

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Gestión del talento humano para desarrollar competencias en docentes
de instituciones educativas multigrados de educación primaria

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda
Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Shona Cierto Dámaso

TRUJILLO – PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Gestión del talento humano para desarrollar competencias en docentes
de instituciones educativas multigrados de educación primaria

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su
contenido y forma

Shona Cierto Dámaso (Autor)

Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

TRUJILLO – PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
 FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
 PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO ACADEMICO

En Trujillo, a los veintinueve días del mes de febrero del dos mil veinte, se reunieron en la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Oscar C. La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: '*Gestión del talento humano para desarrollar competencias en docentes de instituciones educativas multigrados de educación primaria*', para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa a la señora, Luis Shona Cierzo Dámazo

A las OCHO horas CUERENTA minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Después de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BIEN.

Por tanto, Shona Cierzo Dámazo, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las NOVE horas con SESO minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.


 Dr. Dr. Oscar C. La Rosa Feijoo
 Presidente del Jurado


 Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas
 Secretario del Jurado


 Mg. Ana María Javier Alva.
 Vocal del Jurado

A Dios, por darme la fortaleza necesaria porque sin él, nada hubiera sido posible.

A la memoria de mi padre, Vidal Cierito Núñez. Aunque ya no está a mi lado físicamente, su presencia es permanente y cotidiana.

A mi madre por ayudarme en los momentos difíciles a través de sus oraciones.

A todos mis hermanos, por estar unidos y preocupados por la realización de mis ideales.

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA	9
1.1 Objetivos generales	9
1.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	10
2.1 Concepto	11
2.2 Importancia	12
2.3 Procesos	15
2.4 Aspectos	18
2.5 Elementos	20
2.6 Objetivos	22
2.7 Composición	24
2.8 Dimensiones	26
CAPÍTULO III: COMPETENCIAS	30
3.1 Concepto	31
3.2 Características	31
3.3 Clases	31
CAPÍTULO IV: GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS	33
4.1 Concepto	34
4.2 Competencias docentes	35
CONCLUSIONES	
REFERENCIAS	

RESUMEN

El presente trabajo académico tiene por objetivo conocer la influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo de competencias en docentes de instituciones educativas multigrados de educación primaria.

La gestión del talento humano es una estrategia importante para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Una institución educativa multigrado con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

A sí mismo permite al docente dar el primer paso en la búsqueda de su profesionalismo y así transformar su práctica pedagógica, en base a las dimensiones de la gestión del talento humano. El método de la monografía es de carácter descriptiva, desde un enfoque cualitativo.

Palabras clave: gestión, talento, competencia.

INTRODUCCIÓN

Pongo a su consideración y criterio el presente trabajo monográfico titulado: “Gestión del Talento Humano para desarrollar competencias en docentes de instituciones educativas multigrados de educación primaria”

En tal sentido cabe mencionar que la gestión del talento humano debe ser promovida en las instituciones educativas desde un enfoque formativo en beneficio de la eficiencia y eficacia de las organizaciones; entonces se puede decir que la diversidad humana es el que marca la diferencia en toda organización.

La presente monografía se estructuro en cuatro capítulos los cuales se describen en el desarrollo de la misma.

En el primer capítulo de plantea claramente los objetivos. En el segundo capítulo se menciona la primera variable gestión del talento humano considerando sus definiciones, importancia, tipos, procesos, aspectos, elementos, objetivos, composición y dimensiones.

En el tercer capítulo se considera a la segunda variable: competencias teniendo en cuenta sus conceptos y clases.

En el cuarto capítulo se considera: La gestión del talento humano por competencias, así como las competencias docentes.

Finalmente, las conclusiones señalan sobre lo importante que resulta promover el talento humano para poder determinar influir en el desarrollo de las competencias docentes de las instituciones educativas multigrados.

A la Universidad Nacional de Tumbes, por permitirme obtener el título de segunda especialidad, y permitirme ser instruido en esta prestigiosa Institución Universitaria.

CAPITULO I.

OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA

1.1 Objetivo general

- Conocer la influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo de competencias en docentes de instituciones educativas multigrados de educación primaria.

1.2 Objetivos específicos

- Comprender la gestión del talento humano en el desarrollo de las capacidades de los docentes de instituciones educativas multigrados de educación primaria.
- Manifestar que la gestión del talento humano ayuda al desarrollo de capacidades en docentes de instituciones educativas multigrados de educación primaria.

CAPITULO II.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 Concepto de gestión del talento humano

Es un campo muy perceptivo a la estructura que rige en toda organización estatal y privado. Es circunstancial y situacional, pues depende de muchos elementos como la ideología de cada organización, el sistema estructural referida a las peculiaridades propias del ámbito ambiental, la economía de la organización, el conjunto de técnicas usadas, la secuencia de pasos intrínsecos y otra serie de características que pueden cambiar y que son esenciales. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 6)

Es una orientación que nos permitirá adaptarnos y saber aprovechar las oportunidades cuyo propósito es conseguir la calidad total en la organización, a través de la combinación de diversas actividades orientadas a buscar siempre el óptimo desempeño en base al desarrollo de los conocimientos, capacidades y habilidades que favorecerán el cumplimiento de las metas y de esa manera ser competitivos y enfrentar al mundo actual con proyección al futuro. (Yoany, 2011)

La gestión estratégica del capital humano, se entiende como un conjunto de tareas que apuntan directamente al conjunto de respuestas que el ser humano da cuando se relaciona con su contexto, así como cuando elabora y emprende estrategias pedagógicas que tienen que ver con el aprendizaje de los estudiantes planificados a mediano o a corto plazo, teniendo en cuenta ciertos referentes intrínsecos y externos a las instituciones educativas. (Dolan et al., 2007, pág. 29)

Por lo tanto, se expresa que la gestión del talento humano es un compromiso estratégico, para obtener una organización de máxima calidad, a través de una serie de

actividades estratégicas que conllevan a enriquecer los conocimientos, capacidades y destrezas del talento humano favoreciendo el desarrollo de las competencias docentes.

