATOE, el cual configura su cultura organización e imagen institucional.					
	15. El plan anual de trabajo como instrumento gestión operativiza los planes de acción consignados en el PEI, respondiendo a las demandas y exigencias de los padres de familia y la comunidad.					

	16. Las reuniones técnico pedagógicas entre directivos – docentes – no docentes, permite evaluar cómo se va concretizando los procesos y el logro de los objetivos establecidos en los instrumentos de gestión.					
V. Imagen institucional	17. La identidad docente es un mecanismo de desarrollo profesional que a través del trabajo colaborativo, es aprovechado por el gestión para identificar las fortalezas y debilidades y establecer planes de mejora.					
	18. Desde la propuesta del proyecto educativo institucional y el plan anual de trabajo, las actividades como las ferias científicas, culturales, deportivas, artísticas y el día del logro fortalecen la identidad institucional.					
	19. La proyección de resultados de los objetivos hacia la comunidad es el fruto del compromiso asumido y la viabilidad de cada uno de los procesos gestión y constituyen un factor clave de la cultura organizacional.					
	20. La proyección de sus logros hacia la comunidad, como: las ferias científicas, culturales, deportivas, artísticas, son factores visibles que mejoraran la imagen institucional y el reconocimiento social.					
VI. Alianzas estratégicas	21. El modelo de gestión como mecanismo de desarrollo profesional cuenta con el apoyo de instituciones públicas, privadas y la sociedad civil organizada para hacer viable sus instrumentos de gestión.					
	22. La gestión institucional a efectos de brinda un servicio educativa de calidad como fuente cooperante, cuenta con convenios y/o alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.					
	23. Desde la gestión se promueve la sistematización de experiencias exitosas desde la práctica pedagógica con otras instituciones según el convenio pactado para fortalecer el desempeño laboral.					
	24. Las alianzas estratégicas como un mecanismo de promoción e intercambio de experiencias pedagógicas fortalecen la gestión para su sostenibilidad en mejora de la calidad educativa.					
25. Promoción social	25. Desde la propuesta del proyecto educativo institucional y el plan anual de trabajo, las acciones planificadas promueven la participación de la comunidad organizada.					
	26. Gestión incita y promueve la formulación de proyectos u programas en bien del desarrollo de la comunidad, como parte de la gestión sociocomunitaria.					
	27. Se promueve la generación de proyectos productivos desde la gestión de manera coparticipativa entre directivos y docentes – no docentes en respuesta a las necesidades del entorno educativo.					
	28. El modelo de gestión desde su enfoque comunicacional, de liderazgo y la cultura organizativa se proyecta hacia la comunidades a través de actividades de carácter cultural y social					

Gracias por su colaboración.

## ENCUESTA

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** \_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_

**UGEL:** \_\_\_\_\_ **NIVEL EDUCATIVO EN QUE LABORA:** \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimados colegas me es grato dirigirme a Ud, por la presente y solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) en el casillero en blanco la alternativa de cada ítem según crea conveniente.

**OBJETIVO.** Recoger información sobre la propuesta del modelo gestión de talento humano por competencias.

1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. REFLEXIÓN Y COMPROMISO	1. La reflexión desde la práctica educativa conlleva a un proceso de auto evaluación; de tal forma que este proceso de reflexión y autocrítica se convierte en la mejor vía de formación permanente y perfeccionamiento del personal.					
	2. Para crear la participación comprometida es indispensable que cada persona en la organización cambie de actitud y tome decisiones responsables a través de: comunicación, preparación, motivación, asumir roles y logro de metas					
	3. Es indispensable en una institución que el personal conozca, haga suya, se identifica, ponga en práctica los principios y valores de la cultura organizacional; asimismo forme parte del logro de los objetivos					
	4. La participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad del personal involucrado, conlleva a la eficiente y de calidad de la gestión institucional					
II. COMUNICACIÓN AFECTIVA	5. La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					
	6. La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorecen el crecimiento de la institución					
	7. Las habilidades comunicativas como un factor de todo proceso de gestión, es una herramienta que sirve para construir conocimientos, plantear necesidades personales, formar vínculos sociales y afectivos, expresar emociones y sentimientos entre los trabajadores en bien de la organización.					
	8. Para lograr las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, dependen de un buen nivel de comunicación para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.					
III. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	9. Las capacitaciones permiten desarrollar la capacidad de: liderazgo, empatía, de escucha, de empoderamiento, de retos al personal para guiar a la organización hacia el éxito					
	10. Las organizaciones educativas líderes para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal para y la para satisfacción laboral del personal, la capacitación es un factor clave para elevar los niveles de producción					
	11. El personal que aprende y entrena sus habilidades lo convierte en una persona competente profesionalmente en el ejercicio de sus funciones de la organización: aumenta su seguridad y autoconfianza, líder, eleva su capital intelectual, potencia su inteligencia emocional en mejora del rendimiento de la organización.					
	12. El desarrollo de la profesionalidad y el buen desempeño del personal, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera sistémica de capacitaciones permanentes y estudios de postgrado.					

