



Navegando hacia el éxito con un modelo de gestión del talento humano para el acompañamiento pedagógico

Lizeth Paola Vilchez Valdivia^{1*}, Guina Marcela Recalde Carranza¹, Mónica Ysabel Ortega Cabrejos¹

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia: Lizeth Paola Vilchez Valdivia, lpvilchezv@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 05-01-2024. Publicado: 22-01-2024.)

DOI: 10.59427/rcli/2024/v24cs.496-503

Resumen

La investigación tuvo como propósito principal la formulación de un modelo integral de gestión del talento humano destinado al respaldo pedagógico de los docentes en una institución educativa ubicada en Chiclayo. La metodología empleada involucró a una muestra representativa de 41 docentes, quienes participaron activamente a través de la aplicación de un meticuloso instrumento de recolección de datos. En términos metodológicos, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo propositivo, caracterizado por un diseño no experimental. Esta elección metodológica facilitó la obtención de un diagnóstico exhaustivo en relación con el acompañamiento pedagógico. A través de la revisión y análisis de estudios teóricos pertinentes, se construyó una propuesta sólida que busca abordar las áreas de dificultad identificadas. Los resultados diagnósticos revelaron que un significativo 91.05 % de la población de docentes enfrenta desafíos en el ámbito del acompañamiento pedagógico, situándose mayoritariamente en niveles bajo y medio. Esta situación, por ende, repercute directamente en el desempeño docente y destaca la urgencia de intervenciones efectivas. Como conclusión derivada de estos hallazgos, se destaca la vital importancia del compromiso y esfuerzo por parte de los docentes y directivos para la exitosa implementación de la propuesta elaborada. Esta participación activa y dedicada se configura como un elemento crucial para abordar y superar las dificultades identificadas, promoviendo así un entorno educativo más efectivo y centrado en el crecimiento profesional.

Palabras claves: Acompañamiento pedagógico, docentes, gestión del talento humano.

Abstract

The research aimed primarily at formulating a comprehensive model of human talent management designed to support the pedagogical efforts of teachers in an educational institution located in Chiclayo. The methodology involved a representative sample of 41 teachers, who actively participated through the application of a meticulous data collection instrument. Methodologically, the study adopted a quantitative, descriptive-propositional approach, characterized by a non-experimental design. This methodological choice facilitated obtaining a comprehensive diagnosis regarding pedagogical support. Through the review and analysis of relevant theoretical studies, a robust proposal was constructed to address the identified areas of difficulty. The diagnostic results revealed that a significant 91.05 % of the teacher population faces challenges in the realm of pedagogical support, predominantly falling into the low and medium levels. Consequently, this situation directly impacts teaching performance, emphasizing the urgency of effective interventions. As a conclusion drawn from these findings, the vital importance of commitment and effort on the part of teachers and administrators for the successful implementation of the proposed model is underscored. This active and dedicated participation is identified as a crucial element in addressing and overcoming the identified challenges, thus promoting a more effective educational environment focused on professional growth.

Keywords: Pedagogical support, teachers, human talent management.