2.2 Importancia de la gestión del talento humano

“La gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito”. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 4)

Todas las instituciones educativas están conformadas por personas y dependen de ellas para dar un servicio de calidad y desarrollar competencias que le facultaran a los estudiantes a desenvolverse en la sociedad, como personas autónomas, realizados, consientes y éticos buscando el bien común.

“Un sistema de gestión del talento humano en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional”. (Oscar, 2016)

Para las instituciones educativas el talento humano de sus docentes y directivos, representa el recurso más valioso e inmediato, esto se debe a la estrecha relación existente entre la institución educativa y el docente. Para los docentes, las instituciones en nuestro caso instituciones educativas constituyen el medio para alcanzar varias metas personales en un corto tiempo y con la disposición que parte desde uno mismo; por lo que es de gran necesidad la gestión de los desempeños docentes a través de talleres de fortalecimiento pedagógico, así como las asesorías pedagógicas desde un enfoque crítico reflexivo pedagógico que le permita al docente releer su práctica pedagógica y establecer sus propias metas.

“Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas

disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada”. (Fredy, 2010)

Esta tarea es un reto para los directivos de las instituciones educativas multigrados partir de la zona real de sus docentes y lograr que las personas se desempeñan como agentes de cambio y transformación; es decir actúen como líderes pedagógicos en el aula apostando y elaborando un plan de formación docente en servicio. Así mismo se evidencie líneas claras de autoformación, de esa manera puedan ser ejemplo de desarrollo continuo a nivel personal e institucional, se comprometan a desarrollar competencias y sean los protagonistas de la transformación y las mejoras de la institución educativa y por qué no decirlo de la comunidad donde se encuentra dicha institución educativa.

Contar con un personal idóneo va a permitir a toda organización crecer de manera integral. Es necesario que ese personal sea evaluado teniendo en claro ciertos referentes:

- 1.- Optimizan el proceso productivo de las instituciones educativas o alcanzan un resultado favorable en relación a los aprendizajes de los estudiantes. El logro de los aprendizajes se da cuando los docentes y toda la comunidad educativa encuentran estrategias para desarrollar competencias, planteándose propósitos claros en base a actividades, tareas y situaciones desafiantes. De esa manera la institución educativa será reconocido como algo único y diferente para la sociedad.
- 2.-Aptitudes innatas para desenvolverse en el desarrollo de actividades pedagógicas, información fruto de la experiencia y de la lectura de los libros y del análisis de la realidad y recursos con que cuenta una persona para actuar de manera pertinente.
- 3.-Cada persona es único(a) y entrega desde si mismo lo que tiene nadie puede tratar de copiar o imitar.
- 4.-Las habilidades pueden flexionarse y ampliarse para laborar en nuevos espacios que se presente como nuevas oportunidades.(Fredy, 2010)

Sabemos que las instituciones educativas como tal fomentan oportunidades y resultados netamente educativos, el más grande beneficio competitivo se expande en la socialización de las buenas practicas pedagógicas en base a las actuaciones diarias

en bien de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, misión para la cual fue creada; es decir, una apropiada gestión del talento humano debe favorecer para que los estudiantes alcancen los aprendizajes fundamentales dando lugar al cumplimiento de las metas de la institución educativa. La gestión del talento humano va más allá de la dirección de las personas, sino que está orientada a la formación integral y holística de los estudiantes y por ende de toda la comunidad educativa.

Es notable reconocer el aumento progresivo de los recursos humanos y por otro lado resaltar la comprensión del nuevo rol que se le da dentro de las instituciones educativas públicas y privadas para afrontar a los desafíos que demanda la sociedad actual. Así mismo cabe considerar que a través de la gestión del capital humano se puede influir de manera determinante en los objetivos estratégicos de las instituciones educativas. (Dolan et al., 2007, pág. 3)

Finalmente es necesario enfatizar que la gestión del talento humano es un factor medular y evidente para que las instituciones educativas alcancen las metas educativas que han planificado al inicio del año académico, de manera colegiada. De esa misma forma permite contar con un capital humano óptimo favoreciendo el crecimiento y el éxito de las instituciones educativas de ámbito rural, sobre todo, que no sólo consiste en adquirir solo conocimientos nuevos, sino también en desarrollar competencias transversales, como la autonomía de los aprendizajes por parte de los estudiantes y el desenvolvimiento de los estudiantes en entornos virtuales. Evidenciándose en las actuaciones diarias de los estudiantes y docentes. Así como también diferenciándose en un elemento más trascendental fijándonos en el cómo son esas actuaciones, en relación con las competencias de acuerdo al nivel de cada estudiante.

2.3 Procesos

Entre la secuencia de pasos de la gestión del talento humano tenemos:

- **Ingreso de docentes a la carrera magisterial:** Son los pasos para integrar a las personas en la institución educativa ¿Quiénes deben laborar en la institución

educativa? Contienen la incorporación previa clasificación de docentes a través de la evaluación única nacional para nombramiento docente, siguiendo fases dentro de la misma evaluación.