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
IV. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO	13. La eficacia de una persona, está dada por la competencia y el talento que posee cada persona, gestionar personas implica gestionar el capital intelectual de todo el personal de la institución hacia la calidad.					
	14. Las personas con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas					
	15. La eficacia y eficiencia como factor clave del desempeño laboral del trabajador en menor costo, tiempo y calidad son un punto de partida para exhortar al éxito, conlleva a la organización ser una empresa líder.					
	16. El nivel más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial para que también lleguen a ser líderes, que produce impacto y contribuye con el desarrollo de la organización.					
V. EQUIPO DE TRABAJO PROACTIVO	17. Ser un buen líder es saber gestionar a las personas involucradas de la organización y conducir la viabilidad de los proyectos estratégicos el logro de las metas con el aporte y la ayuda del equipo de trabajo					
	18. La comunicación eficaz en el equipo de trabajo, apunta al logro de la calidad y productividad, tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción laboral de todo el personal.					
	19. La práctica de valores de respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a un clima laboral de productividad del trabajo en equipo, al asumir retos en la solución de problemas en bien de los demás y la institución.					
	20. La toma de decisiones en grupo, es indispensable en la organización para la concreción de los objetivos, permite el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, conllevan a resultados exitosos.					
VI. EMPOWERMENT	21. El fortalecimiento de las competencias del personal genera la autoconfianza, liderazgo, para optimizar la gestión es indispensable desconcentrar las funciones o roles, para este fin es necesario, <b>delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.</b>					
	22. En una <b>cultura organizacional definida y estilo gerencial establecido, permite que los docentes, administrativos y equipo de trabajo de todos los niveles de la institución tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de los directivos.</b>					
	23. El empowerment como herramienta de calidad permite fortalecer los procesos para llevar a la organización a su desarrollo, que a través del empoderamiento y el otorgamiento de la autoridad y el poder al personal que se le confiere el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.					
	24. <b>El empowerment: es dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.</b>					
VII. RECOMPENSA Y TRASCENDENCIA	25. Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo al personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.					
	26. Admito que ser competente, es ser una persona con talento, cuyo compromiso personal e institucional me hace conseguir resultados óptimos, me hace trascender a otros contextos por las acciones logradas en bien de los demás.					
	27. La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.					
	28. Como política institucional el reconocimiento y estímulo al personal por el buen desempeño del puesto asignado, satisface laboralmente al trabajador.					

**Gracias por su colaboración.**

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

**Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de instituciones educativas del departamento de Lambayeque.**

**RESPONSABLE:** Mg. María Edith Risco Gonzales.

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración para luego de revisar y efectuar un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta que le presentamos, marque con un aspa (X) en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 puntos.


1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I.- REFLEXIÓN Y COMPROMISO	1.- La reflexión desde la práctica educativa conlleva a un proceso de auto evaluación, de tal forma que este proceso de reflexión y autocrítica se convierte en la mejor vía de formación permanente y perfeccionamiento del personal.				X	
	2.- Para crear la participación comprometida es indispensable que cada persona en la organización cambie de actitud y tome decisiones responsables a través de: comunicación, preparación, motivación, asumir roles y logro de metas				X	
	3.- Es indispensable en una institución que el personal conozca, haga suya, se identifica, ponga en práctica los principios y valores de la cultura organizacional; asimismo forme parte del logro de los objetivos			X		
	4.- La participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad del personal involucrado, conlleva a la eficiente y de calidad de la gestión institucional			X		
II.- COMUNICACIÓN AFECTIVA	5.- La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					X
	6.- La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorecen el crecimiento de la institución					X
	7.- Las habilidades comunicativas como un factor de todo proceso de gestión, es una herramienta que sirve para construir conocimientos, plantear necesidades personales, formar vínculos sociales y afectivos, expresar emociones y sentimientos entre los trabajadores en bien de la organización.			X		
	8.- Para lograr las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, dependen de un buen nivel de comunicación para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.					X
III.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	9.- Las capacitaciones permiten desarrollar la capacidad de: liderazgo, empatía, de escucha, de empoderamiento, de retos al personal para guiar a la organización hacia el éxito			X		
	10.- Las organizaciones educativas líderes para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal para y la para satisfacción laboral del personal, la capacitación es un factor clave para elevar los niveles de producción				X	
	11.- El personal que aprende y entrena sus habilidades lo convierte en una persona competente profesionalmente en el ejercicio de sus funciones de la organización: aumenta su seguridad y autoconfianza, líder, eleva su capital intelectual, potencia su inteligencia emocional en mejora del rendimiento de la organización.				X	
	12.- El desarrollo de la profesionalidad y el buen desempeño del personal, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera sistemática de capacitaciones permanentes y estudios de postgrado.				X	