1. Introducción

La calidad de la educación se evalúa continuamente mediante estándares tanto a nivel nacional como internacional. Esta evaluación abarca el rendimiento de los estudiantes en la resolución de problemas y el desempeño de los maestros, respaldado por el acompañamiento pedagógico. En el contexto del sistema educativo peruano, se busca fortalecer a los docentes mediante ascensos y evaluaciones de desempeño positivas, además de ofrecer programas de acompañamiento pedagógico para mejorar sus habilidades y aplicar diversas estrategias con los estudiantes. A pesar de estos esfuerzos, los resultados en pruebas internacionales aún no reflejan el progreso esperado. (Ticlla et al., 2023) A nivel global, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), fueron los líderes educativos quienes asumieron estas responsabilidades, ya que carecían del tiempo necesario para llevar a cabo la planificación docente. Este escenario se manifestó con un 27% en Shanghái, China, y los Países Bajos; un 11% en Malasia, donde la supervisión directiva fue insuficiente; en Norteamérica, debido a la falta de tiempo por parte del personal directivo para proporcionar retroalimentación, y finalmente, en España, con un 63%, donde los líderes apoyaron y brindaron retroalimentación a los docentes (UNESCO, 2020). En la región latinoamericana, específicamente en Chile, se observó cierta dificultad por parte del personal directivo para fortalecer aspectos estratégicos como la metodología, la organización, las capacitaciones y el apoyo a los docentes. Es relevante señalar que en Colombia, el personal directivo enfrentó desafíos en el liderazgo, lo que resultó en la ausencia de una retroalimentación formativa evidente. (CEPAL, 2020) En el año 2008, en Perú, se estableció el programa de Acompañamiento Pedagógico (AP) con el objetivo principal de mejorar la educación básica y la mejora de las prácticas pedagógicas en el aula potencia y enriquece los procesos de aprendizaje. (Alberca et al., 2021). Es importante destacar que el AP formó parte del Programa de Educación en Lengua y Matemática (PELA) y se desarrolló en tres fases: creación hasta el 2011, revisión y diseño hasta el 2012, y rediseño hasta el 2013. Durante todo el proceso de implementación, la estrategia del AP tuvo como punto de inicio la capacitación de los formadores y como punto final el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, los formadores se encargaron de acompañar y evaluar el desempeño de los acompañantes, quienes a su vez tenían la responsabilidad de fomentar la reflexión de los maestros sobre sus prácticas pedagógicas e implementar herramientas con el fin de contribuir al desarrollo de los aprendizajes. (Rodríguez G et al., 2016). En 2016, se consiguió la aprobación de una reglamentación que establece pautas para la orientación pedagógica en la Educación Básica Regular. (EBR), donde se formaliza la presencia del AP como parte de los cambios esenciales en el Ministerio de Educación (MINEDU).

Es relevante señalar que esta medida se enmarca en la Ley General de Educación, el Marco del Buen Desempeño Docente y la Ley de la Reforma Magisterial. (Balarín y Escudero, 2019). Según los resultados obtenidos en la Región Lambayeque, se observó que el personal directivo asume la responsabilidad de acompañar y supervisar a los maestros a su cargo para mejorar los aprendizajes. En las escuelas de la región, el 89.4% de los directivos llevó a cabo un seguimiento de las experiencias de los docentes en el aula en la zona urbana, con una diferencia de 3.8 puntos en comparación con la zona rural. (INEI, 2019). Según el reporte de clasificación del IMD del Institut Européen d'Administration des Affaires, Singapur y Hong Kong encabezaron la lista como los dos países asiáticos que implementaron de manera efectiva la Gestión del Talento (GT), mientras que Norteamérica se ubicó en tercer lugar con el mayor índice de competitividad y uso del Talento Humano (TH). Europa, por otro lado, mostró un mayor porcentaje de países que aplican correctamente la GT. En América Latina, el desarrollo del TH fue bajo, con Chile liderando seguido de México, Colombia y Perú. Es importante destacar que, para lograr una excelente GT, se debería haber considerado una mayor inversión en educación, según (Lanvin & Monteiro, 2019). Según el Reporte del Talento Mundial IMD (2019), basado en inversión y desarrollo, atractivo y preparación, Perú se ubicó en el puesto 59 de 61 países, evidenciando un bajo desarrollo de la GTH en comparación con otros países. (Matute y Bojorque, 2021). Cabe desatacar que administrar el talento humano implica la incorporación de nuevos colaboradores con el objetivo de cultivar y retener estos recursos humanos, maximizando sus habilidades destacadas y evidenciando un considerable potencial en su área de trabajo. (Alonso et al., 2018) El Ministerio de Educación (MINEDU) define el acompañamiento pedagógico como táctica de desarrollo profesional para los docentes. que busca mejorar la práctica pedagógica de los maestros, tanto de manera individual como grupal. Esta iniciativa impulsa a los docentes a reflexionar sobre sus necesidades, guiándolos hacia la construcción de un conocimiento pedagógico sólido. En este proceso, el acompañante desempeña el papel de mediador en la reflexión crítica, orientando a los maestros en el análisis de su desempeño para construir nuevos saberes y desarrollar un dominio pedagógico óptimo. Los tres propósitos fundamentales del acompañamiento pedagógico son contribuir al desarrollo profesional de los docentes, fortalecer la Institución Educativa y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. (MINEDU, 2017).