- **Evaluación de docente:** Refiere a la secuencia de pasos organizados para delinear las actividades que las personas realizarán en la institución educativa, para guiar y monitorear su desempeño docente. Contienen el organigrama organizacional y de responsabilidades, la observación y el estudio de los mismos, la distribución de las personas y la evaluación del desempeño docente.
- **Beneficio de los docentes:** Son los pasos para estimular a las docentes contratados y nombrados y para solventar sus necesidades personales más elevadas, integran el sueldo mensual, beneficios y servicios de salud.
- **Capacitaciones de los docentes:** Son los pasos para fortalecer las competencias de los docentes en servicio de esa manera aumentará su profesionalismo que beneficiará a los estudiantes y así mismos. Integran la formación virtual a través de una diversidad de cursos que se ofrece en la plataforma virtual de Perueduca, la gerencia del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, el acompañamiento pedagógico como estrategia de los programas de logros de aprendizajes para el nivel primaria, especialmente para las instituciones educativas monolingües del ámbito rural de nuestro país.
- **Continuidad de los docentes en la institución educativa:** Se trata de la secuencia de pasos para establecer los entornos ambientales y psicológicos agradables para las actividades de las personas. Contienen la dirección de la cultura organizacional, el clima institucional, la disciplina escolar, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y el compartir de experiencias pedagógicas en los grupos de interaprendizaje.
- **Seguimiento y monitoreo de los docentes:** Se refiere al aspecto del acompañamiento y seguimiento del proceso de enseñanza aprendizaje de los

estudiantes, desde el enfoque crítico reflexivo de su propia praxis pedagógica. Acompañar al docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y contrastar los propósitos de aprendizaje en base a las actividades demandadas a fin de desarrollar las competencias priorizadas.

Integran bancos de datos y sistemas de información. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 13)

Todos estos pasos secuenciados puntualizados se relacionan entre sí, de manera que se entretelen y dependen mutuamente. Estos procesos son progresivos que necesitan hacerlo bien, porque dicho proceso servirá de base para el próximo proceso. Así mismo es conveniente resaltar la doble intencionalidad de cada proceso.

Analizando cada paso secuencial se llega a la conclusión que cada paso organizado nos lleva a considerar como una ventaja o desventaja para las personas, eso estará sujeto a la forma adecuada o inadecuada que se le dará. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 14)

En la primera etapa, se realiza el proceso de inducción, etapa en el que se le dará espacios al nuevo docente para conocer la realidad y hacer un diagnóstico general, considerando aspectos relevantes como la historia de la institución educativa, y de esa manera ubicarse para desenvolverse como docente y desarrollar aprendizajes de acuerdo a las necesidades, intereses y contextos de los estudiantes. Entonces el nuevo personal será capaz de explicar su rol general y específico, respetará la jerarquía que prima en dicha institución educativa, así mismo se empoderará reflexivamente de los problemas fundamentales de la institución, su misión, visión y objetivos estratégicos. Así mismo cabe mencionar que cada miembro de la comunidad educativa asume un rol de vital importancia para lograr los propósitos de aprendizaje en la cotidianidad educativa.

Luego de las observaciones y experiencias de aprendizaje inicial personalizado, las instituciones educativas se encargan de la preparación para optimizar el desempeño personal e intelectual, sabiendo que se debe responder a las nuevas demandas como el

logro de los aprendizajes fundamentales que van a permitir iniciar un itinerario nuevo a los docentes que se incorporan a la institución educativa de manera oportuna y pertinente. Mejorar los aprendizajes que no sean solamente cantidad que se busca no se trata de llenar los cuadernos; sino de dar calidad en los aprendizajes, en el trabajo educativo, proveer al docente con estrategias e información fundamental para que pueda aportar y conseguir la sobresaliente integridad, incitando el interés por la institución educativa y el de responder con competitividad en el rol mediador asignado por el Estado.

Los periodos de la preparación contienen la identificación de necesidades, así como de los medios para cumplir las funciones propios al rol docente, el esquema del plan anual de trabajo, la elaboración y ejecución del plan de formación docente en servicio necesario para brindar el servicio educativo, su evaluación, monitoreo y el seguimiento evaluación del desempeño docente.

Los pasos organizados de fortalecimiento pedagógico van a permitir determinar y registrar las necesidades de capacitación permitiendo establecer y reconocer requerimientos futuros e identificar a los docentes líderes; así mismo el contar con docentes y directivos fortalezas permitirá la formación de comunidades profesionales capaces de compartir experiencias, reflexiones pedagógicas para la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

La valoración y evaluación de las actuaciones permiten a la dirección tener una base del desempeño docente, de esa manera el directivo enfatizando el área de recursos humanos tendrá la posibilidad de responder a las necesidades formativas de sus docentes a corto plazo y sobre los efectos de las capacitaciones y talleres recibidos. Esta valiosa tarea para la institución educativa vendrá a ser un medio revelador valedero el reconocimiento público por los méritos evidenciados, así como también se ganará los honores y el reconocimiento al docente.

La valoración y evaluación del desempeño docente y directivo juega un papel preponderante en el crecimiento del capital humano de una institución educativa,

creemos que la manera oportuna y con un aspecto formativo y no punitivo permitirá que se transforme en una vía de gratificación y satisfacción profesional como miembros de dicha institución, que posteriormente enriquece y realza la imagen de la propia institución educativa.

La última etapa es apuntar a crear un buen clima institucional, apostando siempre por promover un ambiente sano y seguro.

2.4 Aspectos

Profundizando la gestión del talento humano cabe señalar tres aspectos primordiales:

- a. **Son entes racionales:** Nos refiere a que cada persona es único, valioso y diverso y que contiene rasgos y cualidades que configuran su manera y forma de ser y que esto le lleva a ser diferente que los otros; es decir que la diversidad es la más grande riqueza que tiene nuestra sociedad que todos somos diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se recalca con tenacidad que no debemos verlos solamente como medios para buscar el beneficio de las instituciones educativas, sino como seres humanos.
- b. **Activadores perspicaces de los medios institucionales:** Se determina como el conjunto de individuos alentadores que le dan el toque emprendedor de las instituciones educativas, pero sobre todo se definen por tener maneras competitivas y de transformación, lo cual hace que transfiera su inteligencia, instrucción y aptitud a otros para alcanzar el progreso en las instituciones educativas enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.
- c. **Asociados de la institución educativa:** Si en la realidad los directivos de las instituciones educativas considerarían e hicieran sentir, o trataran al

personal como asociados, entonces ese personal demostraría una mayor responsabilidad hacia la institución educativa. Dicho personal entregaría ímpetu, entrega, obligación, desafío, lealtad etc., con la expectativa de recibir beneficios, producto del logro de los aprendizajes de los estudiantes, tales como bonos por los resultados de las evaluaciones censales, resoluciones magistrales, crecimiento profesional. Es evidente que el personal espere recibir algo gratificante, que por ello es necesario que el personal menos cubra o supere las perspectivas de lo invertido, para que la disposición por parte del personal se conserve o acreciente su inversión. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 8)

Estos tres aspectos sirven de fundamento para el sustento de la gestión del talento humano aspectos que enfatizan a descubrir la esencia del ser humano como persona única y diferente de los demás. Así mismo a formar parte de un equipo de personas sociales de la organización, promotoras del cambio y la transformación de las instituciones educativas multigrados.

2.5 Elementos de la gestión del talento humano

En consecuencia, para estos dos aspectos la organización per se debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de las mismas, en este caso se podría considerar que el talento humano o capital intangible, estaría fortalecido por tres elementos (capital intelectual, capital humano y capital social). En consecuencia, para estos dos aspectos la organización per se debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de las mismas, en este caso se podría considerar que el talento humano o capital intangible, estaría fortalecido por tres elementos (capital intelectual, capital humano y capital social). En consecuencia, para estos dos aspectos la organización per se debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de las mismas, en este caso se podría considerar que el talento humano o capital intangible, estaría fortalecido por tres elementos (capital intelectual, capital humano y capital social).

Es un hecho previo, para este doble conjunto de características o circunstancias de la institución educativa debe mejorar las condiciones básicas para prestar un buen servicio educativo, a fin de que su capacidad humana responda a las demandas de las mismas, en este proceso se podría mencionar que la capacidad humana o capital que no debe o puede tocarse, estaría enriquecido por tres elementos (capital intelectual, capital humano y capital social)

a. Capital intelectual.

Para Mathis y Jackson, (2008) el capital intelectual refleja el pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de decisiones que contribuyan a la organización. Por ejemplo, una empresa con elevado capital intelectual puede tener técnicos y empleados investigadores capaces de crear nuevos dispositivos, elaborar fórmulas farmacéuticas que pueden ser patentadas, o desarrollar nuevos Software para usos especializados.

Para Mathis y Jackson, (2008) El capital intelectual refleja una ideología o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de medidas que beneficiaran a la institución educativa. Por ejemplo, una institución educativa una óptima comunidad educativa puede tener docentes con carreras técnicas, con especialidades en problemas del aprendizaje y docentes innovadores idóneos de implantar nuevas estrategias, construir sesiones de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, con todos los procesos didácticos. Así mismo sistematizarlo para que esas buenas prácticas sean reconocidas con derecho al autor.

b. Capital humano.

El capital humano es un vocablo empleado en proposiciones monetarias, se refiere a todos los bienes inmuebles y muebles los cuales el Estado y las instituciones educativas los adquiere y se refleja en: conocimiento, habilidades procedentes de la adquisición del sentido de la vista, así como el bienestar físico, mental y social, remuneraciones, domicilio, estabilidad laboral, y educación. Este elemento representa considerablemente para las personas ya que en parte manifiesta cual es el precio de cada aptitud, si coloca el capital la institución educativa pensando en

las futuras ganancias que tendrá esto recompensará el capital intelectual que posee, y cuan ventajoso es la aptitud para la propia institución educativa.

c. Capital social.

El capital social, es el costo de los patrimonios que posee la institución educativa el cual tiene diversas acepciones, tales como la de Kliksberg Bernardo y el Institute for Latin American Integration (2000:9) quienes refieren, que el capital social en su propiedad no tiene una tesis con una decisión común aceptada, en cuyo conjunto de circunstancias, situación y demarcación viven muchas incertidumbres cada vez más comunes.

Según (Putnam, 1994, precursor del análisis del capital social citado por Kliksberg, 2007:33), el capital social lo contienen: el nivel de familiaridad que emana entre los agentes educativos de una institución en medio de la sociedad, las medidas de conducta patriótico nacional cívico ejercidas y el grado de participación social que la identifica. Igualmente Pérez, y otros (2007:213) refieren, que el capital social "...es el conjunto de relaciones que establece una organización, un grupo o una red de personas la cual permite movilizar o acceder a los distintos recursos tanto materiales como inmateriales considerados disponibles y factibles por esos mismos sujetos" (Fidel, 2012)

Por lo general es necesario manifestar que el capital humano, intelectual y social es usualmente lo más imprescindible para el desempeño, incremento y mejora de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas de nuestro país, comprenden el segmento medular, para conseguir resultados satisfactorios y por qué no decirlo apostar por su progresión integral y holístico. En el caso de las instituciones educativas contar con un personal bien capacitado, bien motivado con una alta autoestima será indispensable para mejorar la calidad de la educación. No así si el talento humano está desmotivado con baja autoestima desactualizado, no cumplirán a cabalidad con los compromisos institucionales.

2.6 Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos de la gestión de personas son diversos:

- a. **Cooperar a la institución educativa para lograr las metas y cumplir la tarea asignada.** El rol de la gestión del talento humano es un mecanismo primordial de las instituciones educativas actuales. Antiguamente se remarcaba con detenimiento en accionar de manera perfecta, para ello se practicaban una serie de metodologías rigurosas y exigentes que se atribuían al personal docente para lograr el aprendizaje de los estudiantes, frase famosa de ese tiempo la letra entra con sangre.
- b. **Aportar idoneidad a la institución educativa.** Esto representa estar al tanto para instaurar nuevas estrategias para el desarrollo de la comprensión matemática y comunicativa, ampliar metas en la atención de los estudiantes y aprovechar las destrezas y aptitudes al desempeñarse. La tarea de la gestión del talento humano es conseguir que las potencialidades y fortalezas de las personas sean más proactivas para asegurar el servicio educativo.
- c. **Proveer a la institución educativa personal docente bien preparado y motivado.** Este propósito refiere a establecer líneas de acción para salvaguardar la integridad del personal docente, como el capital humano más ventajoso para las instituciones educativas. Por lo que requiere acciones de fortalecimiento y capacitación permanente del personal docente noble. Y como segundo punto responsabilidad de las autoridades locales deben reconocer el desempeño docente en su jurisdicción.
- d. **Permitir el aumento de la autorrealización y el compromiso del personal docente en el trabajo.** Actualmente se enfatiza que todo trabajo sea realizado con agrado, que el personal docente este impregnado de buenas y positivas energías. Se requiere de un personal satisfecho que irradie felicidad, de esa manera se incrementará el buen trato y favorecerá una buena convivencia. Así

mismo si respondemos a los intereses del personal docente responderemos también a los intereses de los estudiantes.

- e. **Ampliar y proteger la integridad del personal docente en el trabajo.** Comprende diversos aspectos como la gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión institucional, componentes necesarios dentro de la marcha de una institución educativa. Dentro de ello encontramos sub componentes como los comités de relaciones sociales, gestión de riesgos, municipio escolar y de asuntos religiosos.
- f. **Gestionar la transformación.** Refiere al proceso mediante el cual se pasa a otra etapa, según la experiencia la transformación personal permite al ser humano crecer en base a las lecciones aprendidas. Así mismo al releer la historia podemos encontrar épocas en donde se manifestó alboroto, reubicación en la organización de los pueblos, nuevos inventos, evolución de las sociedades, cambios políticos y culturales. Todo ello nos permite ver otros paradigmas quizá más eficaces y funcionales, que requieren ser asimiladas para proteger la estabilidad en las instituciones educativas de nuestra patria.
- g. **Instituir estrategias formativas morales y éticas.** Las acciones de la gestión del talento humano deben tener las siguientes características: Estar dispuestos para tomar nuevos retos, esta actitud nos permitirá crecer, aprender y vivir la vida como si fuese el último de nuestra existencia. Así mismo tenemos que buscar de mostrarnos tal cual somos, sin ningún tipo de doblez; es decir ser sinceros. También requiere poner en praxis la confidencialidad y la justicia en nuestro obrar. Por último, practicar la inclusión y no se debe permitir la exclusión de ninguna índole (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 10)

Los objetivos de la gestión del talento humano son específicos, concretos y precisos, por lo que se orientan a la formación integral del personal docente, así como de los estudiantes.

Analizando la misión de algunas instituciones educativas nos encontramos con un elemento común el de brindar una educación de calidad en un sistema educativo inclusivo. Así mismo al leer la visión de muchas instituciones educativas hallamos un común denominador la promoción de la superación y el sentido de la trascendencia. Así como el rescate de la propia cultura, costumbres y valores.

2.7 Composición del Talento Humano

Gestionar el talento humano hoy en día es un aspecto a considerar para asegurar el destino y el triunfo de las instituciones educativas. Contar con un personal docente, así como también con un personal administrativo no representa necesariamente tener talentos. Para una mayor comprensión es necesario ver las diferencias entre personas y talentos.

Una persona con talento irradia la capacidad o destreza notable a lo común, demostrando habilidad propia y de esa manera destaca en una o varios rubros de la vida. En un inicio muestra la mayor facilidad para aprender las cosas que se le presentan así mismo se desenvuelven con maestría en una actividad específica.

Actualmente el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual según (Batista & Estupiñan, 2018):

- a. **Conocimiento.** Comprende el conocimiento empírico adquirido en base a la observación y la experiencia personal. Así mismo el conocimiento probado, que contiene el saber cómo producto de un aprendizaje organizado y metódico, que se da de manera permanente y en este siglo se habla del conocimiento como una joya de gran valor para esta era.
- b. **Habilidad.** Se refiere al saber hacer de las personas. Expresa manejar y aprovechar el conocimiento, ya sea para solucionar las dificultades o

situaciones, fundar y transformar. En otros vocablos, habilidad es la evolución del conocimiento en efectos y resultados.

- c. **Juicio.** Se trata de manifestar la opinión después de examinar la situación y el contexto. Expresa adquirir datos e información, desarrollar el pensamiento complejo, tener actitud crítica, analizar los hechos, pregonar con moderación y concretar prioridades.

- d. **Actitud.** Se trata de reflejar un comportamiento emprendedor frente a las adversidades de la vida. La disposición interna positiva es la base para conseguir las metas, asumir desafíos, ejercer como agente educativo de transformación, añadir un plus, llegar a la excelencia y orientarse al desarrollo de las competencias. Esto llevará a los seres humanos a alcanzar la autorrealización.

Por lo tanto, se entiende que no todas las personas son talentosas, sino que implica poseer una competencia individual que comprende cuatro aspectos muy importantes como el saber, el hacer, el saber analizar y la actitud emprendedora.

2.8 Dimensiones

Según Rodríguez (2009:1) para comprender el enfoque de la gestión del talento humano lo analiza desde la óptica de dos dimensiones fundamentales: Interna y Externa.

A. Dimensión Interna.

En el espacio interno de la gestión del talento humano comprende todo lo pertinente a la constitución del personal docente, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes.

1.- Conocimientos. – Son recursos que actualmente pueden transformar sociedades. Lograr información meritoria para entender el contexto a través del razonamiento. Desde un punto general refiere a la información recolectada sobre diversos contenidos o asuntos, debido a los grandes adelantos de las nuevas tecnologías de la información.

2.- Habilidades. – Es el conjunto de capacidades que una persona cuenta para realizar las diversas actividades de acuerdo al cargo que se desempeña, por ende, es una apreciación renovada de lo que una persona puede realizar de manera concreta. Así mismo se trata también que las habilidades engloban a las aptitudes innatas para desarrollar diferentes actividades, trabajos u oficios.

3.- Motivaciones. - Según Galicia (2010:31), La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución.

Cuando abordemos el termino motivación iniciaremos por comprender las fases internas que orientan el cuerpo humano en dirección de los propósitos educativos.

Así mismo cabe entender que estos impulsos sacuden a la persona a efectuar determinadas acciones y perseverar a fin de tener una buena culminación.

4.- Actitudes. – Se refiere a la manera de mostrar disposición integral, en un primer momento se habla de actitudes buenas y malas; esto de manera superficial, avocándonos a nuestra experiencia podemos interpretar que las actitudes nos permiten conseguir conocimientos sobre las personas, los objetos, situaciones oo y acontecimientos.

B. Dimensión Externa.

En esta magnitud externa de la gestión del talento humano se trata de todo lo referente a los componentes del entorno que influyen en el acto de elegir, la capacitación y estabilidad del personal docente en las instituciones educativas. Así mismo considera el análisis del clima laboral, el panorama de progreso profesional, disposiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación, referentes puntualizados que a continuación se detallan:

1.- Clima laboral. -El clima laboral “hace referencia al modo en que se dirige y valora al personal, a la capacidad que tienen las personas trabajadoras de una empresa de intervenir en los procesos de decisión, a los recursos destinados a fomentar la igualdad y la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros”.

2.- Perspectiva de desarrollo profesional. - El desarrollo profesional es definido por Chiavenato (2004:556), como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”.

3.- Calidad laboral. – Se refiere al incremento del interés y la motivación laboral optimizando las condiciones básicas, concernientes con el ambiente laboral que favorecerán al personal docente solventar las necesidades básicas y evitar el descontento laboral.

4.- Gratificación. - Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño. (Carlos, Pérez, & Moreno, 2015)

Esta actitud de expresar gratitud manifiesta amabilidad y consideración frente a algún bien obtenido. Son refuerzos positivos que ayudan a las personas a buscar estrategias y optimizar su desempeño. Así mismo permitirá crear un sentimiento de satisfacción con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por conceder una serie de beneficios que manifiesten el reconocimiento por un buen empleo.

En esta línea, toda institución educativa en el área de la gestión del talento humano, debe considerar estos aspectos que contiene la dimensión interna, así como la dimensión externa, que favorecerá el desarrollo holístico de toda la comunidad educativa, repercutiendo en la calidad en el servicio educativo que brindará a la comunidad.

Finalmente decir que ambas dimensiones interna y externa crean una combinación positiva para dar solidez a toda institución educativa.

CAPITULO III.

COMPETENCIA

3.1 Concepto

“Es la facultad que tiene una persona de combina conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético”. (MINEDU, 2017)

“Es la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber”. (MINEDU, 2012)

Si consideramos a la competencia como un conjunto de capacidades que nos van a permitir solucionar una serie de problemas y alcanzar los propósitos de aprendizaje, requiere una actuación reflexiva y por descubrimiento. Partiendo de la posibilidad de poner en praxis un conjunto de conocimientos. Sabemos que resolver un problema no solo se limita a tener almacenado una serie de saberes; sino implica el dominio y el desempeño cotidiano y oportuno. Así como también la gran capacidad de analizar el contexto y autoanalizarse con respecto a las propias potencialidades con las que se cuenta para interactuar en diferentes medios.

3.2. Clases

Para poder acercarnos a la gestión por competencias en la actividad del talento humano es necesario comprender su clasificación: (Batista & Estupiñan, 2018)

- a. **Elementales.** – Contiene a una serie de capacidades imprescindibles para desenvolverse en la sociedad actual.
- b. **Sociales.** – Se refiere a un conjunto de capacidades que posibilitan al ser humano a adaptar de manera individual respondiendo a las normas y a los consensos establecidos en comunidad y frente a ello todos los miembros de la sociedad muestran corresponsabilidad.
- c. **Personalizados.** –Comprende una serie de capacidades proactivas que se determinan y evalúan en base al desempeño de la práctica docente, evidenciando destrezas, experiencias, cualidades necesarias para el óptimo dominio del ejercicio docente.
- d. **Profesionales.** – Conjunto de capacidades elementales que posibilidad a las personas a fin de desempeñarse de manera exitosa en las funciones que le fueron asignadas, buscando continuamente de ayudarse con el soporte teórico de una o más campos, constituyéndose finalmente en el Perfil del docente según el marco del buen desempeño docente.

Las clases de competencias mencionadas son necesarias para la formación integral y holista del ser humano. No se exige que todos deben de desarrollar todas las competencias en un grado de excelencia; cada uno tiene sus propios talentos y potencialidades en base a ello llegaremos a ser competentes.

CAPITULO IV.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

4.1 Concepto.

Principalmente en el decenio de los noventa, aparece una nueva manera de ver la gestión del capital humano, desde una perspectiva de competencias más no de objetivos; es decir pasar de una meta estricta y determinante a una construcción progresiva de las organizaciones.

Concretamente esta orientación busca acrecentar el desempeño laboral individual y colectivo y como consecuencia de ello elevando la calidad de la organización.

Para muchos autores las competencias brotan de la unificación de diversas estructuras mentales como conceptos, definiciones y proposiciones estrechamente relacionadas.

En esta nueva forma de concebir la gestión del talento humano se evidencia concretamente que este enfoque busca aumentar los niveles de productividad, partiendo de la toma de consciencia y ser competente en el desempeño docente dentro y fuera de la institución educativa multigrado.

La gestión del talento por competencias es un paradigma para la sociedad actual sobre todo para las instituciones educativas de nuestro país porque permitirá responder a las necesidades formativas del personal docente en la búsqueda de desarrollar las competencias profesionales con el fin de optimizar los aprendizajes de los estudiantes. En este marco el desarrollo de la profesión docente es una de los objetivos estratégicos para elevar el rendimiento de los estudiantes del Perú.

La gestión del talento por competencias es una estrategia formativa para favorecer a la mayoría de los seres humanos crecer en autonomía y ciudadanía, a partir de la

integración de los aprendizajes construidos significativamente, Y desenvolverse de manera ética y asertiva en este mundo cambiante y globalizado.

4.2 Competencias docentes.

Actualmente se orienta al docente en servicio a fortalecer sus competencias como se menciona en el Marco de Buen Desempeño Docente, documento que resume el perfil del docente de nuestros tiempos y para nuestro contexto. En dicho documento se contiene los cuatro dominios en que el docente se debe desempeñar, así como las nueve competencias que debe desarrollar a lo largo de su profesión. (MINEDU, 2012)

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Competencia 1 Refiere al conocimiento y comprensión del desarrollo físico, emocional y social de los estudiantes. Así como del medio cultural, ambiental y local de la procedencia de cada estudiante. También hace mención del dominio curricular de cada área que enseña, de los paradigmas y procesos pedagógicos y didácticos que implican en el desarrollo de capacidades superiores que apuntan al desarrollo integral de los estudiantes.

Competencia 2 Consiste en el desenvolvimiento de las acciones de planificación de manera compartida y colegiada, asegurando la integridad de los aprendizajes que se propone lograr en los estudiantes, dominio de los procesos pedagógicos, el uso de un conjunto de materiales estructurados y no estructurados pertinentes y eficaces y la puesta en marcha de la evaluación formativa, cuyo aspecto indispensable es la retroalimentación, en una programación curricular en permanente reajuste.

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

Competencia 3 Comprende diversos aspectos que conllevan a crear un ambiente saludable para el aprendizaje, así como una convivencia armónica e inclusiva en donde se aprecie la diversidad cultural regida por acuerdos y compromisos

consensuados y asumidos con corresponsabilidad orientados a la formación de ciudadanos libres, solidarios y justos.

Competencia 4 Refiere a la conducción del proceso de enseñanza- aprendizaje con idoneidad y manejo de las áreas curriculares. Así como la utilización de una gama de estrategias y recursos adecuados, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y por descubrimiento. Y en cuanto a lo que se refiere a la resolución de problemas se tenga la capacidad de plantearlos o crearlos a partir de las experiencias, intereses y situaciones cotidianas de cada uno de los estudiantes.

Competencia 5 Comprende el seguimiento y evaluación oportuna y pertinente de los aprendizajes de los estudiantes en el marco de la evaluación formativa, en base a ello tomar decisiones y buscar estrategias innovadoras y eficaces a fin de optimizar el aprendizaje de cada estudiante.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Competencia 6 Se refiere a desarrollar hábitos en el personal docente que le permita participar enérgicamente, demostrando una disposición para el consenso y el dialogo, evidenciando una posición reflexiva y colaborativa en la gestión de la institución educativa, contribuyendo a la construcción y mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Competencia 7 Practica los valores sociales como el respeto, cooperación y corresponsabilidad con las familias, los miembros de la comunidad educativa y otras instituciones que existen en la localidad; el docente aprovecha sus experiencias, saberes y medios en los procesos formativos y socializa sus buenas practicas docentes.

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Competencia 8 Realiza un dialogo reflexivo sobre su práctica docente y experiencia institucional. Desarrolla interacciones pedagógicas permanentes de

manera personalizada y con el grupo clase favoreciendo siempre la construcción y afirmación de la identidad y responsabilidad profesional.

Competencia 9 Se desempeña como docente mediador de los aprendizajes desde la ética y el respeto de los derechos indispensables de los seres humanos, mostrando valores como la equidad, veracidad, compromiso y vocación de servicio en la educación peruana.

Analizando las competencias de los docentes de la EBR, se evidencia el perfil del maestro que se quiere lograr; los grandes cambios en la educación se darán a partir del reconocimiento de las grandes fortalezas y debilidades, que como personas tenemos.

Considerando además que la docencia es un quehacer complejo. El desempeño docente implica una autoformación permanente a partir del dialogo reflexivo y constructivo del quehacer cotidiano.

También requiere la capacidad de trabajar de manera colegiada, asumiendo compromisos para dar respuesta de manera colectiva en beneficio de la formación integral y holística de los estudiantes.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La gestión del talento humano es un compromiso estratégico, para obtener una organización de máxima calidad, a través de una serie de actividades estratégicas que conllevan a enriquecer los conocimientos, capacidades y destrezas del talento humano favoreciendo el desarrollo de las competencias docentes.

SEGUNDA: La gestión del talento humano por competencias es una estrategia formativa que va permitir a las instituciones educativas multigrados a velar por la formación permanente del docente en servicio a fin de contribuir de manera eficiente y eficaz en la formación integral de los estudiantes.

TERCERA: El MBDD evidencia el perfil del maestro que se quiere lograr y que los grandes cambios que se darán en el sector educativo se realizarán a partir del reconocimiento de las grandes fortalezas, potencialidades y debilidades, que como personas tenemos.

REFERENCIAS

- Adriana, M. (6 de 3 de 2019). *Dinero*. Obtenido de Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521>
- Batista, N., & Estupiñan, J. (2018). *Libros*. Obtenido de GESTIÓN EMPRESARIAL Y POSMODERNIDAD: <https://books.google.com.pe/books?id=SpqaDwAAQBAJ&pg=PA32&dq=administrar+el+talento+humano+se+convierte+cada+d%C3%ADa+en+algo+indispensable+para+el+%C3%A9xito+de+las+organizaciones.+Tener+personas+no+significa+necesariamente+tener+talentos.+%C2%BFcu%C3%A1>
- Carlos, M., Pérez, J., & Moreno, J. (6 de 10 de 2015). *Recursos humanos*. Obtenido de Gestión del talento humano: <http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/dimensiones-de-la-gestion-del-talento.html>
- Chiavenato, I. (2002). En *Gestión del talento humano* (pág. 475). Colombia: CAMPUS.
- Dolan et al., 2. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Fidel, M. (4 de 2012). *ResearchGate*. Obtenido de El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations): https://www.researchgate.net/publication/331001142_El_talento_humano.
- Franco, R. T. (2004). Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=LIRkXYX-gbUC&pg=PA1&dq=que+es+una+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitgPuGvd7nAhUNH7kGHSx4DjEQ6AEIOTAC#v=onepage&q=que%20es%20una%20estrategia&f=false> .

Fredy, C. (4 de 11 de 2010). *Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Fundación Wikimedia, Inc. (23 de julio de 2019). Obtenido de Gestión del talento: https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

Gestión del Talento Humano. (7 de octubre de 2015). Obtenido de <http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/dimensiones-de-la-gestion-del-talento.html>

Hernan, P. (2018). *Infocapital humano*. Obtenido de La Gestión del Talento Humano por Competencias: <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>

MINEDU. (2012). Obtenido de Marco del Buen Desempeño Docente: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

MINEDU. (3 de 2017). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Currículo Nacional de Educación Básica Regular: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>

Oscar, P. (24 de 5 de 2016). *Blog PeopleNext*. Obtenido de Gestión del talento humano en la empresa y su importancia: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

R, H., Fernandez C, & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico.

Yoany, R. (24 de 08 de 2011). *Gestión del talento humano como fuente de innovación tecnológica*. Obtenido de Gestinpoles: <https://www.gestiopolis.com/gestion-talento-humano-fuente-innovacion-tecnologica/>

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DESARROLLAR
COMPETENCIAS EN DOCENTES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS MULTIGRADOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA

REPORTE DE ORIGINALIDAD



FUENTES PROMINIAS

1	docplayer.es Fuente de Internet	2%
2	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	es.slideshare.net Fuente de Internet	1%
6	www.buenastareas.com Fuente de Internet	1%
7	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	1%
8	core.ac.uk Fuente de Internet	1%

9	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de datos	1%
10	repositorio.minedu.gob.pe Fuente de datos	1%
11	hdl.handle.net Fuente de datos	1%
12	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de datos	<1%
13	dominiodelasciencias.com Fuente de datos	<1%
14	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de datos	<1%
15	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de datos	<1%
16	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de datos	<1%
17	repositorio.uss.edu.pe Fuente de datos	<1%
18	Submitted to Universidad Rafael Landívar Trabajo de estudiante	<1%
19	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de datos	<1%
20	Submitted to Universidad Tecnológica del Perú Trabajo de estudiante	<1%
<hr/>		
21	repositorio.unan.edu.ni Fuente de datos	<1%
22	www.slideshare.net Fuente de datos	<1%
23	www.clubensayos.com Fuente de datos	<1%
24	thgestionh.blogspot.com Fuente de datos	<1%
25	Submitted to Universidad Peruana de Las Américas Trabajo de estudiante	<1%