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
V.- MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO	13.- La eficacia de una persona, está dada por la competencia y el talento que posee cada persona, gestionar personas implica gestionar el capital intelectual de todo el personal de la institución hacia la calidad.			X		
	14.- Las personas con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas				X	
	15.- La eficacia y eficiencia como factor clave del desempeño laboral del trabajador en menor costo, tiempo y calidad son un punto de partida para exhortar al éxito, conlleva a la organización ser una empresa líder.	X				
	16.- El nivel más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial para que también lleguen a ser líderes, que produce impacto y contribuye con el desarrollo de la organización.			X		
VI.- EQUIPO DE TRABAJO PROACTIVO	17.- Ser un buen líder es saber gestionar a las personas involucradas de la organización y conducir la viabilidad de los proyectos estratégicos el logro de las metas con el aporte y la ayuda del equipo de trabajo				X	
	18.- La comunicación eficaz en el equipo de trabajo, apunta al logro de la calidad y productividad, tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción laboral de todo el personal.				X	
	19.- La práctica de valores de respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a un clima laboral de productividad del trabajo en equipo, al asumir retos en la solución de problemas en bien de los demás y la institución.					X
	20.- La toma de decisiones en grupo, es indispensable en la organización para la concreción de los objetivos, permite el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, conllevan a resultados exitosos.					X
VII.- EMPOWERMENT	21.- El fortalecimiento de las competencias del personal genera la autoconfianza, liderazgo, para optimizar la gestión es indispensable desconcentrar las funciones o roles, para este fin es necesario, <b>delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.</b>			X		
	22.- En una cultura organizacional definida y estilo gerencial establecido, permite que los docentes, administrativos y equipo de trabajo de todos los niveles de la institución tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de los directivos.				X	
	23.- El empowerment como herramienta de calidad permite fortalecer los procesos para llevar a la organización a su desarrollo, que a través del empoderamiento y el otorgamiento de la autoridad y el poder al personal que se le confiere el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.			X		
	24.- El empowerment: es dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.			X		
VIII.- RECOMPENSA Y TRASCENDENCIA	25.- Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo al personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad, un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.				X	
	26.- Admito que ser competente, es ser una persona con talento, cuyo compromiso personal e institucional me hace conseguir resultados óptimos, me hace trascender a otros contextos por las acciones logradas en bien de los demás.				X	
	27.- La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.			X		
	28.- Como política institucional el reconocimiento y estímulo al personal por el buen desempeño del puesto asignado, satisface laboralmente al trabajador.				X	

**OBSERVACIONES:**

.....

Nombres y Apellidos	Luis Montenegro Camacho	 FIRMA
Grado Académico	Doctor en Administración Educación	
Especialidad	Matemática	
Cargo / Función	Docente Investigación	



### OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

**RESPONSABLE:** Mg. María Edith Risco Gonzales.

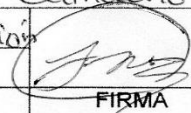
**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo de la educación, para la validación del Modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar la gestión institucional en las instituciones educativas de la Región Lambayeque, que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente de acuerdo.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO								
			Pertinente			Relevante			Claridad		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.		X				X			X
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctica.		X			X			X	
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos educativos actuales			X			X			X
4	Organización.	Presenta secuencia lógica entre la teoría, dimensiones e indicadores.		X				X			X
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad en la información en cantidad y calidad.			X		X				X
6	Intencionalidad	Impacto de la propuesta del modelo en la gestión institucional.		X				X			X
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio			X		X				X
8	Coherencia.	Las dimensiones y criterios obedecen a los propósitos de la investigación.		X				X			X
9	Metodología	La estrategia planteada es viable a la aplicabilidad de la propuesta.			X		X			X	
10	Persistencia	Responde a las necesidades y espacios del contexto educativo.			X			X			X

**Observaciones** (precisar si hay suficiencia):

Si son suficientes los items para aplicar el Instrumento

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos del Juez validador	Luis Montenegro Camacho	
Grado Académico	Doctor en Administración Educación	
Especialidad	Matemática	
Cargo / Función	Docente Investigación	
Fecha	10 - enero - 2019	 FIRMA N° D.N.I: 16672474

**NOTA:**

**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

**Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del departamento de Lambayeque.**

**RESPONSABLE:** Mg. María Edith Risco Gonzales.

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración para luego de revisar y efectuar un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta que le presentamos, marque con un aspa (X) en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 puntos.