Partiendo de trabajos anteriores, en el artículo internacional venezolano aborda el tema del AP. liderado por los directivos de Educación Secundaria, con el objetivo de mejorar esta práctica en los colegios. Los resultados revelaron un bajo desempeño de los directivos en la implementación del Acompañamiento Pedagógico, ya que no aplican correctamente las características de una supervisión efectiva. Esto ha generado un clima laboral desfavorable, niveles bajos de liderazgo y una falta de retroalimentación adecuada con los docentes que están siendo acompañados. En resumen, los directivos tienden a realizar más supervisión que acompañamiento, ya que no

fomentan el diálogo, la reflexión sobre el desempeño ni compromisos de mejora entre los participantes. (Pérez et al., 2018). El artículo científico ecuatoriano aborda el sistema de Gestión del Talento Humano (GTH) y su impacto en el rendimiento académico de una carrera de Ingeniería. La investigación se centra en la importancia de una gestión adecuada del talento para mejorar la acreditación de procesos clave, promoviendo así una mejora continua en el sistema educativo. Se destaca la relevancia de perfiles y estándares de los docentes de la escuela, con el objetivo de proporcionar un servicio educativo de calidad y asegurar resultados académicos sobresalientes para los estudiantes. Otro aspecto destacado es la correcta selección, evaluación, capacitación, incentivos y retención del personal, con la intención de motivar a los docentes antiguos a actualizarse y mantener un constante interés por el aprendizaje. (Anchundia y Cuesta, 2018). El artículo destaca que el respaldo al docente en el aula, considerado una estrategia respaldada por el Ministerio de Educación de Chile, busca comprender la percepción de maestros y directivos sobre el respaldo pedagógico y su impacto en el desarrollo profesional. La investigación, de tipo descriptivo y metodología mixta, utilizó cuestionarios para evaluar aprendizaje colaborativo, prácticas educativas y competencias profesionales. Los resultados revelan que los maestros ven el Acompañamiento Pedagógico (AP) como un mecanismo de control que aporta poco a la mejora y reflexión. Se concluye la necesidad de adoptar enfoques cooperativos y democráticos de AP, con colaboración entre directivos y maestros para crear modelos específicos que impulsen el desarrollo profesional y mejoren las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. (Aravena et al., 2022). El artículo ecuatoriano aborda la Gestión del Talento Humano (GTH) y su influencia en la dinámica del clima laboral en una empresa de telecomunicaciones.

El objetivo principal es mejorar el clima laboral para cumplir con las metas de mercado en términos de competitividad y elevar el rendimiento de la empresa. La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo. Se llegó a la conclusión de que la implementación de un modelo de GTH tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral de los colaboradores, garantizando condiciones favorables en aspectos como prevención de accidentes y seguridad. Además, se destaca que contar con un personal altamente calificado mejora las relaciones interpersonales, fomenta la creatividad y la iniciativa, y cuidar la salud mental de los colaboradores contribuye a un desempeño óptimo de acuerdo con las metas de la organización. (Acurio et al., 2020). A nivel nacional, en la tesis doctoral que aborda la influencia del AP en el rendimiento docente en la ciudad de Virú, se empleó un diseño cuasi-experimental, con una muestra de 100 docentes, divididos en un grupo muestral de 50 y un grupo de control. La herramienta utilizada fue la ficha de observación. Se concluye de manera destacada que el acompañamiento pedagógico tiene un impacto significativo en el desempeño de los docentes, con un 86 % alcanzando un nivel satisfactorio y un 14 % en proceso. (Cárdenas, 2019). La tesis doctoral se centra en el Modelo de GTH aplicado al Acompañamiento Pedagógico (AP) en docentes de nivel Primario en Cajamarca, con el objetivo de proponer una mejora en el AP para estos educadores. La metodología utilizada fue cualitativa y no experimental, de enfoque descriptivo. Se llevó a cabo una encuesta en la UGEL LAMBAYEQUE para evaluar el estado actual del AP y la gestión, involucrando a 102 docentes de III y IV ciclo de la Educación Básica Regular (EBR). Entre los resultados, se destaca que el 58 % considera adecuada la preparación de maestros, el 74 % ve acertado el monitoreo, acompañamiento y supervisión, y un 83 % de docentes están conformes con los resultados. Sin embargo, el 91 % señala que los programas de AP aún enfrentan dificultades en la organización, ejecución y evaluación. (Bazán, 2020).