1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I.- REFLEXIÓN Y COMPROMISO	1.- La reflexión desde la práctica educativa conlleva a un proceso de auto evaluación; de tal forma que este proceso de reflexión y autocrítica se convierte en la mejor vía de formación permanente y perfeccionamiento del personal.					X
	2.- Para crear la participación comprometida es indispensable que cada persona en la organización cambie de actitud y tome decisiones responsables a través de: comunicación, preparación, motivación, asumir roles y logro de metas					X
	3.- Es indispensable en una institución que el personal conozca, haga suya, se identifica, ponga en práctica los principios y valores de la cultura organizacional; asimismo forme parte del logro de los objetivos					X
	4.- La participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad del personal involucrado, conlleva a la eficiente y de calidad de la gestión institucional		X			
II.- COMUNICACIÓN AFECTIVA	5.- La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					X
	6.- La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorecen el crecimiento de la institución		X			
	7.- Las habilidades comunicativas como un factor de todo proceso de gestión, es una herramienta que sirve para construir conocimientos, plantear necesidades personales, formar vínculos sociales y afectivos, expresar emociones y sentimientos entre los trabajadores en bien de la organización.					X
	8.- Para lograr las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, dependen de un buen nivel de comunicación para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.					X
III.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	9.- Las capacitaciones permiten desarrollar la capacidad de: liderazgo, empatía, de escucha, de empoderamiento, de retos al personal para guiar a la organización hacia el éxito					X
	10.- Las organizaciones educativas líderes para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal para y la para satisfacción laboral del personal, la capacitación es un factor clave para elevar los niveles de producción					X
	11.- El personal que aprende y entrena sus habilidades lo convierte en una persona competente profesionalmente en el ejercicio de sus funciones de la organización: aumenta su seguridad y autoconfianza, líder, eleva su capital intelectual, potencia su inteligencia emocional en mejora del rendimiento de la organización.				X	
	12.- El desarrollo de la profesionalidad y el buen desempeño del personal, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera sistémica de capacitaciones permanentes y estudios de postgrado.					X

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
V.-MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO	13.- La eficacia de una persona, está dada por la competencia y el talento que posee cada persona, gestionar personas implica gestionar el capital intelectual de todo el personal de la institución hacia la calidad.				X	
	14.- Las personas con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas				X	
	15.- La eficacia y eficiencia como factor clave del desempeño laboral del trabajador en menor costo, tiempo y calidad son un punto de partida para exhortar al éxito, conlleva a la organización ser una empresa líder.					X
	16.- El nivel más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial para que también lleguen a ser líderes, que produce impacto y contribuye con el desarrollo de la organización.					X
VI.-EQUIPO DE TRABAJO PROACTIVO	17.- Ser un buen líder es saber gestionar a las personas involucradas de la organización y conducir la viabilidad de los proyectos estratégicos el logro de las metas con el aporte y la ayuda del equipo de trabajo					X
	18.- La comunicación eficaz en el equipo de trabajo, apunta al logro de la calidad y productividad, tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción laboral de todo el personal.					X
	19.-La práctica de valores de respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a un clima laboral de productividad del trabajo en equipo, al asumir retos en la solución de problemas en bien de los demás y la institución.				X	
	20.- La toma de decisiones en grupo, es indispensable en la organización para la concreción de los objetivos, permite el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, conllevan a resultados exitosos.					X
VII.- EMPOWERMENT	21.- El fortalecimiento de las competencias del personal genera la autoconfianza, liderazgo, para optimizar la gestión es indispensable desconcentrar las funciones o roles, para este fin es necesario, <b>delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.</b>					X
	22.- En una <b>cultura organizacional definida y estilo gerencial establecido, permite que los docentes, administrativos y equipo de trabajo de todos los niveles de la institución tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de los directivos.</b>				X	
	23.- El empowerment como herramienta de calidad permite fortalecer los procesos para llevar a la organización a su desarrollo, que a través del empoderamiento y el otorgamiento de la autoridad y el poder al personal que se le confiere el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.				X	
	24.- El <b>empowerment: es dar o conceder poder, facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.</b>				X	
VIII.- RECOMPENSA Y TRASCENDENCIA	25.- Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo al personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.					X
	26.- Admito que ser competente, es ser una persona con talento, cuyo compromiso personal e institucional me hace conseguir resultados óptimos, me hace trascender a otros contextos por las acciones logradas en bien de los demás.			X		
	27.- La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.		X			
	28.- Como política institucional el reconocimiento y estímulo al personal por el buen desempeño del puesto asignado, satisface laboralmente al trabajador.	X				

### OBSERVACIONES:

.....

Nombres y Apellidos	AHADO FERNANDEZ CUEVA	 FIRMA
Grado Académico	DOCTOR DE EDUCACIÓN	
Especialidad	INVESTIGACIÓN	
Cargo / Función	DOCENTE DE INVESTIGACIÓN	
		N° D.N.I: 28110795

**OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

**RESPONSABLE:** Mg. María Edith Risco Gonzales.

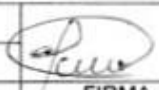
**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo de la educación, para la validación del Modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar la gestión institucional en las instituciones educativas de la Región Lambayeque, que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente de acuerdo.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO											
			Pertinente			Relevante			Claridad					
			1	2	3	1	2	3	1	2	3			
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.			X	X						X		
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctica.	X					X						X
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos educativos actuales		X		X								X
4	Organización.	Presenta secuencia lógica entre la teoría, dimensiones e indicadores.				X						X		
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad en la información en cantidad y calidad.	X					X				X		
6	Intencionalidad	Impacto de la propuesta del modelo en la gestión institucional.		X			X							X
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio		X				X				X		
8	Coherencia.	Las dimensiones y criterios obedecen a los propósitos de la investigación.			X	X								X
9	Metodología	La estrategia planteada es viable a la aplicabilidad de la propuesta.		X		X								X
10	Persistencia	Responde a las necesidades y espacios del contexto educativo.		X										X

**Observaciones** (precisar si hay suficiencia):

Los items son suficientes para aplicar el instrumento

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos del Juez validador	AHADO FERNÁNDEZ CUEVA		
Grado Académico	DOCTOR DE EDUCACIÓN		
Especialidad	INVESTIGACIÓN		
Cargo / Función	DOCENTE DE INVESTIGACIÓN		
Fecha	10 - enero - 2019		
	 FIRMA N° D.N.I: 28110795		

**NOTA:**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

**Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del departamento de Lambayeque.**

**RESPONSABLE:** Mg. María Edith Risco Gonzales.

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración para luego de revisar y efectuar un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta que le presentamos, marque con un aspa (X) en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 puntos.

1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------


DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I.- REFLEXIÓN Y COMPROMISO	1.- La reflexión desde la práctica educativa conlleva a un proceso de auto evaluación; de tal forma que este proceso de reflexión y autocrítica se convierte en la mejor vía de formación permanente y perfeccionamiento del personal.		X			
	2.- Para crear la participación comprometida es indispensable que cada persona en la organización cambie de actitud y tome decisiones responsables a través de: comunicación, preparación, motivación, asumir roles y logro de metas			X		
	3.- Es indispensable en una institución que el personal conozca, haga suya, se identifica, ponga en práctica los principios y valores de la cultura organizacional; asimismo forme parte del logro de los objetivos			X		
	4.- La participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad del personal involucrado, conlleva a la eficiente y de calidad de la gestión institucional				X	
II.- COMUNICACIÓN AFECTIVA	5.- La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					X
	6.- La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorezcan el crecimiento de la institución		X			
	7.- Las habilidades comunicativas como un factor de todo proceso de gestión, es una herramienta que sirve para construir conocimientos, plantear necesidades personales, formar vínculos sociales y afectivos, expresar emociones y sentimientos entre los trabajadores en bien de la organización.				X	
	8.- Para lograr las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, dependen de un buen nivel de comunicación para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.			X		
III.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	9.- Las capacitaciones permiten desarrollar la capacidad de: liderazgo, empatía, de escucha, de empoderamiento, de retos al personal para guiar a la organización hacia el éxito					X
	10.- Las organizaciones educativas líderes para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal para y la para satisfacción laboral del personal, la capacitación es un factor clave para elevar los niveles de producción			X		
	11.- El personal que aprende y entrena sus habilidades lo convierte en una persona competente profesionalmente en el ejercicio de sus funciones de la organización: aumenta su seguridad y autoconfianza, líder, eleva su capital intelectual, potencia su inteligencia emocional en mejora del rendimiento de la organización.				X	
	12.- El desarrollo de la profesionalidad y el buen desempeño del personal, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera sistémica de capacitaciones permanentes y estudios de postgrado.			X		



DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
V.- MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO	13.- La eficacia de una persona, está dada por la competencia y el talento que posee cada persona, gestionar personas implica gestionar el capital intelectual de todo el personal de la institución hacia la calidad.			X		
	14.- Las personas con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas				X	
	15.- La eficacia y eficiencia como factor clave del desempeño laboral del trabajador en menor costo, tiempo y calidad son un punto de partida para exhortar al éxito, conlleva a la organización ser una empresa líder.				X	
	16.- El nivel más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial para que también lleguen a ser líderes, que produce impacto y contribuye con el desarrollo de la organización.			X		
VI.- EQUIPO DE TRABAJO PROACTIVO	17.- Ser un buen líder es saber gestionar a las personas involucradas de la organización y conducir la viabilidad de los proyectos estratégicos el logro de las metas con el aporte y la ayuda del equipo de trabajo			X		
	18.- La comunicación eficaz en el equipo de trabajo, apunta al logro de la calidad y productividad, tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción laboral de todo el personal.		X			
	19.- La práctica de valores de respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a un clima laboral de productividad del trabajo en equipo, al asumir retos en la solución de problemas en bien de los demás y la institución.				X	
	20.- La toma de decisiones en grupo, es indispensable en la organización para la concreción de los objetivos, permite el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, conllevan a resultados exitosos.				X	
VII.- EMPOWERMENT	21.- El fortalecimiento de las competencias del personal genera la autoconfianza, liderazgo, para optimizar la gestión es indispensable desconcentrar las funciones o roles, para este fin es necesario, delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.		X			
	22.- En una cultura organizacional definida y estilo gerencial establecido, permite que los docentes, administrativos y equipo de trabajo de todos los niveles de la institución tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de los directivos.			X		
	23.- El empowerment como herramienta de calidad permite fortalecer los procesos para llevar a la organización a su desarrollo, que a través del empoderamiento y el otorgamiento de la autoridad y el poder al personal que se le confiere el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.			X		
	24.- El empowerment: es dar o conceder poder, facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.			X		
VIII.- RECOMPENSA Y TRASCENDENCIA	25.- Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo al personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.				X	
	26.- Admito que ser competente, es ser una persona con talento, cuyo compromiso personal e institucional me hace conseguir resultados óptimos, me hace trascender a otros contextos por las acciones logradas en bien de los demás.		X			
	27.- La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.			X		
	28.- Como política institucional el reconocimiento y estímulo al personal por el buen desempeño del puesto asignado, satisface laboralmente al trabajador		X			

**OBSERVACIONES:**

El instrumento está apto para ser aplicado

Nombres y Apellidos	MARIA SOFIA TAHAYA PALACIOS	
Grado Académico	DOCTORA EN EDUCACIÓN	
Especialidad	EDUC. PRIMARIA	FIRMA
Cargo / Función	JEFE DE AREA - E. PRIMARIA	N° D.N.I. 33340046

**OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

**RESPONSABLE:** Mg. María Edith Risco Gonzales.

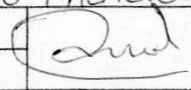
**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo de la educación, para la validación del Modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar la gestión institucional en las instituciones educativas de la Región Lambayeque, que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente de acuerdo.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO								
			Pertinente			Relevante			Claridad		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.			X			X			X
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctica.			X			X			X
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos educativos actuales	X					X			X
4	Organización.	Presenta secuencia lógica entre la teoría, dimensiones e indicadores.			X			X			X
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad en la información en cantidad y calidad.		X			X			X	
6	Intencionalidad	Impacto de la propuesta del modelo en la gestión institucional.			X			X			X
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio			X			X			X
8	Coherencia.	Las dimensiones y criterios obedecen a los propósitos de la investigación.			X			X			X
9	Metodología	La estrategia planteada es viable a la aplicabilidad de la propuesta.			X			X			X
10	Persistencia	Responde a las necesidades y espacios del contexto educativo.			X			X		X	

**Observaciones** (precisar si hay suficiencia):

El instrumento cumple con los requerimientos de la investigación y contiene suficientes.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos del Juez validador	MARIA SOFIA TAMAYO PALACIOS	
Grado Académico	DOCTORA EN EDUCACION	
Especialidad	EDUC. PRIMARIA	
Cargo / Función	JEFE DE AREA - E. PRIMARIA	FIRMA
Fecha	09 - ENERO 2019	N° D.N.I: 33340046

**NOTA:**

**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

### **Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del departamento de Lambayeque.**

ITEMS DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA QUE LE PRESENTAMOS, MARQUE CON UN ASPA (X) EN EL CASILERO QUE CREA CONVENIENTE DE ACUERDO A SU CRITERIO Y EXPERIENCIA PROFESIONAL, ESTABLECIENDO SI CUENTA O NO CUENTA CON LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMULACIÓN PARA SU APLICACIÓN. PARA CADA PREGUNTA SE CONSIDERA LA ESCALA DE 1 A 5 PUNTOS.

1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. REFLEXIÓN Y COMPROMISO	1. La reflexión desde la práctica educativa conlleva a un proceso de auto evaluación; de tal forma que este proceso de reflexión y autocrítica se convierte en la mejor vía de formación permanente y perfeccionamiento del personal.					
	2. Para crear la participación comprometida es indispensable que cada persona en la organización cambie de actitud y tome decisiones responsables a través de: comunicación, preparación, motivación, asumir roles y logro de metas					
	3. Es indispensable en una institución que el personal conozca, haga suya, se identifica, ponga en práctica los principios y valores de la cultura organizacional; asimismo forme parte del logro de los objetivos					
	4. La participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad del personal involucrado, conlleva a la eficiente y de calidad de la gestión institucional					
II. COMUNICACIÓN AFECTIVA	5. La comunicación es un factor primordial para crear confianza y poder personal entre los actores para crear el trabajo en equipo y lograr la misión, visión y los objetivos institucionales					
	6. La comunicación efectiva optimiza las relaciones interpersonales, permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorecen el crecimiento de la institución					
	7. Las habilidades comunicativas como un factor de todo proceso de gestión, es una herramienta que sirve para construir conocimientos, plantear necesidades personales, formar vínculos sociales y afectivos, expresar emociones y sentimientos entre los trabajadores en bien de la organización.					
	8. Para lograr las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, dependen de un buen nivel de comunicación para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.					
III. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	9. Las capacitaciones permiten desarrollar la capacidad de: liderazgo, empatía, de escucha, de empoderamiento, de retos al personal para guiar a la organización hacia el éxito					
	10. Las organizaciones educativas líderes para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal para y la para satisfacción laboral del personal, la capacitación es un factor clave para elevar los niveles de producción					
	11. El personal que aprende y entrena sus habilidades lo convierte en una persona competente profesionalmente en el ejercicio de sus funciones de la organización: aumenta su seguridad y autoconfianza, líder, eleva su capital intelectual, potencia su inteligencia emocional en mejora del rendimiento de la organización.					
	12. El desarrollo de la profesionalidad y el buen desempeño del personal, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera sistémica de capacitaciones permanentes y estudios de postgrado.					



DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
IV. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO	13. La eficacia de una persona, está dada por la competencia y el talento que posee cada persona, gestionar personas implica gestionar el capital intelectual de todo el personal de la institución hacia la calidad.					
	14. Las personas con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas					
	15. La eficacia y eficiencia como factor clave del desempeño laboral del trabajador en menor costo, tiempo y calidad son un punto de partida para exhortar al éxito, conlleva a la organización ser una empresa líder.					
	16. El nivel más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial para que también lleguen a ser líderes, que produce impacto y contribuye con el desarrollo de la organización.					
V. EQUIPO DE TRABAJO PROACTIVO	17. Ser un buen líder es saber gestionar a las personas involucradas de la organización y conducir la viabilidad de los proyectos estratégicos el logro de las metas con el aporte y la ayuda del equipo de trabajo					
	18. La comunicación eficaz en el equipo de trabajo, apunta al logro de la calidad y productividad, tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción laboral de todo el personal.					
	19. La práctica de valores de respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a un clima laboral de productividad del trabajo en equipo, al asumir retos en la solución de problemas en bien de los demás y la institución.					
	20. La toma de decisiones en grupo, es indispensable en la organización para la concreción de los objetivos, permite el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, conllevan a resultados exitosos.					
VI. EMPOWERMENT	21. El fortalecimiento de las competencias del personal genera la autoconfianza, liderazgo, para optimizar la gestión es indispensable desconcentrar las funciones o roles, para este fin es necesario, delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.					
	22. En una cultura organizacional definida y estilo gerencial establecido, permite que los docentes, administrativos y equipo de trabajo de todos los niveles de la institución tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de los directivos.					
	23. El empowerment como herramienta de calidad permite fortalecer los procesos para llevar a la organización a su desarrollo, que a través del empoderamiento y el otorgamiento de la autoridad y el poder al personal que se le confiere el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.					
	24. El empowerment: es dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.					
VII. RECOMPENSA Y TRASCENDENCIA	25. Las recompensas y los incentivos levantan el estado de ánimo al personal que labora en una organización, dando apertura a brindar un servicio de calidad; un simple "gracias" o "buen trabajo" por parte del órgano regulador hace que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.					
	26. Admito que ser competente, es ser una persona con talento, cuyo compromiso personal e institucional me hace conseguir resultados óptimos, me hace trascender a otros contextos por las acciones logradas en bien de los demás.					
	27. La recompensa infunde energía al comportamiento y el valor percibido de los resultados esperados de las personas y la organización, por la calidad del desempeño del personal, la misma que lo conduce a la autorrealización personal.					
	28. Como política institucional el reconocimiento y estímulo al personal por el buen desempeño del puesto asignado, satisface laboralmente al trabajador.					

### OBSERVACIONES:

.....  
 .....

Nombres y Apellidos		
Grado Académico		
Especialidad		FIRMA
Cargo / Función		N° D.N.I:

### OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

**RESPONSABLE:** Mg. María Edith Risco Gonzales.

**INDICACIONES.** Señor Especialista se pide su colaboración por su experiencia profesional en el campo de la educación, para la validación del Modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar la gestión institucional en las instituciones educativas de la Región Lambayeque, que le presento. Marque con un aspa (X) en el casillero del criterio que crea conveniente de acuerdo.

N°	CRITERIOS	INDICADORES	CRITERIO												
			Pertinente			Relevante			Claridad						
			1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Claridad	La propuesta está expresada en lenguaje riguroso, claro y preciso.													
2	Consistencia.	Basamento teórico científico- práctica.													
3	Actualidad.	Se ajusta a los modelos educativos actuales													
4	Organización.	Presenta secuencia lógica entre la teoría, dimensiones e indicadores.													
5	Suficiencia.	Nivel de profundidad en la información en cantidad y calidad.													
6	Intencionalidad	Impacto de la propuesta del modelo en la gestión institucional.													
7	Objetividad.	Expresa situaciones observables de cambio													
8	Coherencia.	Las dimensiones y criterios obedecen a los propósitos de la investigación.													
9	Metodología	La estrategia planteada es viable a la aplicabilidad de la propuesta.													
10	Persistencia	Responde a las necesidades y espacios del contexto educativo.													