Por tal motivo se realizó el planteamiento ¿De qué manera un modelo de gestión del talento humano permite el acompañamiento pedagógico de los docentes de una Institución Educativa, Chiclayo?, en relación a los problemas los profesores que trabajaron en una Institución Educativa en Chiclayo enfrentaron dificultades en la autoformación, carecían de preparación en las nuevas corrientes educativas, mostraban debilidades en las competencias profesionales relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje, y experimentaban un liderazgo deficiente por parte de los directivos para llevar a cabo el Acompañamiento Pedagógico (AP) y proporcionar orientación adecuada en la retroalimentación. Además, desconocían un mecanismo para evaluar el desempeño docente debido a la falta de un proceso adecuado de selección de personal, no se potenciaban como educadores resaltando sus fortalezas, recibían escasos estímulos y reconocimientos, experimentaban déficits en el proceso de inducción para el personal nuevo, entre otras carencias. Estas condiciones llevaban a un rendimiento regular en la ejecución de sus clases, un seguimiento limitado al desempeño de los estudiantes en evaluaciones regionales y nacionales, escasas oportunidades de formación para los profesores, un trabajo colaborativo y colegiado deficiente, así como una retroalimentación inadecuada, entre otros problemas. La investigación se centró en la gestión y calidad, con especial atención a la responsabilidad social, enfocándose en el apoyo para reducir brechas y carencias en el ámbito educativo, específicamente a través del AP. En el aspecto práctico, surgió de la necesidad de mantener un nivel óptimo en el acompañamiento pedagógico y el logro de aprendizajes, proponiendo contribuciones innovadoras y potenciando el talento de los profesores, lo que condujo a resultados positivos. Desde la perspectiva teórica, se basó en enfoques teóricos y científicos que abarcan la GTH y el acompañamiento pedagógico, considerando la relación entre ambas variables. En cuanto al aspecto metodológico, se presentaron las pautas para la recopilación de información, la conexión entre ambas variables y la propuesta de un modelo de GTH para una ejecución óptima del acompañamiento pedagógico. Estableciendo así el propósito principal: Proponer un enfoque de gestión del talento humano destinado al respaldo pedagógico de los profesores en una institución educativa en Chiclayo.

Los objetivos concretos son: Evaluar el nivel de respaldo pedagógico ofrecido a los profesores en una institución educativa de Chiclayo. Argumentar teorías y metodologías que respalden el modelo de gestión del talento humano para el apoyo pedagógico a los docentes en una institución educativa en Chiclayo. Elaborar el diseño del modelo de gestión del talento humano para el respaldo pedagógico de los profesores en una institución educativa en Chiclayo. Verificar la validez del modelo de gestión del talento humano para el respaldo pedagógico de los profesores en una institución educativa en Chiclayo.

2. Metodología

La investigación llevada a cabo fue de tipo básico (Concytec, 2018), ya que se centró en la obtención de nuevos conocimientos sin la necesidad inmediata de aplicarlos. Este enfoque permitió comprender los aspectos fundamentales de los fenómenos observados sin requerir su aplicación práctica inmediata. (Sánchez et al., 2018). La investigación realizada fue de índole cuantitativa, caracterizada por ser un procedimiento riguroso y probatorio que sigue secuencias ordenadas. En este enfoque, se emplearon instrumentos de recopilación de datos con el objetivo de validar hipótesis y respaldar teorías a través de la comprobación sistemática. (Hernandez et al., 2014) La naturaleza de la investigación fue descriptiva y propositiva, (Carhuancho et al., 2019), ya que inició con un análisis de la realidad identificando necesidades y carencias. Esto posibilitó una descripción teórica que, a su vez, condujo a la propuesta de un modelo de gestión del TH. Este modelo se fundamentó en teorías que respaldan el rigor científico, y su aplicación resolvió la situación problemática previamente diagnosticada. La población considerada para la investigación consistió en la totalidad del grupo que formaba parte de la muestra, seleccionada por su similitud en características (Rios, 2017). En este caso, la población estuvo conformada por 41 docentes pertenecientes a una Institución Educativa ubicada en Chiclayo.

Los criterios de inclusión abarcaron a los docentes de la Institución Educativa (I.E.) que estaban formalmente designados o contratados y figuraban en la planilla. Por otro lado, se excluyeron aquellos que no estaban registrados en la tabla de horas o que contaban con licencias, ya fueran de índole personal o de salud. Además, se excluyó al personal perteneciente a las áreas de salud, administración y mantenimiento. La unidad de análisis se conformó por los maestros de una institución educativa localizada en la ciudad de Chiclayo. Se utilizó la técnica de recolección de datos, que consistió en la aplicación de una encuesta con un cuestionario como instrumento, para obtener información indirecta sobre el nivel de acompañamiento docente. En la elaboración del trabajo de investigación, se llevó a cabo una revisión bibliográfica a nivel local y nacional. Para recopilar datos sobre la variable dependiente, se diseñó un cuestionario validado por tres expertos con doctorado registrados en la SUNEDU, quienes evaluaron su validez mediante el cálculo de la V de AIKEN. Además, se realizó una prueba piloto para determinar la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. (Sánchez et al., 2018).

La investigación adoptó un enfoque metodológico cuantitativo, comenzando con el análisis de la problemática a nivel local, nacional e internacional. Se establecieron objetivos y justificación tras examinar la realidad, seguido por la revisión de antecedentes y literatura para respaldar el marco teórico basado en el estado del arte. La operacionalización de variables se determinó en función de las dimensiones de la variable dependiente. La escuela de postgrado obtuvo la autorización correspondiente de la institución mediante una carta dirigida a la directora de la Institución Educativa (I.E.) para la aplicación del instrumento. Se informó a la muestra sobre el consentimiento informado antes de realizar la encuesta a los 41 docentes. Después de recopilar la información, se llevó a cabo el análisis estadístico para elaborar la propuesta, la cual fue validada por cinco expertos con doctorado y experiencia en el área. Finalmente, se verificó la validez utilizando el cálculo de la V de Aiken.

La información correspondiente a la variable dependiente en este estudio fue analizada mediante estadísticas descriptivas y representada mediante tablas y gráficos de frecuencias utilizando el software EXCEL 2019 (tablas 1,2,3 y 4). Estos recursos facilitaron el análisis e interpretación de los datos, además de la utilización de SPSS. La investigación se adhirió a los principios éticos establecidos por el código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo. El artículo 3 de dicho código delineó los principios de integridad científica, orientados a prevenir plagios. Se aplicaron las normas APA 7ma edición para la correcta citación de referencias bibliográficas, y posteriormente se utilizó la herramienta Turnitin para evaluar la similitud de contenido. (Universidad César Vallejo, 2022). Los resultados finales de la investigación se mantuvieron en reserva por parte del investigador, sin revelar nombres ni datos de los participantes en la muestra poblacional. El estudio fue de autoría exclusiva del investigador, quien realizó citas apropiadas de fuentes como artículos, blogs, bibliotecas virtuales, repositorios y páginas web. Además, se emplearon herramientas tecnológicas en virtud de la continuación de la educación virtual.

Tabla 1: Nivel de la variable dependiente: Acompañamiento pedagógico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	61	49.59	49.59	49.59
	Medio	51	41.46	41.46	91.05
	Alto	11	8.95	8.95	100
	Total	123	100	100	

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a 41 profesores, se notó que la variable de acompañamiento pedagógico consta de tres dimensiones, pero enfrenta desafíos. El 49.59 % se encuentra en un nivel bajo, el 41.46 % en un nivel medio y solo el 8.95 % en un nivel alto. Esto muestra que los directivos no brindan un acompañamiento pedagógico adecuado a los docentes, ya que solo un pequeño porcentaje lo hace de manera óptima.

Tabla 2: Nivel de la Dimensión Pedagógica del Acompañamiento Pedagógico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	49	49	49
	Medio	18	44	44	93
	Alto	3	7	7	100
	Total	41	100	100	

Según los resultados obtenidos, se observó que la dimensión pedagógica consta de 7 elementos que engloban diversas actividades para evaluar el aspecto pedagógico del acompañamiento que brindan los directivos a los docentes. En este sentido, el 49 % se sitúa en un nivel bajo, el 44 % en un nivel medio y solo el 7 % en un nivel alto. Estos datos indican que los directivos no proporcionan un adecuado acompañamiento en términos de planificación, apoyo, monitoreo y seguimiento, así como en el fortalecimiento pedagógico, evidenciando dificultades en estos indicadores.

Tabla 3: Nivel de la Dimensión Autoevaluación en el Acompañamiento Pedagógica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	51	51	51
	Medio	16	39	39	90
	Alto	4	10	10	100
	Total	41	100	100	

Los resultados de la encuesta indican que, en la dimensión de autoevaluación, compuesta por 6 aspectos, el 51 % se sitúa en un nivel bajo, mientras que el 39 % está en un nivel medio. Esto sugiere que los directivos enfrentan dificultades para llevar a cabo la autoevaluación de manera efectiva, lo que resulta en deficiencias en indicadores como la evaluación de funciones, el reconocimiento de aspectos positivos y negativos, la actualización y el análisis de datos. Solo un 10 % se encuentra en un nivel alto, destacando que son pocos los directivos que realizan la autoevaluación de manera adecuada.

Tabla 4: Nivel de la Dimensión Acompañamiento del Acompañamiento Pedagógico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	49	49	49
	Medio	17	41	41	90
	Alto	4	10	10	100
	Total	41	100	100	

Según los resultados de la encuesta, se pudo observar que, en la dimensión de acompañamiento, compuesta por 7 aspectos, el 49 % se encuentra en un nivel bajo, el 41 % en un nivel medio y solo el 10 % en un nivel alto. Esto indica una deficiencia general en esta dimensión, sugiriendo que los directivos enfrentan problemas en indicadores como la planificación, el acompañamiento, el monitoreo, el seguimiento y, especialmente, en el fortalecimiento. Es importante señalar que el número de directivos que brindan un acompañamiento pedagógico adecuado es mínimo.

3. Resultados y resultados

La gestión del talento humano se dedica a crear y poner en práctica estrategias de desarrollo con el objetivo de permitir que los docentes alcancen su máximo potencial y contribuyan de manera significativa a los objetivos organizacionales. Asimismo, aboga por la introducción de sistemas de evaluación de rendimiento con el propósito de medir y potenciar el desempeño de los maestros. Esta gestión se basa en la evaluación del desempeño para

identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora, proporcionando retroalimentación valiosa y estableciendo metas de desarrollo. En consecuencia, el modelo reconoce la importancia de una compensación justa y el reconocimiento como medios para motivar a los docentes. La GTH se encarga de diseñar sistemas de compensación competitivos y programas de reconocimiento que incentiven y retengan a los talentos clave. La propuesta titulada "Modelo de gestión del talento humano para el acompañamiento pedagógico de los docentes en una institución educativa" consiste en una serie de directrices diseñadas para impulsar la GTH de los maestros. El objetivo es mejorar su rendimiento durante el acompañamiento pedagógico, centrándose en fortalecer la gestión del talento humano mediante diversas estrategias. Estas estrategias buscan potenciar a los docentes, reconocer su labor y motivarlos constantemente mediante acciones que fomenten el autoaprendizaje y la formación continua. Se espera que esto permita a los docentes mejorar continuamente y obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje con sus estudiantes. El primer resultado nos muestra que la variable de acompañamiento pedagógico se distribuye en un 49.59 % en un nivel bajo, un 41.46 % en un nivel medio y solo un 8.95 % en un nivel alto. Esta distribución indica que toda la variable está por debajo del nivel medio en las tres dimensiones evaluadas. Para que una organización o entidad educativa funcione de manera eficiente, las políticas basadas en GTH enfatizan la necesidad de mejorar el desempeño de los docentes. Esto implica considerar los procesos de transformación organizacional mediante estrategias que aborden el acompañamiento, la compensación y la retención (Olivos et al., 2023).

En cuanto a los resultados de la dimensión pedagógica, se encontró un nivel de insatisfacción del 72.1 % entre los docentes. Se determinó que el 49 % se sitúa en un nivel bajo, el 44 % en un nivel medio y solo el 7 % en un nivel alto. Estos índices indican que los directivos enfrentan dificultades en la gestión de indicadores como la planificación, el acompañamiento y el monitoreo, lo que afecta la capacidad para realizar un seguimiento adecuado y, sobre todo, fortalecer las habilidades pedagógicas. En la Resolución Viceministerial N° 290 del MINEDU, especifica las dimensiones de las estrategias formativas. La visita en aula fomenta la relación entre directivos y maestros, involucrando observación sistemática y reflexión crítica para organizar diálogos reflexivos y crear un ambiente familiar (MINEDU, 2019), para ello la idea de promover una estrecha relación entre el directivo y el maestro es primordial pues aprovechando la oportunidad de la observación sistemática y la reflexión crítica. Esta estrategia reconoce la importancia de la interacción directa en el entorno de enseñanza y aprendizaje, permitiendo al directivo tener una comprensión práctica de las dinámicas pedagógicas en el aula. La observación sistemática durante la visita en el aula ofrece la posibilidad de evaluar de manera detallada las prácticas docentes, identificando fortalezas y áreas de mejora. La reflexión crítica, por su parte, brinda un espacio para el análisis conjunto entre el directivo y el maestro, fomentando la autorreflexión y la identificación de estrategias para mejorar el desempeño pedagógico.

El diálogo reflexivo que se organiza como parte de esta estrategia tiene como objetivo crear un ambiente familiar y colaborativo. Esta dinámica propicia la comunicación abierta, el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de conocimiento. La familiaridad en este contexto no solo se refiere a un ambiente cómodo, sino también a la construcción de relaciones de confianza que favorecen un trabajo conjunto en beneficio del desarrollo profesional y la mejora continua. En la dimensión de autoevaluación, los resultados mostraron que el 51 % se sitúa en un nivel bajo, junto con el 39 % en un nivel medio. Estos porcentajes más altos indican que los directivos enfrentan dificultades para llevar a cabo la autoevaluación de manera efectiva. Como resultado, se observa una deficiencia en los indicadores relacionados con la autoevaluación de funciones, el reconocimiento de aspectos positivos y negativos, así como la actualización y análisis de datos. Cabe resaltar que la autoevaluación proporciona a los docentes y directivos la oportunidad de reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y estrategias de acompañamiento.

Al identificar áreas de fortaleza y debilidad, pueden implementar mejoras continuas para optimizar su desempeño además que facilita la alineación de las prácticas pedagógicas y de acompañamiento con los objetivos y metas institucionales. Permite a los docentes y directivos evaluar si están contribuyendo de manera efectiva a los objetivos educativos más amplios de la institución. En lo que respecta a la tercera dimensión los resultados obtenidos, se observa que el 41 % se encuentra en un índice medio y solamente el 10 % en un índice alto. Esto determina una deficiencia en la dimensión de acompañamiento por parte del directivo, evidenciando fallos en indicadores clave como la planificación, el acompañamiento, el monitoreo, un seguimiento apropiado y, especialmente, en el fortalecimiento del trabajo colaborativo entre docentes y directivos. Por tal motivo los grupos de interaprendizaje tienen como objetivo compartir buenas prácticas pedagógicas y experiencias entre docentes, sometiénolas a una revisión reflexiva y sistémica. El trabajo colegiado, dirigido por los directivos de una Institución Educativa, busca fortalecer la gestión pedagógica e institucional, comprometiendo a los agentes educativos a lograr metas y objetivos planificados. Además, permite sistematizar evidencias obtenidas de la práctica pedagógica, considerando amenazas y oportunidades, así como las necesidades y oportunidades de aprendizaje.

4. Conclusiones

El diagnóstico reveló que el nivel de acompañamiento pedagógico proporcionado a los docentes presentaba un promedio del 49.59 % en un nivel bajo y el 41.46 % en un nivel medio. Este hallazgo es inquietante, ya que indica deficiencias en el acompañamiento pedagógico, confirmando la necesidad de mejorar el desarrollo del talento humano de los docentes. Se propuso un modelo de GTH, el cual se basa en las teorías humanistas de Maslow, la sociocultural de Vygotsky y el modelo de GTH de Chiavenato. La propuesta del modelo de GTH para mejorar el acompañamiento pedagógico en una institución educativa incluye fundamentos, principios, características y actividades. La validez de la propuesta del modelo de GTH fue confirmada por 5 especialistas en la materia. Su veredicto fue que la propuesta era aplicable, ya que las dimensiones de identificación del contexto, fundamentación, planteamiento de objetivos, planificación estratégica, metodología y evaluación fueron consideradas pertinentes, relevantes y claras. Este respaldo se confirmó con una puntuación de 0.89 en la V de Aiken, indicando un fuerte respaldo de los expertos en cuanto a la relevancia y coherencia de la propuesta de GTH.

5. Referencias bibliográficas

- Acurio, J. A., Álvarez, L. K., Manosalvas, L. R., & Amores, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93–100.
- s Alberca, N. E., Arraiza, J. J., Concha, E. K., & Neira, S. E. (2021). Acompañamiento pedagógico y competencias docentes en el aprendizaje significativo en instituciones educativas públicas en Perú. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(21), 233–245.
- Alonso I, L., García, A. J., López, P., & Amador, A. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte Sanitario*, 17(2), 151–160.
- Anchundia, A., & Cuesta, A. (2018). Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 207–212.
- Aravena, O., Montenero, M., & Mellado, M. E. (2022). Perception of teachers and school directors on teaching advice in the classroom. *Profesorado*, 26(1), 235–257.
- Balarín, M., & Escudero, A. (2019). El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: reflexiones para el contexto peruano. *MINISTERIO DE EDUCACIÓN*, 1–85.
- Bazán, E. (2020). Modelo de gestión de talento humano para el acompañamiento pedagógico en los docentes de Educación Primaria Polidocentes, Cajamarca. *Repositorio Institucional - UCV*.
- Cárdenas, A. E. (2019). Influencia del Acompañamiento pedagógico en el Desempeño docente de Instituciones Educativas Polidocentes del nivel primario, Virú 2018. *Repositorio Institucional - UCV*.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. In *Uíde*.
- CEPAL. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Informe COVID 19 CEPAL-UNESCO*.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6ta Ed (SEXTA).
- INEI. (2019). *Encuesta Nacional a Instituciones Educativas 2021 - Informes y publicaciones - Instituto Nacional de Estadística e Informática - Plataforma del Estado Peruano*.
- Lanvin, B., & Monteiro, F. (2019). The Global Talent Competitiveness Index 2019 Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness.
- Matute, K., & Bojorque, R. (2021). Support to the human talent subsystems, selection and recruitment from an expert system. *Case study. Ingenius*, 26, 41–48.
- MINEDU. (2017). *Enfoque Crítico Reflexivo para una nueva Docencia. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ*, 18.

MINEDU. (2019). R.VM. N° 290-2019-MINEDU -Norma que establece disposiciones para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en IIEE focalizadas de la EBR, para el periodo 2020-2022.pdf - Google Drive. EL PERUANO.

Olivos, L., Olivos, M. A., Cortez, F., & Campos, J. (2023). Perspectives of human talent management in the public sector of Peru [Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú]. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277–288.

Pérez, J., Lugo, L., Del Valle, D., Valles de Rojas, M., & Nava, N. (2018). EDUCATIONAL SUPERVISION AS PEDAGOGICAL ACCOMPANIMENT BY HIGH SCHOOL PRINCIPALS-Web of Science Core Collection. *GALE ONEFILE*, 12(23).

Rios, R. (2017). Metodología para la investigación y redacción (PRIMERA).

Rodriguez G, J., Hopkins Barriga, A., & Leyva Zegarra, J. (2016). INFORME FINAL: El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú. Fortalecimiento de La Gestión de La Educación En El Perú, 112.

Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística.

Ticlla, C. F., Navarro, B. C., Ninahuanca, J. M., & Caro, V. E. (2023). Pedagogical accompaniment and teaching for learning. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 7(27), 307–314.

UNESCO. (2020). world_teachers_day_fact_sheet_2020-sp.pdf — UNESCO UIS. Informe de Seguimiento de La Educación En El Mundo.