**Observaciones** (precisar si hay suficiencia):

---



---

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos del Juez validador		
Grado Académico		
Especialidad		
Cargo / Función		FIRMA
Fecha		N° D.N.I:

**NOTA:**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.


**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del departamento de Lambayeque.

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS / VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo la propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias para mejora la calidad de la gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque?</p>	<p><b>General.</b> Proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque.</p> <p><b>Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la calidad de gestión.</li> <li>Fundamentar de manera científica y técnica el modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque.</li> <li>Diseñar la propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque.</li> <li>Validar la propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del Departamento de Lambayeque.</li> </ul>	<p>Antecedentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Castilla (2013). Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas. España.</li> <li>Pérez. (2010). Administración y gestión educativa desde la perspectiva de la práctica de liderazgo y ejercicio de los derechos humanos. Honduras.</li> <li>Rodríguez. (2009). Gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente. (México).</li> <li>Vargas. (2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Lima Perú.</li> <li>Molocho. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima. Perú</li> </ul> <p>Teorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría de la motivación y relaciones humanas.</li> <li>Teoría del capital intelectual.</li> <li>Teoría de la dirección organizacional.</li> <li>Teoría de la administración corporativa.</li> <li>Teoría de la comunicación organizacional</li> </ul> <p><b>Marco Referencial.</b> Gestión de talento humano por competencias. Son las facultades o potencialidades que posee el hombre por naturaleza, es decir es la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (RAEL)</p> <p><b>Gestión Institucional.</b> Es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa, vinculada con el gobierno y dirección orientada a resultados educativos de calidad dentro de una cultura evaluativa. (Villarreal, 2005, p.2).</p>	<p><b>Hipótesis.</b> Si se fundamenta y se diseña una propuesta de modelo de gestión de talento humano por competencias, entonces se contribuirá a mejorar la calidad de la gestión de las instituciones educativas del departamento de Lambayeque.</p> <p><b>Variable independiente.</b> Gestión del Talento Humano por competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexión y compromiso.</li> <li>Comunicación.</li> <li>Preparación.</li> <li>Motivación.</li> <li>Interrelación.</li> <li>Empowerment.</li> <li>Recompensa.</li> <li>Trascendencia.</li> </ul> <p><b>Variable dependiente</b> Gestión Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de administración</li> <li>Estilo de gerencial - liderazgo</li> <li>Procesos de gestión</li> <li>Instrumentos de gestión.</li> <li>Imagen institucional.</li> <li>Alianzas estratégicas.</li> <li>Promoción social.</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación.</b> Analítica propositiva.</p> <p><b>Diseño.</b> Transversal</p> <p><b>Población muestra.</b> 17 docentes de la institución educativa del Distrito de Laguna.</p> <p><b>Método.</b> Cualitativo y cuantitativo.</p> <p><b>Técnicas de recojo de datos.</b> Fichaje y encuesta.</p> <p><b>Técnicas de Análisis de datos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Juicio de expertos.</li> <li>Coefficiente de alfa de Cronbach.</li> </ul>

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION  
DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 2
--	--	---

Yo María Edith Risco Gonzales, identificado con DNI N° 16737521, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (  ) , No autorizo (  ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTION EN LA I.E. 11085 UCUPE - CHICLAYO"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI: 16737521

FECHA: 23 de mayo del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

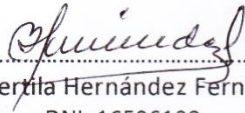


### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Bertila Hernández Fernández, Asesora del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la Mg, María Edith Risco Gonzales titulada: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN EN LA I.E.N° 11085 – UCUPE - CHICLAYO, constato que la misma tiene un índice de similitud de 18 % verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, agosto del 2019



Dra. Bertila Hernández Fernández  
DNI: 16526129

CAMPUS CHICLAYO  
Carretera Pimentel km. 3.5.

## REPORTE TURNITIN

### GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>18%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>17%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>12%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Escuela Politecnica Nacional</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>beduniv.reduniv.edu.cu</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Señor de Sipan</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>issuu.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>documents.mx</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>www.dgrv-capacitacion.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>



AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Eseuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Risco González Maria Edith

INFORME TITULADO:

Gestión de Talento Humano por competencias

para mejorar la calidad de Gestión en la I.E. 11085-  
Ucupe - Chiclayo.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctora en Administración de la Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 23 de marzo 2019.

NOTA O MENCIÓN: Aprobada por unanimidad



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN