

LA GESTIÓN DEL TALENTO COMO FACTOR DETERMINANTE DEL RENDIMIENTO LABORAL EN EL SECTOR EDUCACIÓN PÚBLICO

Escrito por:

Bruno Zapata, Jimmy Manuel Ángel
Bayona Castro, Esthely Rosa
Verástegui Sánchez, Ronald
Zapata Periche, Isidora Concepción
Zapata Periche, Simón

ISBN: 978-9915-698-66-3



9 789915 698663

La gestión del talento como factor determinante del rendimiento laboral en el sector educación público

Bruno Zapata, Jimmy Manuel Ángel;
Bayona Castro, Esthely Rosa;
Verástegui Sánchez, Ronald; Zapata
Periche, Isidora Concepción; Zapata
Periche, Simón

© Bruno Zapata, Jimmy Manuel Ángel;
Bayona Castro, Esthely Rosa;
Verástegui Sánchez, Ronald; Zapata
Periche, Isidora Concepción; Zapata
Periche, Simón, 2026

Primera edición (1.ª ed.): febrero, 2026

Editado por:

Editorial Mar Caribe ®

www.editorialmarcaribe.es

Av. Gral. Flores 547, 70000 Col. del
Sacramento, Departamento de Colonia,
Uruguay.

Diseño de carátula e ilustraciones: Los
autores

Libro electrónico disponible en:

<https://editorialmarcaribe.es/ark:/10951/isbn.9789915698663>

Formato: Electrónico

ISBN: 978-9915-698-66-3

ARK: [ark:/10951/isbn.9789915698663](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:org:ark:iv-10951-isbn.9789915698663)

[Editorial Mar Caribe \(OASPA\)](#): Como miembro de la Open Access Scholarly Publishing Association, apoyamos el acceso abierto de acuerdo con el código de conducta, la transparencia y las mejores prácticas de OASPA para la publicación de libros académicos y de investigación. Estamos comprometidos con los más altos estándares editoriales en ética y deontología, bajo la premisa de «Ciencia Abierta en América Latina y el Caribe»

OASPA

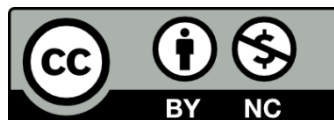
Editorial Mar Caribe, firmante N° 795 de 12.08.2024 de la [Declaración de Berlín](#)

"... Nos sentimos obligados a abordar los retos de Internet como un medio funcional emergente para la distribución del conocimiento. Obviamente, estos avances pueden modificar significativamente la naturaleza de la publicación científica, así como el actual sistema de garantía de calidad..." (Max Planck Society, ed. 2003, pp. 152-153).



[CC BY-NC 4.0](#)

Los autores pueden autorizar al público en general a reutilizar sus obras únicamente con fines no lucrativos, los lectores pueden utilizar una obra para generar otra, siempre que se dé crédito a la investigación, y conceden al editor el derecho a publicar primero su ensayo bajo los términos de la licencia CC BY-NC 4.0.



Editorial Mar Caribe se adhiere a la "Recomendación relativa a la preservación del patrimonio documental, comprendido el patrimonio digital, y el acceso al mismo" de la UNESCO y a la Norma Internacional de referencia para un sistema abierto de información archivística ([OAS-ISO 14721](#)). Este libro está preservado digitalmente por datasegura.info

Editorial Mar Caribe

**La gestión del talento como factor
determinante del rendimiento laboral
en el sector educación público**

Colonia, Uruguay

2026

**La gestión del talento como factor
determinante del rendimiento
laboral en el sector educación
público**

Índice

Introducción.....	8
Capítulo 1	11
La gestión del talento como factor determinante del rendimiento laboral en el sector educación público	11
Marco normativo y la Carrera Pública Magisterial en el Perú: Un modelo de meritocracia	12
La evaluación del desempeño como herramienta de gestión y mejora continua.....	15
Gestión del rendimiento para el personal administrativo: El rol de SERVIR ..	17
El liderazgo pedagógico y directivo como catalizador del talento	19
Modelos de liderazgo y su influencia en el desempeño docente.....	19
El acompañamiento docente como estrategia de retención	20
Motivación, clima organizacional y su impacto en la productividad educativa	20
Incentivos y meritocracia: El impacto de los estímulos económicos y simbólicos.....	22
Mecanismos de los incentivos monetarios y no monetarios.....	22
Análisis empírico: Correlación entre gestión del talento y rendimiento laboral	23
Síntesis de hallazgos en estudios regionales.....	24
Desafíos estructurales y barreras en la gestión del talento público	25
La vigencia de la burocracia weberiana	25
Inestabilidad y alta rotación de funcionarios	25
Limitaciones presupuestarias e informalidad	25
Perspectiva internacional: Comparativa de modelos de gestión docente	26
Transformación digital y el futuro de la gestión del talento educativo	28
Oportunidades de la digitalización estratégica	28
Capítulo 2.....	31
Planificación Estratégica, capacitación y formación continua en el sector público: fortalecimiento de capacidades pedagógicas y digitales	31
El Marco Estratégico del Desarrollo Nacional al 2050.....	32
La Gobernanza del Planeamiento Estratégico	34

La Reforma del Servicio Civil y la Gestión del Talento Humano.....	35
Fortalecimiento de Capacidades Digitales en el Sector Público.....	37
Diagnóstico y Brechas de Talento Digital.....	37
Capacidades Pedagógicas y Formación Continua de Formadores	39
Innovación en la Práctica Pedagógica: La Escuela Regional de Lima ...	40
Integración de la Capacitación en el Ciclo de Planeamiento Institucional	42
Seguimiento y Evaluación de Resultados.....	43
Innovación Pedagógica y Tendencias en E-learning.....	43
El Auge de la Inteligencia Artificial y la Personalización	44
Impacto Ciudadano y Calidad del Servicio Público.....	45
Desafíos Territoriales y Cierre de Brechas Digitales.....	47
La Gestión del Riesgo y la Resiliencia Institucional	48
Capítulo 3.....	50
La brecha en programas de desarrollo y la carga administrativa en el acompañamiento y monitoreo pedagógico continuo en el sistema educativo peruano	50
Evolución ontológica y normativa del monitoreo y acompañamiento pedagógico	50
La plataforma SIMON: Automatización frente a la carga administrativa ...	53
Cuantificación del desequilibrio entre labores administrativas y pedagógicas.....	55
Brechas estructurales en el diseño de los programas de desarrollo docente	56
El desafío de la contextualización rural y multigrado	57
La brecha en la formación de docentes principiantes	57
Modelos de gestión y tensiones en la implementación descentralizada....	58
La problemática de la selección y contratación.....	58
El rol del directivo como líder pedagógico vs. burócrata	59
El factor socio-pedagógico: Reflexión crítica vs. cumplimiento normativo	59
Perspectiva internacional: Estrategias de simplificación y reducción de brechas	61
Chile: El Plan "Todos al Aula"	61
Colombia: Trayectorias Educativas Completas y Acompañamiento	62

El rol de la Inteligencia Artificial y la automatización.....	62
Postura de los actores sociales y críticas del magisterio	62
Propuestas de expertos para la reducción de la brecha y la burocracia ..	64
1. Desburocratización de la función directiva y supervisora	64
2. Fortalecimiento de la autonomía escolar y el trabajo colegiado	64
3. Mejora de la arquitectura de datos e interoperabilidad	65
Capítulo 4	67
Impacto de la capacitación corporativa: un análisis de los modelos de Kirkpatrick y Phillips en el horizonte.....	67
Fundamentos Epistemológicos y Evolución del Modelo de Evaluación.....	67
Nivel 1: Reacción y el Compromiso del Alumno como Premisa de Éxito	69
Nivel 2: Aprendizaje y la Validación de la Adquisición de Competencias .	71
Nivel 3: Comportamiento y la Transferencia al Entorno Laboral	73
Nivel 4: Resultados y la Generación de Valor Organizacional	74
El Quinto Nivel: Retorno de la Inversión (ROI) y la Metodología de Phillips..	76
El Proceso de Cálculo y la Gestión de Intangibles	77
Nuevas Fronteras: Sostenibilidad, Salud Mental y Soft Skills	79
Implementación Estratégica: Superando las Barreras Operativas	80
Los Cuatro Grandes Desafíos de la Medición.....	80
Capítulo 5	82
Interdependencia en las políticas educativas globales: gobernanza, mecanismos de transferencia y realidades regionales	82
Fundamentos conceptuales de la globalización y la interdependencia educativa	82
Marcos teóricos de la convergencia educativa global	84
La Teoría de la Cultura Mundial y el Neoinstitucionalismo.....	84
La Agenda Educativa Globalmente Estructurada.....	85
Mecanismos de movilidad y transferencia de políticas	86
Dinámicas de Préstamo y Alquiler.....	86
La OCDE y el Enfoque en la Eficiencia	88
El Banco Mundial y la Dimensión Financiera	88
La UNESCO y el Derecho a la Educación	89

Integración Regional y Armonización en América Latina.....	89
El Sector Educativo del MERCOSUR	89
El Impacto en América Latina: Desigualdades y Críticas	91
La Interdependencia en la Política Educativa Peruana	92
Conclusión.....	96
Bibliografía.....	99

Introducción

La calidad de un sistema educativo no es superior a la de sus docentes ni a la de su personal administrativo. En la esfera pública, donde los recursos suelen ser limitados y las demandas sociales crecientes, la diferencia entre una institución estancada y otra que transforma vidas radica en un solo factor: la gestión de su gente.

En el escenario de la administración pública contemporánea, la transición desde un modelo de gestión puramente burocrático y funcionalista hacia un enfoque estratégico centrado en el capital humano constituye uno de los mayores desafíos y, a la vez, una de las oportunidades más significativas para incrementar el valor público. Tradicionalmente, la administración de recursos humanos en el Estado se ha limitado a la vigilancia del cumplimiento normativo, al procesamiento de planillas y a la aplicación de medidas disciplinarias, asumiendo un rol fiscalizador que inhibe la creatividad y la innovación laboral.

Ahora bien, la modernización de la gestión pública exige concebir a las personas no como simples costos o recursos transaccionales, sino como socios estratégicos y como capital intelectual indispensable para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este cambio de paradigma encuentra un asidero fundamental en la Teoría de Recursos y Capacidades, que postula que las ventajas competitivas y la eficiencia sostenible de las organizaciones no dependen exclusivamente de sus activos físicos o financieros, sino de la posesión de recursos internos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.

En el sector público, y de manera sumamente crítica en el sector educativo, este recurso distintivo lo constituye el talento de los docentes y del personal administrativo que dinamiza los procesos de enseñanza y aprendizaje. La gestión del talento humano, definida como el conjunto de

prácticas y procesos implementados para atraer, desarrollar, retener y optimizar el desempeño de la fuerza laboral, se posiciona como el motor que transforma el potencial individual en competencias organizacionales orientadas a asegurar una educación de calidad.

La obra *"La gestión del talento como factor determinante del rendimiento laboral en el sector público de la educación"* aborda una de las deudas más urgentes de la modernización del Estado. Durante décadas, se ha puesto énfasis en la infraestructura, el equipamiento tecnológico y los cambios curriculares; sin embargo, con frecuencia se ha descuidado el motor que impulsa todas esas herramientas: el talento humano. Este libro nos recuerda que, sin una gestión estratégica que motive, capacite y retenga a los mejores cuadros, cualquier reforma educativa está condenada a ser meramente superficial.

Los autores nos ofrecen un análisis riguroso de cómo las políticas de recursos humanos —lejos de ser simples trámites burocráticos de nómina o de asistencia— constituyen, en realidad, el puente hacia la excelencia académica. A lo largo de estas páginas se exploran las variables que condicionan el rendimiento en el entorno público: desde la importancia del clima organizacional y del liderazgo pedagógico hasta la necesidad de implementar sistemas de incentivos que trasciendan lo económico y conecten con la vocación de servicio.

Uno de los mayores méritos de este texto es su capacidad para contextualizar la gestión del talento en la complejidad del sector estatal. El lector encontrará una reflexión profunda sobre los desafíos que imponen la rigidez normativa y los procesos de carrera pública y, a su vez, propone soluciones viables para fomentar una cultura de alto desempeño que beneficie, en última instancia, al estudiante.

La pertinencia y la urgencia de desarrollar una investigación exhaustiva sobre la gestión del talento humano y su relación directa con el rendimiento

laboral en las escuelas públicas se sustentan en múltiples dimensiones que conectan la teoría organizacional con la realidad empírica y con las demandas urgentes de la política social. Desde una perspectiva teórica, este estudio se justifica por la necesidad de integrar y adaptar los modelos de gestión del talento humano —desarrollados predominantemente para el ámbito corporativo y el sector privado— a las especificidades y complejidades inherentes a la administración pública y, en particular, al sector educativo.

Las organizaciones educativas públicas no operan bajo la lógica de la maximización de beneficios económicos, sino bajo principios de equidad, bienestar social, rendición de cuentas y garantía del derecho constitucional a la educación. En consecuencia, las teorías clásicas de la administración de personal y los marcos contemporáneos de la gestión por competencias requieren reformulación para captar la naturaleza multidimensional del desempeño docente, que trasciende la mera productividad técnica y se adentra en la formación ciudadana, la equidad de género, la inclusión y la interculturalidad.

Este libro es, por tanto, una herramienta indispensable para directivos, gestores educativos y responsables de políticas públicas. No es solo un estudio sobre la eficiencia laboral; es una invitación a repensar la escuela y la universidad como espacios de crecimiento profesional continuo. Al final del día, gestionar el talento en la educación pública no es solo una cuestión de administración; es un compromiso ético con el futuro de la sociedad. Entregamos esta obra con la convicción de que sus conclusiones serán el punto de partida para una gestión más humana, más técnica y, sobre todo, más efectiva en nuestras instituciones educativas.

Capítulo 1

La gestión del talento como factor determinante del rendimiento laboral en el sector educación público

La gestión del talento humano en el ámbito de la educación pública ha dejado de ser una función meramente administrativa de control de planillas para convertirse en una filosofía gerencial profunda que articula valores, creencias y roles sociales dentro de la organización. En este contexto, la educación se define como una industria intensiva en conocimiento en la que el recurso humano no es un insumo más, sino el activo intangible de mayor valor estratégico para la sostenibilidad del sistema. La gestión efectiva de este capital implica una visión sistémica que vincula el ambiente interno de la institución con la comunidad externa, reconociendo que la cultura organizacional refleja las normas y valores del sistema formal que sustentan la misión educativa (León & Villanueva, 2025).

La evolución del concepto de gestión del talento humano (GTH) sugiere un tránsito de modelos estáticos a enfoques dinámicos orientados al desarrollo de capacidades. Mientras que en el pasado la administración de personal se centraba en la disciplina y el cumplimiento de normas, la GTH contemporánea en el sector público se enfoca en atraer, desarrollar y retener a los profesionales más cualificados para alcanzar objetivos a largo plazo. Este cambio de paradigma es crítico en las universidades y centros de educación básica, donde la calidad de la enseñanza y la satisfacción de los estudiantes dependen directamente de un personal motivado y alineado con la visión

institucional.

El rendimiento laboral en el sector educativo no es una variable aislada, sino el resultado de procesos complejos de reclutamiento, capacitación y bienestar organizacional. Las instituciones que implementan estrategias avanzadas de gestión del talento reportan mejoras tangibles, como una reducción de la rotación de personal y un incremento significativo de la retención del capital intelectual. Esta efectividad se explica porque la gestión del talento ayuda a crear entornos de trabajo respetuosos que fomentan la inclusión y la equidad, factores que en el sector público son determinantes para la legitimidad del servicio ante la ciudadanía.

Marco normativo y la Carrera Pública Magisterial en el Perú: Un modelo de meritocracia

En el Perú, la gestión del talento en el sector educativo está regida por la Ley de Reforma Magisterial (Ley N° 29944), que establece un marco integral para la carrera pública magisterial, fundamentado en el mérito, la idoneidad y el desempeño. Este cuerpo normativo regula desde el ingreso hasta el retiro del docente, definiendo un sistema de ocho escalas magisteriales que estructuran la progresión profesional y salarial en función de la evaluación continua y el tiempo de servicio (Alanya et al., 2021).

La carrera reconoce que el talento docente puede manifestarse en diversas áreas, sin limitarse únicamente a la enseñanza en el aula. Por ello, se establecen cuatro áreas de desempeño laboral que permiten la diversificación y la especialización del servidor: la gestión pedagógica, la gestión institucional, la formación docente y la innovación y la investigación (León & Villanueva, 2025). (véase la Tabla 1).

Tabla 1: Estructura de la progresión profesional y áreas de desempeño

Escala Magisterial	Tiempo Mínimo de Permanencia	Criterios de Ascenso y Requisitos
Primera Escala	3 años	Título profesional, evaluación de ingreso aprobada.
Segunda Escala	2 años	Evaluación previa de desempeño y examen de ascenso.
Tercera Escala	3 años	Tiempo efectivo de servicio, aprobación de evaluaciones.
Cuarta Escala	3 años	Desempeño destacado, cumplimiento de metas institucionales.

Quinta Escala	3 años	Experiencia acumulada, aportes a la innovación pedagógica.
Sexta Escala	3 años	Liderazgo pedagógico reconocido y especialización.
Séptima Escala	5 años	Alta trayectoria, contribución al sistema educativo nacional.
Octava Escala	Hasta el retiro	Excelencia profesional sostenida y méritos excepcionales.

El ingreso a la carrera es un proceso riguroso que evalúa las capacidades y los conocimientos del postulante para asegurar la calidad de la educación básica y técnica. Los comités de evaluación, integrados por directores, subdirectores y representantes de padres de familia, garantizan la transparencia y la objetividad en la selección del talento. Además, se ha institucionalizado el Programa de Inducción Docente, destinado a fortalecer

las competencias de los recién nombrados con menos de dos años de experiencia, en el que un mentor de tercera escala acompaña el proceso durante seis meses para facilitar la autonomía profesional.

La evaluación del desempeño como herramienta de gestión y mejora continua

La Evaluación del Desempeño Docente (EDD) es el pilar sobre el cual se asienta la meritocracia en el sistema público peruano. A diferencia de las pruebas de conocimientos tradicionales, la EDD tiene un propósito primordialmente formativo y se basa en la observación directa de la práctica pedagógica en la escuela y en el aula. Este enfoque busca promover la reflexión del docente sobre su propia labor, compartiendo criterios de valoración claros derivados del Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) (Alanya et al., 2021).

El proceso evaluativo utiliza instrumentos específicos para captar la complejidad de la labor docente. El instrumento central es el conjunto de "Rúbricas de observación de aula", que evalúa seis desempeños fundamentales para garantizar el aprendizaje significativo de los estudiantes (véase la Tabla 2).

Tabla 2: Dimensiones y rúbricas de observación en el aula

Desempeño Evaluado	Descripción de la Evidencia	Nivel de Logro Esperado
Involucramiento Activo	El docente logra que la	Nivel 3 o 4

	mayoría de los estudiantes participen con interés.	
Pensamiento Crítico	Promueve activamente el razonamiento y la creatividad en los alumnos.	Nivel 3 o 4
Evaluación y Feedback	Monitorea el progreso y brinda retroalimentación oportuna y de calidad.	Nivel 3 o 4
Propiciación de Ambiente	Genera un clima de respeto, proximidad y empatía en el aula.	Nivel 2 o superior (Obligatorio)
Regulación del Comportamiento	Utiliza mecanismos positivos para mantener el orden y la convivencia.	Nivel 2 o superior (Obligatorio)
Gestión del Tiempo	Aprovecha el tiempo de la	Nivel 3 o 4

	sesión para realizar actividades de alto valor pedagógico.	
--	--	--

La calificación se establece en una escala del **1** al **4**. Para superar la evaluación, un docente debe obtener un puntaje promedio igual o superior a **2.6** y, de manera crítica, no puede situarse en el nivel 1 en las rúbricas de respeto y comportamiento, ya que esto comprometería la integridad emocional del estudiante. Aquellos que no aprueban en la instancia ordinaria acceden a un Programa de Desarrollo Profesional financiado por el Estado, tras el cual se someten a evaluaciones extraordinarias. La ley establece que, tras tres desaprobaciones consecutivas, el servidor es retirado de la carrera, lo que asegura que solo el talento idóneo permanezca ante los alumnos.

Gestión del rendimiento para el personal administrativo: El rol de SERVIR

En el sector educativo, el rendimiento no solo depende de los docentes, sino también de la eficiencia del personal administrativo y auxiliar que sustenta la operación institucional. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha implementado un sistema de Gestión del Rendimiento que busca alinear los objetivos individuales de estos servidores con las metas estratégicas de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y de las instituciones educativas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Este sistema se fundamenta en indicadores de desempeño que proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre los logros de la

entidad. Se distinguen tres niveles de indicadores: de insumo (recursos utilizados), de producto (bienes y servicios entregados) y de resultado (impacto en la población servida). Para el personal administrativo, las metas se definen anualmente considerando el aspecto cuantificable, la evidencia de cumplimiento y el peso relativo de cada tarea en el puesto. La evaluación del personal administrativo bajo el régimen SERVIR no es punitiva, sino que busca identificar necesidades de capacitación y reconocer el mérito excepcional (véase la Tabla 3).

Tabla 3: Categorías de calificación del rendimiento administrativo

Categoría de Calificación	Criterios de Otorgamiento	Impacto y Consecuencias
Rendimiento Distinguido	Superar el valor esperado de las metas sin sanciones.	Reconocimiento público y prioridad en promociones.
Buen Rendimiento	Puntaje entre 60 y 100 puntos (70 para directivos).	Continuidad en el puesto y acceso a capacitaciones.
Sujeto a Observación	Incumplimiento parcial de las metas establecidas.	Capacitación obligatoria de corto plazo para cerrar brechas.

Rendimiento Deficiente	Incumplimiento crítico de las metas y de los factores de evaluación.	Riesgo de desvinculación tras evaluaciones desfavorables.
------------------------	--	---

El desafío de esta gestión radica en la dicotomía de la percepción del "cliente" en el sector público. Para el administrativo de una escuela o de la UGEL, el cliente es tanto el docente destinatario del trámite como el ciudadano que espera transparencia en el uso de los recursos. Investigaciones sugieren que el desempeño adecuado de las entidades públicas es vital para el desarrollo social, y que factores como el salario, la antigüedad y el nivel académico guardan una correlación positiva con la satisfacción y el rendimiento de estos servidores.

El liderazgo pedagógico y directivo como catalizador del talento

La evidencia científica señala que la gestión del talento es estéril si no está mediada por un liderazgo directivo efectivo. El director de una institución educativa pública ya no es visto como un administrador de edificios, sino como un líder pedagógico capaz de influir en la práctica docente para mejorar los aprendizajes (León & Villanueva, 2025).

Modelos de liderazgo y su influencia en el desempeño docente

El liderazgo pedagógico se manifiesta a través del acompañamiento sistemático, la reflexión conjunta y el monitoreo del uso efectivo del tiempo y

de los materiales. Los estudios demuestran que el liderazgo transformacional —aquel que inspira y moviliza hacia metas compartidas— tiene un alto impacto en la motivación sostenida del equipo docente (Ramos & Tamariz, 2024).

Investigaciones correlacionales han cuantificado esta relación, encontrando un coeficiente de correlación de Spearman de hasta **0.538** entre la calidad del liderazgo directivo y el desempeño docente de los catedráticos universitarios y de educación básica. Este liderazgo no debe concentrarse en una sola persona; el modelo de liderazgo distribuido propone que las responsabilidades de gestión se compartan entre diversos comités y equipos de trabajo, lo que fomenta la iniciativa genuina y la colaboración espontánea de los docentes.

El acompañamiento docente como estrategia de retención

Un liderazgo directivo exitoso se distingue por su preocupación por la satisfacción laboral de sus profesores. Al generar altas expectativas de rendimiento y al promover los logros de la escuela ante la comunidad, el director fortalece la identidad institucional y el compromiso del docente. El acompañamiento pedagógico, cuando se ejerce con cercanía y una visión estratégica, permite que el docente se sienta respaldado en sus procesos de innovación, lo que reduce los niveles de estrés y previene el abandono de la carrera (Sempé, 2015).

Motivación, clima organizacional y su impacto en la productividad educativa

La gestión del talento humano y la gestión de conflictos inciden de manera determinante en el clima organizacional de las escuelas públicas. Un

estudio realizado en Lima Metropolitana determinó que la variabilidad del clima organizacional depende de la forma en que se gestionan el talento y los conflictos internos. El clima organizacional no es una percepción subjetiva amorfa, sino una estructura con dimensiones medibles que inciden directamente en la productividad laboral (véase la Tabla 4).

Tabla 4: Dimensiones del clima y percepción docente

Dimensión del Clima	Porcentaje de Percepción "Muy Buena"	Variabilidad Explicada por la GTH
Motivación Laboral	66 %	20 % de impacto directo de la gestión.
Liderazgo Directivo	79 %	47 % de impacto directo de la gestión.
Comunicación Interna	79 %	44 % de impacto directo de la gestión.

La motivación es el motor del rendimiento, pero no se logra únicamente con recompensas materiales. En el siglo XXI, el talento educativo busca un equilibrio entre la vida y el trabajo, un sentido de propósito y

oportunidades de crecimiento personalizadas. Los conflictos surgen cuando las tareas deterioran la calidad de vida o cuando el agotamiento mental (burnout) no se gestiona adecuadamente por parte de la institución, lo que repercute negativamente en la labor pedagógica con los alumnos y los padres.

La integridad y la ética del líder también son componentes críticos del clima. El personal administrativo y auxiliar tiende a mostrar un mayor nivel de compromiso cuando percibe que el director demuestra respeto por igual a todo el personal, sin distinción de cargo ni de edad (Stable & Núñez, 2021). El favoritismo o la falta de transparencia en la toma de decisiones son los principales detractores de la confianza organizacional, lo que reduce la disposición de los trabajadores a colaborar en proyectos de innovación.

Incentivos y meritocracia: El impacto de los estímulos económicos y simbólicos

Para potenciar el rendimiento, el Ministerio de Educación ha experimentado con diversos sistemas de incentivos. El más emblemático ha sido el "Bono Escuela", un incentivo monetario otorgado a instituciones educativas cuyos estudiantes obtienen resultados sobresalientes en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y en los indicadores de gestión escolar.

Mecanismos de los incentivos monetarios y no monetarios

El análisis económico sugiere que los incentivos pueden motivar a los docentes a mejorar su desempeño, aumentar la asistencia y cubrir el currículo de manera más efectiva. Sin embargo, la efectividad de estos bonos es objeto de debate. En el caso del "Bono Escuela", se introdujo una innovación consistente en diplomas virtuales de reconocimiento para los directores y

docentes ganadores, con el fin de incrementar su motivación intrínseca. Las evidencias de MineduLAB indicaron que, si bien estos reconocimientos simbólicos son valorados, no siempre son suficientes por sí mismos para incentivar mejoras drásticas en el desempeño si no van acompañados de mejores condiciones de trabajo y de apoyo pedagógico continuo.

Además de los bonos, la Ley de Reforma Magisterial contempla otros estímulos:

- **Becas para Maestrías y Doctorados:** Financiamiento de estudios de posgrado en universidades nacionales o extranjeras acreditadas para docentes de alto desempeño.
- **Palmas Magisteriales:** Condecoraciones por méritos excepcionales en la labor pedagógica o de investigación.
- **Asignaciones por condiciones especiales:** Bonificaciones adicionales por laborar en zonas rurales o fronterizas, o en instituciones de educación bilingüe.

Estos incentivos buscan crear un círculo virtuoso en el que el mérito es reconocido y premiado, lo que, a su vez, atrae a nuevos talentos al sector público, lo que constituye una estrategia esencial dada la creciente competencia con el sector privado por profesionales cualificados.

Análisis empírico: Correlación entre gestión del talento y rendimiento laboral

La relación entre la gestión del talento humano (GTH) y el desempeño laboral docente ha sido validada mediante múltiples investigaciones cuantitativas en el Perú, que han utilizado principalmente el coeficiente de correlación de Spearman para medir la fuerza de esta asociación (León & Villanueva, 2025).

Síntesis de hallazgos en estudios regionales

En investigaciones realizadas en instituciones educativas, se encontró una correlación extraordinariamente alta entre la GTH y el rendimiento educativo de los docentes. Este resultado sugiere que casi la totalidad de la variabilidad del desempeño docente puede explicarse por la calidad de los procesos de gestión de personas implementados en la escuela (Pashanasi et al., 2021).

$$r_s = 0.971 \implies \text{Correlación positiva muy fuerte y significativa.}$$

Otros estudios en Lima y Callao refuerzan esta tendencia:

- **Chorrillos, Lima (2024):** Se determinó una relación significativa entre la GTH y el desempeño laboral, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Educación de Calidad).
- **Callao (2024):** En 2024, los docentes calificaron su desempeño como excelente o muy bueno, mientras que la percepción de la gestión del talento también se situaba en niveles óptimos.
- **UGEL de Lima Metropolitana (2021):** Investigaciones transversales demuestran que la gestión por competencias impacta directamente en la productividad del personal operativo y administrativo.

Estos datos indican que un mejor desempeño en la GTH conlleva inexorablemente un mejor desempeño docente, mientras que una gestión deficiente o meramente burocrática se traduce en un rendimiento laboral mediocre o insatisfactorio.

Desafíos estructurales y barreras en la gestión del talento público

A pesar del sólido marco normativo, la gestión del talento en la educación pública peruana enfrenta obstáculos que limitan su eficacia. Estos desafíos se agrupan en tres áreas: la burocracia rígida, la inestabilidad política y las limitaciones presupuestarias.

La vigencia de la burocracia weberiana

El modelo burocrático de Max Weber sigue dominando gran parte de la administración pública en el Perú. Si bien garantiza la legalidad de las normas y el orden jerárquico, a menudo genera rigidez en las comunicaciones e impersonalidad en las relaciones, lo que atenta contra la satisfacción laboral. En muchas instituciones educativas, la administración se basa en exceso en documentos escritos (archivos) y en procedimientos estandarizados que consumen tiempo que el director debería dedicar al liderazgo pedagógico.

Inestabilidad y alta rotación de funcionarios

La gestión pública en el Perú ha experimentado en los últimos años una notable inestabilidad política, lo que se traduce en una alta rotación de funcionarios clave en el Ministerio de Educación y en las Direcciones Regionales. Esta falta de continuidad impide asentar las reformas de largo plazo y genera desconfianza en la población y en el propio personal docente, que ve cómo los planes de capacitación o los sistemas de incentivos cambian o se suspenden con cada nueva administración (Berruz et al., 2026).

Limitaciones presupuestarias e informalidad

Las restricciones fiscales han afectado el presupuesto institucional de

los organismos reguladores y del propio sector educativo. Por ejemplo, el presupuesto de instituciones como Indecopi se redujo en términos reales entre 2019 y 2024, tendencia que se refleja en la escasez de bienes públicos y en la oferta precaria de servicios en zonas rurales. Además, la dualidad de regímenes laborales genera inequidades salariales que afectan la motivación; un docente bajo la Ley de Reforma Magisterial tiene expectativas de carrera muy distintas a las de un administrativo bajo el régimen CAS, lo que complica la gestión unificada del talento en una misma escuela.

Perspectiva internacional: Comparativa de modelos de gestión docente

El éxito de la gestión del talento en educación no es una fórmula única, como demuestran los casos de Singapur y Finlandia, países que, aunque emplean enfoques opuestos, alcanzan altos estándares de rendimiento (véase la Tabla 5).

Tabla 5: Estrategias de los países de alto desempeño

Factor de Gestión	Singapur	Finlandia
Reclutamiento	Centralizado por el Ministerio. Solo el tercio superior de los graduados.	Descentralizado y altamente competitivo. Requiere grado de maestría.

Desarrollo	100 horas de capacitación anual obligatoria. Rutas de carrera claras.	Basado en la autonomía docente y en la investigación pedagógica.
Evaluación	Sistema riguroso basado en el desempeño y en bonos económicos.	Basado en la confianza mutua. Muy pocas evaluaciones formales externas.
Estatus Social	Carrera de élite comparable a la medicina o la ingeniería.	Profesión altamente respetada; "la gente sueña con ser maestro".

Finlandia apuesta por la autonomía y la confianza, otorgando a los docentes una amplia autoridad para dar forma a las lecciones, mientras que Singapur mantiene un sistema de evaluación y graduación del rendimiento muy estricto, con bonos que pueden equivaler a hasta tres meses de salario por una instrucción efectiva. Por su parte, en América Latina, Chile destaca por su Sistema Nacional de Evaluación Docente, el cual, a diferencia del peruano, está más ligado a incentivos grupales y, por excelencia, a la subvención para escuelas con alto rendimiento sostenido (Fuentes, 2023).

La lección para el Perú es que lo que realmente importa no es solo la presencia de una evaluación, sino la coherencia estructural en la jerarquía

educativa y la capacidad de ofrecer incentivos poderosos que mantengan al talento en la industria.

Transformación digital y el futuro de la gestión del talento educativo

La pandemia de la COVID-19 actuó como catalizador de la digitalización en la gestión de recursos humanos. El paso al trabajo remoto y a modelos híbridos obligó a las oficinas de imagen institucional y a los departamentos de RR.HH. de las UGEL a adoptar herramientas de colaboración digital como Microsoft Teams, Slack y Zoom.

Oportunidades de la digitalización estratégica

La digitalización no debe limitarse a la videoconferencia; su verdadero potencial radica en el análisis de datos para la toma de decisiones. Algunas herramientas clave que están transformando el sector educativo incluyen:

- **Software de Gestión de Recursos Humanos (HRM):** Para el seguimiento en tiempo real del desempeño y de la formación continua de miles de docentes.
- **Plataformas de E-learning Personalizadas:** que permiten capacitar al personal de manera remota y flexible, adaptándose a las necesidades específicas de cada escuela.
- **Sistemas de Gestión del Cambio:** Metodologías para orientar a las personas durante las transiciones organizativas sin generar conflictos innecesarios.

El reto actual es encontrar un equilibrio entre lo digital y lo humano. La automatización de procesos administrativos debe liberar tiempo para que los líderes educativos se enfoquen en lo esencial: la empatía, el apoyo

emocional y el desarrollo del talento de sus seguidores.

La gestión del talento humano es, sin duda, el factor determinante del rendimiento laboral en el sector de la educación pública. Sin embargo, su éxito no depende de la aplicación aislada de normas, sino de una integración armoniosa entre la meritocracia, el liderazgo pedagógico y un clima organizacional saludable.

1. **Hacia un Liderazgo Pedagógico Formativo:** Los directores deben ser capacitados no solo en gestión administrativa, sino también en habilidades socioemocionales y en técnicas de acompañamiento docente. El liderazgo directivo debe ser el brazo ejecutor que convierta los resultados de la evaluación en planes de mejora personalizados.
2. **Fortalecimiento de la Carrera Administrativa:** Es imperativo unificar los regímenes laborales en el marco de SERVIR para reducir las inequidades y profesionalizar el soporte administrativo de las escuelas. El rendimiento administrativo debe medirse por el valor público que aporta al proceso educativo.
3. **Incentivos con Enfoque Territorial:** Los sistemas de incentivos, como el "Bono Escuela", deben considerar el contexto de vulnerabilidad y ruralidad, premiando no solo el resultado final, sino también el progreso incremental y la innovación en condiciones difíciles.
4. **Cultura de Autoevaluación y Confianza:** Siguiendo el modelo finlandés, el sistema peruano debe evolucionar desde una evaluación de control hacia una cultura de autoevaluación y confianza mutua, en la que el docente sea el principal motor de su propio desarrollo profesional.
5. **Institucionalización de la Meritocracia:** La estabilidad de las políticas de gestión del talento es fundamental. Es necesario blindar la Ley de Reforma Magisterial frente a los vaivenes políticos para asegurar que la meritocracia sea un valor permanente en la educación pública

peruana.

En síntesis, el rendimiento laboral en la educación es una construcción colectiva. Cuando una institución pública gestiona su talento con visión estratégica, ética y enfoque humano, no solo mejora la productividad de sus trabajadores, sino que también garantiza el bienestar y el éxito de las futuras generaciones de ciudadanos (León & Villanueva, 2025).

Capítulo 2

Planificación Estratégica, capacitación y formación continua en el sector público: fortalecimiento de capacidades pedagógicas y digitales

La arquitectura del Estado peruano contemporáneo se sustenta en una visión de largo plazo que busca trascender la inmediatez de la gestión de corto plazo para consolidar un modelo de desarrollo humano, sostenible y resiliente. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) emergen como las instituciones angulares de este proceso, articulando un sistema en el que la planificación estratégica nacional se entrelaza con la gestión del talento humano para garantizar que la acción estatal genere valor público efectivo (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

En este escenario, la formación continua de los servidores civiles, con especial énfasis en el fortalecimiento de capacidades pedagógicas y en la alfabetización digital avanzada, no constituye únicamente una actividad administrativa de soporte, sino un imperativo estratégico para el cumplimiento de los Objetivos Nacionales al 2050. El despliegue de estas capacidades es el motor que impulsa la transición hacia un Estado moderno, descentralizado y eficiente, capaz de responder a las demandas de una ciudadanía que exige servicios de calidad en un entorno marcado por la disrupción tecnológica y la complejidad social.

El Marco Estratégico del Desarrollo Nacional al 2050

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2050 es el instrumento de mayor jerarquía dentro del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y establece una hoja de ruta que guía las acciones de la sociedad y del Estado hacia el bienestar integral de la población. Este plan no nace en el vacío; es la evolución del Plan Bicentenario hacia el 2021 y se fundamenta en una visión concertada que prioriza el desarrollo de las capacidades humanas sin dejar a nadie atrás. La estructura del PEDN al 2050 se organiza en torno a cuatro Objetivos Nacionales (ON) que definen las prioridades del país en el mediano y largo plazo y se detallan a continuación (véase la Tabla 6).

Tabla 6: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2050

Objetivo Nacional	Descripción del Enfoque	Metas de Impacto al 2050
ON 1: Desarrollo de las personas	Alcanzar el pleno desarrollo de las capacidades y el ejercicio de los derechos sin discriminación.	Reducción de la pobreza extrema a niveles cercanos a cero y mejora drástica del rendimiento escolar.
ON 2: Gestión del territorio	Gestionar el territorio de manera sostenible, reduciendo los riesgos y	Lograr que el Perú sea uno de los países menos afectados por el cambio

	las amenazas ambientales mediante el conocimiento.	climático y cuenta con una gestión eficiente de riesgos.
ON 3: Competitividad e innovación	Elevar la productividad nacional mediante el empleo decente y una transformación digital profunda.	Ubicar al Perú entre los 30 países más competitivos e innovadores del mundo.
ON 4: Democracia y paz	Consolidar una sociedad justa y pacífica y un Estado efectivo al servicio de las personas.	Ubicar al Perú entre los 20 países más democráticos y con los niveles de corrupción más bajos.

La implementación de estos objetivos requiere que todas las entidades del sector público alineen sus instrumentos de gestión, como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), con las prioridades nacionales. Esta alineación vertical es lo que permite que una actividad operativa en un distrito remoto contribuya a la meta de competitividad o de desarrollo humano del país.

En este contexto, la planificación estratégica se define como un ciclo de mejora continua que comprende el conocimiento integral de la realidad, la definición del futuro deseado, la coordinación de los planes y el seguimiento de los resultados (Ponce & Benavides, 2026). Para que este ciclo sea exitoso, es indispensable contar con servidores civiles que posean no solo los conocimientos técnicos de su especialidad, sino también las capacidades

pedagógicas para transmitir conocimiento y las competencias digitales para gestionar la administración pública en la era de la información.

La Gobernanza del Planeamiento Estratégico

El SINAPLAN, creado mediante el Decreto Legislativo N° 1088 en el año 2008, coordina y viabiliza el planeamiento nacional a través de órganos, subsistemas y relaciones funcionales. La Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD establece los lineamientos para la actualización del PEDN, enfatizando que el análisis prospectivo debe ser permanente para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades futuras. El proceso de planeamiento se basa en el reconocimiento de la diversidad de las realidades locales, lo que obliga al Estado a descentralizar sus capacidades y a asegurar que los gobiernos regionales y locales cuenten con la autonomía y las competencias necesarias para gestionar su territorio de manera sostenible.

El fortalecimiento institucional, mencionado recurrentemente en los PEI de diversas entidades como la Contraloría General de la República o el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN), se traduce en la implementación de una gestión por resultados. Esta gestión exige que la capacitación de los recursos humanos no se considere una actividad aislada, sino una Acción Estratégica Institucional (AEI) que habilita el logro de los objetivos misionales de la entidad (Berruz et al., 2026).

La evidencia sugiere que las entidades que integran sus planes de capacitación con sus objetivos estratégicos alcanzan niveles superiores de ejecución física y financiera, lo que impacta directamente en la calidad del servicio al ciudadano.

La Reforma del Servicio Civil y la Gestión del Talento Humano

La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, constituye el marco normativo fundamental para la profesionalización de la administración pública en el Perú. Bajo la rectoría de SERVIR, se busca instaurar un sistema basado en la meritocracia, la transparencia y la igualdad de oportunidades. El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos se organiza en siete subsistemas, entre los cuales el Subsistema de Gestión del Desarrollo y Capacitación es el encargado de planificar, ejecutar y evaluar las acciones formativas de los servidores civiles.

La finalidad de la capacitación, según el artículo 10 de la Ley del Servicio Civil, es mejorar el desempeño de los servidores para brindar servicios de calidad. Para dar operatividad a este mandato, cada entidad pública está obligada a elaborar anualmente un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), que constituye el instrumento de gestión para la planificación de las acciones de formación (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017). El PDP debe elaborarse a partir de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), asegurando que la formación responda a brechas reales y no a intereses particulares de los funcionarios.

La normativa de SERVIR, específicamente la Directiva de Gestión de la Capacitación, distingue dos grandes categorías de formación que permiten equilibrar las necesidades operativas inmediatas con el desarrollo estratégico a largo plazo (véase la Tabla 7).

Tabla 7: Tipología y Financiamiento de la Capacitación

Categoría de Formación	Objetivo Principal	Resultados Esperados
Formación Laboral	Mejorar la calidad del trabajo y de los servicios a corto plazo mediante cursos, talleres y diplomados.	Optimización de procesos internos y atención directa al ciudadano sin otorgar grado académico.
Formación Profesional	Preparar a los servidores en áreas de alta especialización, principalmente mediante maestrías.	Obtención de grados académicos en universidades de primer nivel, fortaleciendo el capital intelectual de la entidad.

El financiamiento de estas acciones puede ser directo, asumido por la propia entidad con cargo a su presupuesto institucional, o indirecto, a través de becas u organismos de cooperación. Es importante señalar que el acceso a la formación profesional conlleva compromisos de permanencia por parte del servidor, calculados en función del valor de la inversión realizada por el Estado, lo que garantiza el retorno social de la capacitación. SERVIR ha priorizado materias transversales como la integridad pública, la gestión por procesos y la transformación digital, que deben incorporarse de manera obligatoria en los PDP de todas las entidades (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Fortalecimiento de Capacidades Digitales en el Sector Público

La transformación digital es un eje transversal de la modernización del Estado peruano, impulsada por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). La meta establecida para el año 2021 de lograr que el 100% de las entidades del gobierno central implementaran procesos de transformación digital ha evolucionado hacia objetivos más ambiciosos para el período 2025-2030, centrados en el desarrollo del talento digital y en la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial.

El fortalecimiento de las capacidades digitales se sustenta en marcos de referencia internacionales, como el de la OCDE, y se adapta a la realidad nacional mediante el Marco de Competencias Digitales para los Ciudadanos y Servidores Públicos en el Perú. Este marco define niveles de competencia —básico, intermedio y avanzado— que permiten evaluar y diseñar rutas de aprendizaje personalizadas para cada servidor.

Diagnóstico y Brechas de Talento Digital

En 2020, la SGTD y SERVIR lanzaron el primer diagnóstico nacional de competencias digitales en el Estado, priorizando la evaluación de los responsables del Comité de Gobierno Digital y de la alta dirección. Los resultados de este y de posteriores estudios, como el de madurez digital realizado por EY en 2024, indican que, si bien existe un avance significativo en infraestructura y ciberseguridad, persiste una brecha considerable en los ámbitos táctico y estratégico de la gestión digital. Los ámbitos de mayor solidez se encuentran en las operaciones y en la cadena de suministro, mientras que la innovación y la estrategia digital aún requieren un impulso

sostenido para alcanzar niveles avanzados de madurez.

Para cerrar estas brechas, la PCM ha capacitado a más de 5,000 servidores públicos en transformación digital durante el año 2025, integrando contenidos sobre gobierno de datos, seguridad digital y el uso ético de la inteligencia artificial. Iniciativas como el "Bootcamp Internacional en Servicios e Innovación Digital" han permitido a funcionarios peruanos acceder a conocimientos de vanguardia sobre diseño centrado en el ciudadano, metodologías ágiles y servicios escalables en la nube (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017). Estas capacitaciones no son solo teóricas; se enfocan en la resolución de problemas públicos reales a través del Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital, donde se cocrean soluciones tecnológicas con un enfoque multicultural e interinstitucional (véase la Tabla 8).

Tabla 8: Capacitaciones a través del Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital,

Nivel de Competencia Digital	Descripción de Habilidades	Áreas de Aplicación
Nivel Básico	Uso de dispositivos, creación de documentos básicos y trámites en línea sencillos.	Alfabetización digital básica y uso de herramientas de oficina.
Nivel Intermedio	Gestión de contenidos digitales, colaboración en entornos virtuales y resolución de problemas	Trabajo colaborativo remoto y gestión de la información sectorial.

	técnicos básicos.	
Nivel Avanzado	Desarrollo de software, análisis de datos avanzados, gestión de la seguridad digital y diseño de servicios digitales complejos.	Liderazgo en transformación digital y especialistas en TI.

La implementación progresiva de la Plataforma Integrada para la Gestión Electrónica de Recursos Humanos, refuerza la necesidad de estas competencias. Al digitalizar por completo el legajo y la firma de documentos, se exige que todos los servidores, desde los niveles operativos hasta la alta dirección, dominen las herramientas de firma digital y los sistemas de gestión de datos, lo que elimina la dependencia del papel y optimiza los tiempos de respuesta del Estado (Quizhpi et al., 2025).

Capacidades Pedagógicas y Formación Continua de Formadores

El fortalecimiento de las capacidades pedagógicas en el sector público es un pilar fundamental para asegurar que el conocimiento no se quede estancado en individuos aislados, sino que fluya y se multiplique en toda la organización (Mendoza et al., 2022). El Ministerio de Educación (MINEDU), a través de la Dirección de Formación Docente en Servicio, ha diseñado el "Programa de Formación de Formadores", orientado a fortalecer las competencias de los profesionales encargados de acompañar y guiar el

aprendizaje de otros servidores.

Este programa parte de un perfil de competencias exigibles al formador de docentes, que enfatiza la reflexión permanente sobre el propio desempeño y la capacidad para gestionar entornos digitales en la práctica pedagógica. La formación pedagógica moderna en el Estado no sigue modelos escolares tradicionales, sino que se basa en la andragogía (educación de adultos) y en el aprendizaje experiencial, reconociendo que el servidor público aprende mejor cuando los contenidos son aplicables a su trabajo cotidiano y se basan en la resolución de casos reales.

Innovación en la Práctica Pedagógica: La Escuela Regional de Lima

Un caso destacado de articulación territorial es la "Escuela Regional de Formación Continua" liderada por la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM). Esta escuela no solo capacita a docentes en contenidos curriculares, sino que también se ha convertido en un centro de gestión del conocimiento donde más de 3,500 directivos y maestros fortalecen sus competencias digitales y pedagógicas mediante alianzas estratégicas con la academia y el sector privado. Las siete políticas educativas regionales de Lima priorizan la formación continua y la gestión de redes educativas para garantizar que las instituciones educativas sean espacios que promuevan aprendizajes de calidad y el "buen vivir" de los estudiantes.

El MINEDU ha invertido cifras históricas, como los 43 millones de soles destinados en 2025 a programas de formación continua que benefician a 200,000 maestros a nivel nacional. Estos programas priorizan el uso de la tecnología e innovación, ofreciendo cursos sobre el uso de la inteligencia artificial generativa en el aula, el diseño de materiales didácticos interactivos

y la evaluación formativa mediada por herramientas digitales. La plataforma SIFODS (Sistema de Formación Docente en Servicio) actúa como el núcleo digital desde el cual los docentes acceden a estos recursos de manera asincrónica, lo que permite una capacitación flexible que se adapta a su disponibilidad de tiempo (véase la Tabla 9).

Tabla 9: Sistema de Formación Docente en Servicio

Módulo Pedagógico Priorizado	Enfoque de Capacitación	Herramientas Utilizadas
Pensamiento Crítico	Desarrollo de habilidades de análisis y de retroalimentación constructiva sobre el aprendizaje.	Foros de discusión y tutoría personalizada con IA.
Entornos Digitales	Gestión de plataformas de aprendizaje en línea y de la seguridad de la información.	Moodle, Zoom y simulaciones interactivas.
Evaluación Formativa	Uso de datos y evidencias para mejorar de manera continua el desempeño del estudiante.	Herramientas de análisis de aprendizaje (Learning Analytics).

La formación de formadores también se extiende a otras entidades,

como el Servicio de Administración Tributaria (SAT), que incluye en su PDP cursos específicos para que sus especialistas adquieran los conocimientos necesarios para impartir formación a sus propios equipos de trabajo, optimizando recursos y fomentando una cultura de aprendizaje interno. El perfil de este instructor interno debe cumplir con criterios de probidad, experiencia profesional y habilidades de comunicación oral y escrita, a fin de asegurar una transmisión efectiva y ética de los conocimientos técnicos.

Integración de la Capacitación en el Ciclo de Planeamiento Institucional

La eficacia de cualquier programa de fortalecimiento de capacidades radica en su integración sistémica con los instrumentos de planeamiento estratégico y operativo de la entidad. El Plan Estratégico Institucional (PEI) define la ruta estratégica de la entidad y establece objetivos medibles mediante indicadores de resultado iniciales. Por su parte, el Plan Operativo Institucional (POI) desglosa esta ruta en actividades operativas anuales y les asigna metas físicas y financieras, las cuales se registran en el aplicativo CEPLAN v.1.

La capacitación no debe figurar como una actividad aislada en el POI, sino como una herramienta que habilita la ejecución de otras actividades operativas sustantivas. Por ejemplo, si una entidad tiene como objetivo estratégico fortalecer la gestión de riesgos de desastres, el POI debe reflejar tanto la adquisición de equipos de monitoreo como la capacitación del personal en su uso y en los protocolos de respuesta ante emergencias (Berruz et al., 2026). La articulación entre el PDP de Recursos Humanos y el POI de Planeamiento es crucial para garantizar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios (provenientes del Presupuesto Institucional de Apertura - PIA) para ejecutar las acciones formativas programadas.

Seguimiento y Evaluación de Resultados

El proceso de seguimiento, realizado mensualmente en el POI y anualmente en el PEI, permite detectar desviaciones y cuellos de botella en la implementación de las capacidades. El aplicativo CEPLAN facilita esta tarea al exigir que los centros de costo reporten no solo el gasto ejecutado, sino también el avance físico respecto de las metas. Un aspecto vital de la evaluación es el análisis de los factores que impidieron el cumplimiento, lo que permite a la alta dirección tomar decisiones informadas sobre la reprogramación de actividades o la modificación de las estrategias.

La experiencia muestra que el seguimiento no debe ser meramente administrativo ni centrarse en el cumplimiento de casillas. Un informe de seguimiento que reporte 100% de ejecución física, pero que no se traduzca en una mejora percibida por el ciudadano, indica una falla en el diseño de los indicadores o una práctica de "seguimiento artificial". Por ello, CEPLAN y SERVIR promueven la elaboración de reportes que vinculen el avance de la capacitación con la mejora de la calidad del gasto público y la satisfacción de la demanda ciudadana.

Innovación Pedagógica y Tendencias en E-learning

La formación continua en el sector público peruano se está redefiniendo ante las tendencias tecnológicas que transforman el aprendizaje en una experiencia más inmersiva, personalizada y continua. La adopción de pedagogías activas busca romper con la pasividad del servidor público frente a la pantalla, fomentando la participación dinámica, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones en escenarios simulados (Mendoza et al., 2022).

El Auge de la Inteligencia Artificial y la Personalización

La inteligencia artificial (IA) generativa ya no es una promesa futura, sino una realidad que optimiza tanto la labor del capacitador como la del servidor que aprende. Los sistemas de aprendizaje adaptativo utilizan algoritmos para detectar las fortalezas y debilidades de cada participante y recomendar rutas educativas personalizadas que se ajustan a su ritmo y a su nivel de conocimientos previos. Esto es especialmente relevante en la administración pública, donde los servidores provienen de trayectorias académicas muy diversas y presentan niveles heterogéneos de dominio tecnológico.

- **Microlearning y Aprendizaje Móvil:** La fragmentación del contenido en lecciones breves (de 5 a 10 minutos) permite que el servidor público se capacite de manera flexible a lo largo de su jornada, mejorando la retención del conocimiento y evitando la saturación cognitiva. Las plataformas están optimizadas para el acceso desde smartphones, reconociendo que la movilidad es crucial para los funcionarios que realizan labores de campo.
- **Gamificación y Engagement:** La inclusión de dinámicas de juego — como puntos, tablas de posiciones, insignias y recompensas virtuales— transforma el proceso educativo en un reto motivador. Casos de éxito en empresas y entidades públicas demuestran que la formación gamificada incrementa significativamente el compromiso (engagement) del personal, lo que se traduce en una aplicación más efectiva de lo aprendido en el puesto de trabajo.
- **Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV):** Estas tecnologías permiten crear entornos inmersivos para la práctica de habilidades críticas sin riesgos reales. En el sector salud, por ejemplo, la RA facilita la visualización interactiva de la anatomía humana, mientras que en la

gestión de emergencias la RV permite a los servidores entrenar en escenarios de crisis simulados para dominar los protocolos de seguridad.

- **Blockchain para Certificaciones:** La tecnología blockchain se utiliza para emitir certificaciones digitales inmutables y verificables. Esto simplifica la gestión de legajos en las ORH, ya que los servidores pueden compartir sus credenciales educativas sin necesidad de validaciones institucionales adicionales, lo que reduce los costos administrativos y combate el fraude en los currículos.

El docente moderno en este ecosistema digital asume el rol de "facilitador digital", responsable de diseñar experiencias de aprendizaje que integren estas herramientas de manera ética y crítica. El curso "Alquimia Digital", ofrecido en 2026, es un ejemplo de cómo se capacita a los formadores para usar la IA generativa no solo para crear contenido, sino también para personalizar la retroalimentación que reciben sus estudiantes.

Impacto Ciudadano y Calidad del Servicio Público

El objetivo final de la planificación estratégica y la capacitación es el bienestar de la ciudadanía mediante la prestación de servicios de calidad. El concepto de "Mejor Atención al Ciudadano" (MAC) implica que todas las acciones del Estado deben centrarse en las necesidades reales de las personas, superando el enfoque tradicional centrado en la oferta de la entidad. Una buena atención comprende no solo el trato respetuoso y diligente, sino también la capacidad del servidor para resolver problemas de manera ágil y transparente mediante el uso de canales digitales interoperables.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

establece indicadores objetivos para medir la satisfacción de los ciudadanos. Las entidades deben realizar mediciones periódicas de la calidad de sus servicios y utilizar los resultados para retroalimentar su planificación estratégica y sus planes de capacitación. La gestión del rendimiento, bajo la metodología de SERVIR, vincula la evaluación individual del servidor con el cumplimiento de las metas institucionales y prioriza la capacitación de los servidores con un rendimiento sujeto a observación (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017). (véase la Tabla 10).

Tabla 10: Medición de la Satisfacción y Rendimiento

Indicador de Calidad	Dimensión Evaluada	Impacto de la Capacitación
Tiempo de Respuesta	Eficiencia en la atención de trámites y solicitudes.	Reducción de tiempos mediante el dominio de herramientas digitales y de procesos optimizados.
Trato al ciudadano	Cortesía, profesionalismo y respeto a la diversidad cultural.	Mejora de las habilidades blandas y enfoque en la demanda de los ciudadanos.
Efectividad del Servicio	Capacidad para satisfacer la necesidad del ciudadano en el primer contacto.	Fortalecimiento de competencias técnicas y de conocimientos normativos actualizados.

La interoperabilidad entre sistemas, la transparencia en el uso de los recursos y la integridad de los funcionarios son factores determinantes en la percepción de la calidad del servicio. Las encuestas realizadas en 2021 y 2024 muestran que los ciudadanos valoran especialmente la facilidad de acceso a la información y la coherencia de las notificaciones que envía la entidad. La capacitación continua en ética y transparencia, impulsada por SERVIR y el Modelo de Integridad Pública, busca reducir las barreras de desconfianza que aún persisten entre la sociedad y el Estado.

Desafíos Territoriales y Cierre de Brechas Digitales

A pesar de los avances, el Perú enfrenta el desafío del "abismo digital" que separa a las zonas urbanas de las rurales y periféricas. En regiones como Madre de Dios o Áncash, el cierre de la brecha digital es una condición sine qua non para el desarrollo territorial. La falta de acceso a internet de banda ancha y el déficit de equipamiento tecnológico impiden que estudiantes y servidores públicos en estas zonas aprovechen plenamente las oportunidades de la educación virtual y los servicios del Estado moderno.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), a través de proyectos de conectividad digital, busca ampliar la cobertura en estas zonas, pero la infraestructura por sí sola no basta. Se requiere una visión integral que combine la expansión de redes con el desarrollo de habilidades digitales, tanto básicas como avanzadas, tanto en la población como entre sus funcionarios locales. El planeamiento estratégico territorial debe priorizar estas inversiones, asegurando que la conectividad se traduzca en una mejora real de la competitividad y la productividad regionales.

La Gestión del Riesgo y la Resiliencia Institucional

Un aprendizaje fundamental de la pandemia de 2020 fue la necesidad de contar con instituciones resilientes, capaces de adaptarse rápidamente a crisis inesperadas. La planificación estratégica ahora incorpora obligatoriamente la gestión del riesgo de desastres y evalúa contingencias que podrían afectar el logro del "futuro deseado". La capacitación en estas materias, que incluye simulacros virtuales y sistemas de alerta temprana digital, es vital para proteger los medios de vida de las personas en un país altamente vulnerable a fenómenos climáticos.

El análisis exhaustivo de la planificación estratégica y de la formación continua en el sector público peruano permite concluir que el capital humano es el eje articulador de la modernización estatal. El fortalecimiento de las capacidades pedagógicas y digitales no es un fin en sí mismo, sino el medio para alcanzar un Estado moderno que sirva de manera efectiva a su ciudadanía (Mendoza et al., 2022).

En primer lugar, la integración del PDP con el PEI y el POI debe dejar de ser una mera formalidad administrativa y convertirse en una práctica de gestión basada en evidencia. Las entidades deben utilizar los resultados de sus evaluaciones de desempeño y de sus diagnósticos de brechas digitales para priorizar las inversiones en capacitación con el mayor retorno social y operativo. Se recomienda que las ORH y las unidades de planeamiento trabajen de manera coordinada, asegurando que las actividades de capacitación cuenten con metas físicas claras y con presupuesto asignado desde la fase de formulación del POI Multianual.

En segundo lugar, la adopción de las tendencias de innovación educativa para 2025-2026 debe acelerarse mediante alianzas con la academia y el sector privado. El microlearning, la gamificación y el uso

estratégico de la inteligencia artificial permiten superar las barreras de tiempo y de motivación que a menudo enfrentan los servidores públicos. La formación de formadores internos debe ser una prioridad estratégica para democratizar el acceso al conocimiento, reducir los costos de la capacitación externa y, así, crear una verdadera cultura de aprendizaje en la administración pública.

En tercer lugar, el cierre de la brecha digital debe abordarse con un enfoque territorial y descentralizado. Los esfuerzos de conectividad del MTC deben ir acompañados de programas agresivos de alfabetización digital para los servidores de los gobiernos regionales y locales, asegurando que las herramientas de gobierno digital, como la firma electrónica y la interoperabilidad de datos, se utilicen para simplificar la vida del ciudadano y combatir la corrupción.

Así, el éxito de la Visión del Perú al 2050 dependerá de nuestra capacidad para formar una nueva generación de servidores públicos: profesionales íntegros, técnicamente competentes, pedagógicamente preparados para transferir conocimiento y digitalmente avanzados para innovar. Solo así el planeamiento estratégico dejará de ser una lista de aspiraciones para convertirse en la realidad tangible de un país justo, democrático y próspero para todos.

Capítulo 3

La brecha en programas de desarrollo y la carga administrativa en el acompañamiento y monitoreo pedagógico continuo en el sistema educativo peruano

Los sistemas educativos han experimentado una serie de transformaciones estructurales orientadas a elevar la calidad de los aprendizajes mediante el fortalecimiento del desempeño docente. En este escenario, el acompañamiento y el monitoreo pedagógico se han consolidado como las estrategias vertebrales para garantizar que las políticas nacionales se traduzcan en mejoras tangibles en el aula (Ramos & Tamariz, 2024). No obstante, en Perú, para el periodo 2024-2025, se revela una tensión crítica entre la intención pedagógica de estos programas y la realidad operativa de las instituciones educativas, marcada por una brecha persistente en el diseño de los programas de desarrollo y por una carga administrativa que amenaza con asfixiar el propósito reflexivo de la labor docente.

Evolución ontológica y normativa del monitoreo y acompañamiento pedagógico

La conceptualización del monitoreo pedagógico en el Perú ha evolucionado desde un enfoque de fiscalización y control hacia uno

formativo y sistemático. De acuerdo con las definiciones vigentes del Ministerio de Educación (MINEDU), el monitoreo se entiende como el recojo y análisis de la información de los procesos y productos pedagógicos para una toma de decisiones adecuada, mientras que el acompañamiento pedagógico se define como una estrategia de formación docente en servicio basada en la reflexión crítica sobre la propia práctica.

El sustento legal que rige estas acciones para el año escolar 2025 se articula en una jerarquía normativa orientada a estandarizar la gestión de la calidad. La Resolución Ministerial N.º 556-2024-MINEDU establece las disposiciones generales para la prestación del servicio educativo y define el Compromiso de Gestión Escolar N.º 4 (CGE 4) como eje central del monitoreo. Este compromiso exige a los directivos asegurar el acompañamiento y el monitoreo de la práctica docente para alcanzar las metas de aprendizaje previstas en el Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) (Sempé, 2015).

Tabla 11: Estructura normativa del monitoreo pedagógico en el Perú

Nivel Normativo	Documento / Resolución	Finalidad y Alcance
Nacional / Estratégico	Ley N.º 28044, Ley General de Educación	Establece la calidad educativa como un derecho y un factor de desarrollo humano.
Nacional / Técnico	RVM N.º 290-2021-MINEDU	Define el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo como base para la evaluación.

Nacional / Operativo	RM N.º 556-2024-MINEDU	Dicta las normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2025.
Digital / Modernización	RM N.º 048-2026-MINEDU	Formaliza la plataforma SIMON como herramienta de gestión de la calidad.
Regional (Lima)	RD N.º 1199-2025-DRELM	Implementa la Política 1: "Instituciones educativas que aseguran aprendizajes".
Institucional	Planes Anuales de Monitoreo (PAT)	Operacionaliza las visitas de monitoreo en cada centro educativo.

La formalización de la plataforma "Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Educativo - SIMON" representa el hito más reciente en la búsqueda de una gestión simplificada y descentralizada, alineada con la Política Nacional de Transformación Digital al 2030. Sin embargo, la implementación de esta plataforma no ha estado exenta de críticas por la complejidad que añade a la jornada laboral de docentes y directivos.

La plataforma SIMON: Automatización frente a la carga administrativa

La introducción del sistema SIMON tuvo como objetivo modernizar la gestión de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), permitiendo una toma de decisiones basada en evidencia objetiva y oportuna. En teoría, SIMON unifica y estandariza la gestión de la información, eliminando la necesidad de procesos manuales dispersos.

En la práctica, el uso de SIMON en 2024 y 2025 se ha estructurado en módulos de monitoreo (versión 3) y en tableros de control que exigen un flujo constante de datos por parte de los directores de las instituciones educativas. El proceso se divide en fases críticas: planificación, programación y ejecución. Por ejemplo, el monitoreo del Buen Inicio del Año Escolar (VIA 25) contempla tres fases específicas para identificar alertas sobre las condiciones de educabilidad antes del inicio de clases.

No obstante, esta digitalización ha generado una paradoja administrativa. El registro de una sola sesión de monitoreo requiere que el director o especialista ingrese datos de identificación, programe la visita dentro de un rango de fechas estricto y, tras una observación de 45 a 90 minutos, complete rúbricas que exigen justificaciones textuales detalladas para cada nivel de desempeño. La evidencia indica que este proceso se percibe como una "duplicidad", ya que muchos directivos mantienen registros físicos o cuadernos de campo para garantizar el debido proceso antes de realizar el cargue digital (véase la Tabla 12).

Tabla 12: Comparativa de funcionalidades y carga percibida en sistemas de información

Sistema	Propósito Principal	Carga Administrativa Identificada
SIMON	Monitoreo de la calidad y del desempeño pedagógico.	Exigencia de evidencias textuales y fotográficas; plazos de cierre rígidos.
SIGMA	Programación y presupuesto del acompañamiento.	El AP destina el 50% de su jornada a tareas administrativas en este sistema.
SIAGIE	Gestión de matrícula y de actas de evaluación.	Interfaz de ingreso para directores en SIMON; desvinculación de datos pedagógicos.
SIAF	Administración financiera y presupuestal.	Desconexión del seguimiento pedagógico tras la integración presupuestal.

La desarticulación entre estos sistemas constituye una de las brechas técnicas más profundas. Mientras el SIGMA permite planificar el acompañamiento, su integración con el SIAF diluye la posibilidad de utilizar la información financiera para el seguimiento cualitativo de los programas. Esta fragmentación obliga a los especialistas a realizar cruces de información

manuales, lo que incrementa el tiempo dedicado a labores de oficina en detrimento de la asistencia técnica en campo (Sempé, 2015).

Cuantificación del desequilibrio entre labores administrativas y pedagógicas

El impacto de la carga administrativa en la labor docente ha sido cuantificado con resultados preocupantes en estudios recientes realizados en el contexto peruano. Los docentes de educación básica destinan, en promedio, 16 horas semanales a tareas administrativas, lo que equivale al 42% de su tiempo laboral total. Esta distribución del tiempo reduce drásticamente las horas disponibles para la planificación didáctica (en un 78%), la preparación de materiales educativos (en un 65%) y la atención individualizada a los estudiantes (en un 58%).

Este desequilibrio no es solo una cuestión de gestión del tiempo, sino que también tiene efectos corrosivos en el bienestar docente. Existe una fuerte correlación negativa entre la carga administrativa semanal y la satisfacción laboral. A mayor cantidad de informes, fichas y registros en las plataformas, menor es la motivación del docente para innovar en su práctica pedagógica (véase la Tabla 13).

Tabla 13: Impacto de la sobrecarga administrativa en variables de instrucción y bienestar

Variable Evaluada	Impacto / Correlación	Implicancia Pedagógica
Satisfacción Laboral	$r =$ (Negativa fuerte).	Aumento del estrés y del riesgo de síndrome de burnout.

Efectividad Pedagógica	$r =$ (Negativa moderada).	Percepción del docente de que enseña con menor calidad.
Tiempo de Planificación	78% de docentes reportan reducción.	Clases menos estructuradas y menor uso de estrategias críticas.
Jornada Laboral	El 84% trabaja horas adicionales fuera del horario laboral.	Afectación del equilibrio entre la vida y el trabajo y de la salud mental.

En el caso de los Acompañantes Pedagógicos (AP), la situación es igualmente crítica. Reportes de la UNESCO señalan que los AP destinan aproximadamente la mitad de su jornada laboral al trabajo administrativo y de sistematización. Si consideramos que una visita de acompañamiento estándar requiere 5 horas de observación y 3 horas de retroalimentación reflexiva, el margen para la sistematización es extremadamente estrecho, lo que a menudo conduce a una retroalimentación tardía o superficial que pierde su efectividad transformadora (Sempé, 2015).

Brechas estructurales en el diseño de los programas de desarrollo docente

A pesar de los esfuerzos por ampliar la cobertura del acompañamiento pedagógico, el diseño de estos programas presenta deficiencias que limitan

su impacto real. Un informe detallado de GRADE señala que el programa de Acompañamiento Pedagógico (AP) careció de una planificación a largo plazo y no incluyó proyecciones claras sobre cuándo se alcanzaría la cobertura total de la población objetivo.

El desafío de la contextualización rural y multigrado

Una de las brechas más notables es la falta de adecuación del modelo de monitoreo a la diversidad de contextos educativos del país. El diseño del AP ha sido criticado por no incorporar las complejidades de las escuelas rurales y de las aulas multigrado. En estos entornos, un solo docente atiende a estudiantes de diferentes grados y edades y, a menudo, cumple funciones de director (en escuelas unidocentes). Sin embargo, los instrumentos de monitoreo, como las Rúbricas de Observación de Aula (RSG N.º 078-2017-MINEDU), se aplican de manera estandarizada, sin considerar que la gestión del tiempo y del aula en una escuela multigrado requiere habilidades distintas a las de una escuela polidocente urbana.

La exclusión de las escuelas más remotas de las evaluaciones nacionales de rendimiento (como la ECE) ha generado un vacío de información que dificulta la focalización adecuada del programa. Esto ha llevado a que el acompañamiento se concentre en escuelas con mejor conectividad o más cercanas a las UGEL, mientras que las instituciones ubicadas en áreas de pobreza extrema o con lenguas originarias reciben atención intermitente o nula.

La brecha en la formación de docentes principiantes

Otra dimensión de la brecha en los programas de desarrollo es el trato hacia los docentes noveles. El periodo de inserción en la docencia suele vivirse como un año de "supervivencia" más que de formación. Los docentes principiantes suelen ser asignados a las escuelas más aisladas o a los grupos

de alumnos con mayores dificultades de aprendizaje, sin contar con una red de apoyo ni con un mentor que facilite su transición al rol profesional.

La falta de experiencias innovadoras de apoyo a docentes noveles fomenta un sentimiento de aislamiento y una responsabilidad excesiva que puede derivar en un abandono temprano de la carrera o en la consolidación de prácticas pedagógicas tradicionales y defensivas. Los modelos actuales de acompañamiento a menudo fallan al diferenciar las necesidades de un docente con experiencia de las de un principiante y aplican la misma "fórmula" de monitoreo a ambos.

Modelos de gestión y tensiones en la implementación descentralizada

La gestión del monitoreo pedagógico en el Perú opera bajo un modelo de "principal-agente", en el que el MINEDU establece los lineamientos (principal) y las DRE/UGEL se encargan de su ejecución (agentes). Esta estructura genera tensiones significativas debido a la falta de incentivos alineados y a las disparidades en la capacidad técnica entre las regiones.

La problemática de la selección y contratación

A pesar de que el MINEDU establece perfiles y lineamientos para la selección de los Acompañantes Pedagógicos, las DRE y las UGEL a menudo tienen dificultades para cumplirlos. Los contratos cortos y la inestabilidad laboral de los acompañantes hacen que los puestos sean poco atractivos para los profesionales más calificados. Además, en muchas regiones no existe personal que cumpla con los requisitos de experiencia o formación en especialidades específicas o en lenguas originarias, lo que obliga a las UGEL a contratar personal con perfiles subóptimos o a dejar vacantes las plazas de acompañamiento.

El rol del directivo como líder pedagógico vs. burócrata

El Marco del Buen Desempeño Directivo asigna al director la responsabilidad de gestionar la calidad de los procesos pedagógicos mediante el acompañamiento sistemático y la reflexión oportuna. Sin embargo, el director moderno se encuentra sepultado bajo requerimientos de diversas áreas de la UGEL:

1. **Área de Gestión Pedagógica (AGEBRE):** Exige el reporte de monitoreo en SIMON y la implementación del CGE 4.
2. **Área de Supervisión y Gestión del Servicio (ASGESE):** Solicita informes sobre infraestructura, materiales, alimentación y mantenimiento.
3. **Área de Gestión de Educación Técnica (AGEBATP):** En el caso de los CETPRO, impone planes específicos de monitoreo (RDR N.º 000354-2025-DRELP) y el uso de plataformas como SIMOS-ETP.

Este escenario obliga al directivo a priorizar la "gestión de oficina" por encima del liderazgo en el aula. Las investigaciones sugieren que los directores noveles, en particular, enfrentan dificultades críticas para equilibrar estas demandas y a menudo terminan por aislarse de la comunidad educativa para cumplir con los plazos administrativos.

El factor socio-pedagógico: Reflexión crítica vs. cumplimiento normativo

El propósito último del acompañamiento pedagógico es fomentar la reflexión crítica del docente sobre su propia práctica. Este enfoque, basado en los modelos de "deconstrucción" y "transformación", busca que el maestro sea consciente de sus fortalezas y de sus áreas de mejora. La retroalimentación efectiva debe ser dialógica, oportuna y centrada en las

evidencias del aula.

No obstante, cuando el monitoreo se vincula rígidamente a compromisos de desempeño o indicadores de gestión presupuestal (como ocurre con el Compromiso de Gestión Escolar 4), el carácter formativo del proceso se ve amenazado. El docente puede percibir el monitoreo no como un apoyo, sino como una herramienta de control externo, lo que lleva a la "representación" de una buena práctica durante la visita del monitor en lugar de un cambio real y sostenido en la enseñanza (véase la Tabla 14).

Tabla 14: Comparativa entre el monitoreo de control y el acompañamiento formativo

Característica	Monitoreo de Control (Burocrático)	Acompañamiento Formativo (Pedagógico)
Objetivo	Verificación del cumplimiento de las normas y de los plazos.	Mejora del desempeño mediante la reflexión crítica.
Rol del Monitor	Inspector que califica y genera reportes.	"Amigo crítico" que camina junto al docente.
Herramientas	Fichas cerradas y carga obligatoria en la plataforma.	Diálogo reflexivo, cuadernos de campo y asesoría personalizada.
Impacto	Cumplimiento administrativo sin cambio en el aula.	Transformación de la práctica y mejora de los aprendizajes.

La evidencia recolectada durante la pandemia subraya que la falta de dominio de las herramientas digitales convirtió el acompañamiento en un obstáculo adicional para los docentes, quienes debían lidiar con la incertidumbre del entorno y la presión de reportar actividades virtuales sin contar con el soporte técnico adecuado.

Perspectiva internacional: Estrategias de simplificación y reducción de brechas

La carga administrativa en la educación es un desafío global, pero los países de la región han implementado estrategias innovadoras que el Perú podría considerar en su horizonte 2026-2030.

Chile: El Plan "Todos al Aula"

Chile enfrentó una situación similar de sobrecarga administrativa y fragmentación de los recursos. En 2018, presentó el plan "Todos al Aula" con 46 propuestas específicas para otorgar mayor autonomía a las escuelas. Sus pilares fundamentales incluyeron (Fuentes, 2023):

- **Rendición de cuentas unificada:** Modificación de la Ley SEP para que las escuelas reporten todos sus recursos mediante un único proceso, eliminando la necesidad de informes separados para cada subvención.
- **Ventanilla única digital:** Implementación de firmas digitales y de un único punto de contacto para todos los trámites con el Estado, evitando que diferentes instituciones soliciten la misma información.
- **Coordinación de visitas:** Creación de un calendario común de visitas para que las inspecciones de la Agencia de Calidad, del Ministerio y de la Superintendencia no se solapen ni interrumpen la jornada pedagógica.

Colombia: Trayectorias Educativas Completas y Acompañamiento

La Ruta de Acompañamiento Pedagógico de Colombia se enfoca en la articulación entre escuela, familia y comunidad, reconociendo las particularidades de cada contexto mediante la "atención integral". Su modelo promueve la creación de redes de apoyo entre pares y comunidades de aprendizaje, reduciendo la dependencia de monitores externos y fomentando la sostenibilidad de los procesos pedagógicos.

El rol de la Inteligencia Artificial y la automatización

A nivel global, el Banco Mundial y otras organizaciones promueven el uso de la Inteligencia Artificial (IA) para liberar horas de papeleo a los directivos. Las herramientas de "Director Libre" permiten automatizar la gestión de la asistencia, la generación de informes y el análisis de indicadores de desempeño, lo que permite que el tiempo de calidad se centre en la enseñanza. En el contexto peruano, la modernización de SIMON hacia una plataforma más intuitiva e interoperable con el SIAGIE es un paso necesario en esta dirección.

Postura de los actores sociales y críticas del magisterio

Los gremios docentes, liderados por el SUTEP, han mantenido una postura crítica frente a la carga administrativa, que califican de factor de desvalorización de la carrera docente. En sus pronunciamientos de 2024 y 2025, el magisterio ha denunciado que el exceso de monitoreo a menudo se convierte en hostigamiento y que la plataforma SIMON se utiliza para "violentar derechos constitucionales" mediante una vigilancia constante que

no se traduce en apoyo real (Congreso de la República, 2024).

El reclamo central no es la oposición a ser evaluados o monitoreados, sino la exigencia de un "trato digno" que considere las condiciones precarias en las que trabajan muchos maestros, especialmente en materia de infraestructura y de falta de tecnología. La percepción es que el Estado prioriza la recolección de estadísticas para el cumplimiento de metas internacionales por encima de la resolución de problemas básicos de salud, alimentación y seguridad de los estudiantes (véase la Tabla 15).

Tabla 15: Demandas principales de los gremios docentes

Área de Reclamo	Detalle de la demanda	Relación con el monitoreo
Carga Laboral	Eliminación de tareas extracurriculares y simplificación de los informes.	El monitoreo en SIMON se percibe como una tarea impuesta fuera del horario laboral.
Infraestructura	Mejora de los locales escolares y dotación de tecnología.	El monitoreo exige resultados que dependen de condiciones físicas que no están presentes.
Derechos Laborales	Debido al proceso de investigación y al cese del hostigamiento.	El monitoreo a veces se percibe como una herramienta punitiva.

Formación en Servicio	Programas de capacitación que lleguen a todos, no solo focalizados.	Crítica a la focalización excluyente del acompañamiento pedagógico.
------------------------------	---	---

Propuestas de expertos para la reducción de la brecha y la burocracia

Diversas voces del ámbito académico y de organismos internacionales sugieren replantear la función de supervisión en favor de un liderazgo auténtico. Las recomendaciones se centran en tres ejes fundamentales:

1. Desburocratización de la función directiva y supervisora

Es necesario que el supervisor escolar no sea percibido como un recolector de datos, sino como un gestor de redes de aprendizaje. Se propone reducir la frecuencia de los informes de rutina y transitar hacia un modelo de "monitoreo por excepción", en el que la intensidad del acompañamiento se defina en función de los riesgos pedagógicos y de los resultados históricos de la escuela.

2. Fortalecimiento de la autonomía escolar y el trabajo colegiado

El acompañamiento debe ser una responsabilidad compartida. Fomentar el "trabajo colegiado" permite que los propios docentes se monitoreen y se retroalimenten entre sí, reduciendo la carga del director y creando una cultura de mejora continua de manera orgánica. Esto requiere

tiempos protegidos dentro de la jornada laboral para la planificación conjunta y el intercambio de experiencias (Aguirre y Barraza, 2021).

3. Mejora de la arquitectura de datos e interoperabilidad

Para que herramientas como SIMON sean efectivas, deben estar totalmente integradas con otros sistemas de gestión (SIAF, SIAGIE, SIGMA). El "ingreso único de datos" debería ser la norma: si el director ya registró la asistencia en una plataforma, no debería tener que volver a informarla en el marco de un plan de monitoreo específico.

La brecha en los programas de desarrollo y la carga administrativa en el Perú para el periodo 2024-2025 configuran un escenario complejo que requiere una intervención política de alto nivel. Si bien el país cuenta con un marco normativo sólido y herramientas digitales avanzadas, la desconexión con la realidad de las escuelas —especialmente las rurales y multigrado— está limitando el retorno social de la inversión en acompañamiento pedagógico.

La transformación hacia un sistema educativo verdaderamente centrado en el aprendizaje implica necesariamente un proceso de "simplificación radical". Esto no significa reducir la calidad del monitoreo, sino optimizar los procesos para que cada minuto que un directivo o acompañante pasa en la escuela se traduzca en una reflexión pedagógica profunda y no en el llenado de una celda digital.

De cara al futuro, la sostenibilidad del modelo de acompañamiento dependerá de su capacidad de ser pertinente y flexible. La integración de tecnologías como la inteligencia artificial para la automatización de labores administrativas, junto con una descentralización que empodere a las regiones para adaptar los instrumentos a su territorio, será la clave para cerrar la brecha y garantizar que el monitoreo sea, por fin, el motor de una educación de calidad para todos los peruanos. El desafío para el 2026 es pasar de un

sistema que "cuenta lo que se hace" a uno que "aprende de lo que hace" para transformar la vida de sus estudiantes.

Capítulo 4

Impacto de la capacitación corporativa: un análisis de los modelos de Kirkpatrick y Phillips en el horizonte

La gestión estratégica del capital humano en el siglo veintiuno ha pasado de considerar la formación como un gasto operativo a entenderla como un catalizador crítico de la competitividad y la innovación. En este escenario, la capacidad de una organización para medir con precisión el impacto de sus intervenciones educativas se convierte en un imperativo de gobernanza. El modelo desarrollado por el doctor Donald Kirkpatrick en la década de mil novecientos cincuenta y posteriormente refinado por James y Wendy Kirkpatrick constituye el marco de referencia más robusto y ampliamente aceptado para este propósito.

Este capítulo examina en profundidad las cuatro dimensiones clásicas del modelo —reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados— e integra el quinto nivel de retorno de la inversión propuesto por Jack Phillips, analizando simultáneamente las tendencias tecnológicas y los desafíos operativos que enfrentan las áreas de talento humano hacia el año dos mil veintiséis.

Fundamentos Epistemológicos y Evolución del Modelo de Evaluación

La génesis del modelo de Kirkpatrick se remonta a una disertación

académica en la que se buscaba simplificar el complejo proceso de evaluación de la eficacia de los programas de entrenamiento (González, 2007). Históricamente, la evaluación se limitaba a la satisfacción del participante, pero la evolución hacia el llamado Nuevo Mundo del Modelo Kirkpatrick ha desplazado el foco hacia la creación de valor tangible y la cadena de evidencia que vincula el aprendizaje con el desempeño organizacional.

Un principio rector de la metodología moderna es que el proceso de evaluación debe comenzar por el final. En lugar de diseñar una capacitación y luego buscar qué medir, los profesionales del aprendizaje y desarrollo más experimentados inician por identificar los resultados de negocio deseados y las expectativas de los grupos de interés, lo que se conoce como Retorno sobre las Expectativas (ROE). Esta planificación inversa garantiza que la formación esté alineada con la estrategia corporativa desde su concepción (véase la Tabla 16).

Tabla 16: Estrategia corporativa desde su concepción

Fase de Evolución	Enfoque Principal	Metodología Predominante
Modelo Original (1959)	Reacción y Aprendizaje	Hojas de satisfacción y exámenes finales.
Modelo Expandido (1993)	Transferencia y Resultados	Seguimiento en el puesto de trabajo y de los KPIs.
Nuevo Mundo (2010+)	Valor y ROE	Cadena de evidencia y alineación estratégica.

Horizonte 2026	Aprendizaje Continuo e IA	Analítica predictiva e integración de sistemas.
----------------	---------------------------	---

Nivel 1: Reacción y el Compromiso del Alumno como Premisa de Éxito

La evaluación del nivel uno se centra en captar la percepción inmediata de los participantes sobre su experiencia de aprendizaje. Aunque a menudo se descarta de forma simplista como una medida de satisfacción, en el contexto profesional moderno este nivel evalúa tres dimensiones fundamentales: la satisfacción con la logística y el facilitador, el compromiso o engagement del alumno durante la sesión, y la relevancia percibida del contenido para sus funciones laborales diarias.

La importancia de este nivel radica en que una reacción desfavorable actúa como una barrera psicológica que impide avanzar a niveles superiores. Si un empleado considera que la capacitación no es un buen uso de su tiempo o que el material no es aplicable, la probabilidad de que preste atención y retenga información disminuye drásticamente. Por el contrario, un alto nivel de participación y una percepción de utilidad práctica facilitan la apertura mental necesaria para adquirir nuevas competencias.

Para superar las limitaciones de las encuestas tradicionales, las organizaciones están adoptando métricas más sofisticadas. El uso del Net Promoter Score aplicado a la formación permite categorizar a los empleados en promotores, pasivos y detractores, lo que proporciona una visión clara de la lealtad y del valor percibido del programa. Asimismo, en entornos de

aprendizaje digital se rastrean indicadores de comportamiento, como la tasa de finalización, el tiempo promedio dedicado a cada módulo y el nivel de interacción en foros o simulaciones (véase la Tabla 17).

Tabla 17: Métricas Avanzadas y Diseño de Instrumentos de Reacción

Métrica de Reacción	Descripción y Aplicación	Objetivo Estratégico
Relevancia del Contenido	Grado en que el material se conecta con el rol actual.	Asegurar la alineación con las necesidades del puesto.
Engagement del Alumno	Nivel de participación activa y de esfuerzo invertido.	Maximizar la inversión de tiempo del capital humano.
Facilidad de Uso (LMS)	Experiencia del usuario en plataformas digitales.	Reducir la fricción tecnológica en el aprendizaje.
Intención de Aplicación	Compromiso declarado de aplicar lo aprendido en el trabajo.	Predecir la transferencia de comportamiento al nivel 3.

El diseño de las preguntas es crucial. Se deben evitar las interrogantes genéricas y optar por aquellas que obliguen al participante a reflexionar sobre su propio proceso de aprendizaje. Preguntar "¿Qué es lo primero que harás de forma diferente esta semana?" aporta datos mucho más valiosos para el

negocio que un simple "¿Le gustó la presentación?"

Nivel 2: Aprendizaje y la Validación de la Adquisición de Competencias

El segundo nivel de evaluación busca cuantificar el incremento de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes como resultado directo de la capacitación. En la interpretación contemporánea del modelo, también se incluyen la confianza y el compromiso personal como indicadores de un aprendizaje exitoso, entendiendo que el conocimiento, sin la seguridad de poder aplicarlo, es estéril para la organización.

La metodología más rigurosa para este nivel consiste en realizar evaluaciones antes y después del entrenamiento, lo que permite establecer una línea de base y medir el progreso real. Este enfoque ayuda a descartar que el conocimiento medido fuera previo a la intervención formativa (González, 2007). Además, las evaluaciones deben estar estrechamente vinculadas a los objetivos de aprendizaje definidos originalmente para garantizar la validez del proceso.

Para obtener una visión objetiva de la efectividad pedagógica, se recomienda utilizar la fórmula de ganancia de aprendizaje, que permite normalizar los resultados independientemente de la puntuación inicial de los alumnos (véase la Tabla 18).

Tabla 18: El Cálculo de la Ganancia de Aprendizaje y Métodos de Evaluación

Método de Evaluación	Tipo de Competencia Medida	Ventajas Operativas
Pruebas de Conocimiento	Conceptos teóricos y normativos.	Fáciles de automatizar y analizar a gran escala.
Simulaciones y Role Plays	Habilidades interpersonales y toma de decisiones.	Observación de la aplicación en un entorno seguro.
Demostraciones Prácticas	Habilidades técnicas y manuales.	Verificación directa de la maestría en la tarea.
Autoevaluación de Confianza	Percepción de la capacidad del propio empleado.	Indicador crítico de la disposición para la transferencia.

Un aspecto fundamental para el éxito en el nivel dos es la consistencia y la claridad de los criterios de calificación. Establecer rúbricas precisas reduce el riesgo de inconsistencias entre evaluadores y asegura que el progreso reportado sea un reflejo fiel de la adquisición de competencias.

Nivel 3: Comportamiento y la Transferencia al Entorno Laboral

El tercer nivel de evaluación es, para muchos expertos, el componente más crítico y difícil de implementar de manera efectiva. Mide el grado en que los participantes aplican realmente los nuevos conocimientos y habilidades en su trabajo cotidiano. La transferencia de aprendizaje no ocurre de manera instantánea; requiere que el empleado supere la inercia de sus hábitos anteriores, cuente con el apoyo de su supervisor y se encuentre en un entorno organizacional que fomente el cambio.

Tradicionalmente, la evaluación del comportamiento se realiza entre treinta y noventa días después de la capacitación, lo que permite tiempo suficiente para que el participante integre lo aprendido en su rutina. Sin embargo, el seguimiento debe ser continuo y sutil, integrándose en los procesos normales de gestión del desempeño para no generar resistencia ni sesgos entre los observadores.

La falta de cambio conductual tras un curso excelente a menudo revela fallos en el sistema de apoyo de la empresa más que deficiencias en el entrenamiento en sí (González, 2007). Factores como la falta de herramientas adecuadas, la resistencia cultural o el desincentivo por parte de los mandos medios pueden anular cualquier beneficio formativo (véase la Tabla 19).

Tabla 19: Estrategias de Medición y el Rol del Líder Directo

Estrategia de Evaluación	Fuente de Datos	Fiabilidad y Alcance
--------------------------	-----------------	----------------------

Observación en el Puesto	Supervisor directo o evaluador externo.	Alta fiabilidad, pero con un alto consumo de tiempo.
Encuestas de Seguimiento 360	Pares, subordinados y gerentes.	Visión holística del impacto interpersonal.
Checklist de Conductas Críticas	Observación estructurada por pares.	Objetiva y enfocada en tareas específicas.
Autoreflexión Dirigida	El propio participante mediante diarios o portafolios.	Fomenta la responsabilidad individual en el cambio.

La automatización surge como una solución vital para la escalabilidad en este nivel. Sistemas avanzados de gestión de talento pueden programar automáticamente el envío de encuestas a supervisores a los cuarenta y cinco días de la finalización de un curso, para consultar sobre comportamientos específicos y la frecuencia de su aplicación (Pinargote & Pico, 2023). Esta práctica permite identificar brechas de transferencia en tiempo real y ofrece la oportunidad de realizar intervenciones de refuerzo antes de que el conocimiento se pierda por desuso.

Nivel 4: Resultados y la Generación de Valor Organizacional

El nivel cuatro evalúa el impacto final de la capacitación sobre los

resultados clave del negocio. Se trata de vincular el aprendizaje con métricas de alto nivel, como el incremento de las ventas, la reducción de los costos operativos, la mejora de la calidad del servicio al cliente o la disminución de los accidentes laborales. Lograr una conexión clara en este nivel es fundamental para transformar la percepción del departamento de recursos humanos de un centro de costos en un socio estratégico del negocio.

La medición en este nivel requiere comparar indicadores específicos antes y después de la intervención, asegurándose de que las métricas elegidas sean significativas para los líderes de la organización. No obstante, el gran desafío del nivel cuatro es la atribución: ¿cómo podemos estar seguros de que la mejora observada se debe a la capacitación y no a una campaña de marketing, a un cambio estacional o a una nueva herramienta tecnológica?

Para dotar de credibilidad a los hallazgos del nivel cuatro, las organizaciones emplean diversas técnicas para aislar los efectos del entrenamiento. El uso de grupos de control, en los que un segmento de la población recibe la formación y otro comparable no, sigue siendo el estándar de oro, aunque no siempre es factible por razones éticas o logísticas (véase la Tabla 20).

Tabla 20: Indicadores Clave de Desempeño y Técnicas de Aislamiento

Área de Negocio	KPIs de Impacto Sugeridos	Temporalidad de Medición
Comercial y Ventas	Tasa de conversión, ticket promedio, ciclo de cierre.	3 a 6 meses.

Manufactura y Operaciones	Reducción del desperdicio, del tiempo de inactividad y de la tasa de error.	Mensual / Trimestral.
Atención al Cliente	CSAT, NPS, tiempo promedio de resolución.	Continúa tras 30 días.
Talento y Retención	Rotación voluntaria, índice de compromiso, movilidad interna.	Anual.

En casos en que no es posible usar grupos de control, se recurre al análisis de líneas de tendencia históricas o a modelos de pronóstico ajustados por el juicio de expertos. Estos últimos permiten a los gerentes estimar qué porcentaje de la mejora de la productividad se atribuye directamente al desarrollo de habilidades frente a otros factores contextuales.

El Quinto Nivel: Retorno de la Inversión (ROI) y la Metodología de Phillips

Si bien el modelo de Kirkpatrick culmina en los resultados de negocio, Jack Phillips identificó la necesidad de traducir esos resultados en términos financieros para hablar el lenguaje de las direcciones de finanzas y de la alta gerencia. El nivel cinco, o ROI, cuantifica el valor económico generado por la capacitación en relación con su costo total.

El cálculo del ROI no es un proceso que deba aplicarse a toda la formación de la empresa. Debido a su complejidad y al requerimiento de

recursos, se recomienda reservarlo para programas de alta visibilidad, inversiones significativas o proyectos estratégicos en los que la justificación financiera sea obligatoria. Según estimaciones de expertos, solo entre el cinco y el diez por ciento de los cursos corporativos requieren alcanzar este nivel de análisis.

El Proceso de Cálculo y la Gestión de Intangibles

La fórmula estándar del ROI resta los costos del programa a los beneficios monetarios obtenidos, dividiendo el resultado por los costos totales y expresándolo como un porcentaje:

$$ROI(\%) = \left(\frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos Totales del Programa}} \right) \times 100$$

Un aspecto diferencial de la metodología de Phillips es su énfasis en captar también los beneficios intangibles, como la moral del equipo, la imagen de marca de la empresa empleadora o la satisfacción del cliente, que, aunque difíciles de cuantificar, son vitales para la narrativa de éxito del programa (véase la Tabla 21).

Tabla 21: Categoría de costo de elementos intangibles

Categoría de Costo	Elementos Incluidos
Diseño y Desarrollo	Salarios de PYMEs, licencias de software, diseño gráfico.
Entrega y Ejecución	Facilitadores, viáticos, alquiler de espacios, materiales.

Participación	Salarios prorrateados de los empleados durante el entrenamiento.
Evaluación	Costos de analítica, de encuestas y del tiempo de los supervisores.

Hacia el año dos mil veintiséis, la evaluación del impacto de la capacitación se está redefiniendo debido a la convergencia entre la inteligencia artificial, el análisis de datos en tiempo real y los ecosistemas de aprendizaje continuo. Las áreas de talento humano ya no pueden depender de reportes anuales estáticos; la velocidad del mercado exige una medición dinámica e integrada al flujo de trabajo cotidiano.

La implementación de la IA en los sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) y de experiencia de aprendizaje (LXP) permite una personalización sin precedentes. No se trata solo de recomendar cursos, sino de utilizar analítica predictiva para identificar brechas de habilidades antes de que afecten la productividad. Para dos mil veinticinco, se proyecta que más del cincuenta por ciento de las grandes empresas habrán implementado soluciones de IA para optimizar la toma de decisiones basada en datos de formación (véase la Tabla 22).

Tabla 22: La Inteligencia Artificial como Motor de la Evaluación Predictiva

Tendencia Tecnológica	Aplicación en el Modelo de Kirkpatrick	Impacto en la Evaluación
IA Generativa	Creación automática de evaluaciones de nivel 2 y	Mayor agilidad en el

	de feedback.	diseño instruccional.
Analítica en Tiempo Real	Dashboards integrados con CRM/ERP para el nivel 4.	Correlación directa entre el aprendizaje y los KPIs.
Microlearning Adaptativo	Evaluaciones frecuentes y breves a lo largo del flujo de trabajo.	Medición continua del progreso cognitivo.
Realidad Extendida (XR)	Simulaciones inmersivas para la evaluación de los niveles 2 y 3.	Práctica de alto riesgo en entornos controlados.

Nuevas Fronteras: Sostenibilidad, Salud Mental y Soft Skills

El horizonte de dos mil veintiséis también introduce nuevos dominios de capacitación que requieren métricas de impacto específicas. La sostenibilidad (ESG) y el bienestar emocional se han convertido en pilares estratégicos. Por ejemplo, las organizaciones que invierten en programas de salud mental reportan retornos de la inversión de hasta 5 a 1, medidos mediante la reducción del ausentismo y del agotamiento laboral (Berruz et al., 2026). Asimismo, ante la automatización de tareas técnicas, las habilidades humanas, como el liderazgo colaborativo y el pensamiento crítico, representarán el sesenta por ciento de la demanda formativa, lo que exigirá métodos de evaluación más cualitativos y basados en el juicio de expertos.

Implementación Estratégica: Superando las Barreras Operativas

A pesar de la claridad teórica del modelo, la mayoría de las organizaciones se detienen en el primer nivel porque es fácil de medir y ofrece una gratificación instantánea, aunque poco informativa para el negocio. Romper este estancamiento requiere un enfoque disciplinado y el uso de herramientas digitales que cierren la brecha de datos entre los distintos departamentos de la empresa.

Los Cuatro Grandes Desafíos de la Medición

1. **El Horizonte del Identificador (ID Horizon):** A menudo, el sistema de capacitación asigna un ID al empleado que no coincide con el del sistema de nómina ni con el de desempeño, lo que hace que la consolidación de datos para los niveles tres y cuatro consuma el 80% del tiempo de los analistas.
2. **La Trampa de la Satisfacción:** Centrar los incentivos de los instructores en el nivel uno puede hacer que la capacitación sea entretenida, pero no necesariamente efectiva para el cambio conductual.
3. **La Brecha Temporal:** La evidencia del nivel tres emerge meses después del curso. Sin una arquitectura de datos conectada, al obtener los resultados, el ciclo de diseño de la siguiente cohorte ya habrá pasado, perdiendo la oportunidad de la mejora continua.
4. **La Fatiga Digital:** El exceso de herramientas de evaluación puede abrumar tanto al empleado como al supervisor. La solución radica en integrar los touchpoints de evaluación de manera orgánica en las herramientas que ya usan a diario, como Teams, Slack o sus plataformas operativas.

La evaluación del impacto de la capacitación no debe verse como un ejercicio de reporte anual, sino como un motor de optimización organizacional. En el complejo entorno laboral de dos mil veintiséis, donde las habilidades caducan con rapidez y la tecnología redefine las funciones humanas, la capacidad de demostrar el valor del aprendizaje es la única garantía de una inversión en talento acertada (Berruz et al., 2026). Para las organizaciones que buscan alcanzar la excelencia en este ámbito, se recomienda prioritariamente:

- **Adoptar la Planificación Inversa:** Iniciar cada proyecto formativo con el nivel cuatro en mente, asegurando que los stakeholders acuerden qué métricas de negocio se verán afectadas.
- **Fomentar la Responsabilidad del Líder:** El supervisor directo es el garante de la transferencia de aprendizaje. Sin su involucramiento activo en el nivel tres, la capacitación rara vez se traduce en desempeño.
- **Digitalizar la Cadena de Evidencia:** Integrar el LMS con las plataformas de negocio para permitir una trazabilidad total desde la reacción del alumno hasta el impacto financiero, eliminando silos de información.
- **Equilibrar el ROI con el ROE:** Mientras que el retorno financiero es vital para justificar presupuestos, el cumplimiento de las expectativas estratégicas de los líderes construye la credibilidad a largo plazo del área de talento.

En última instancia, el éxito de un sistema de evaluación reside en su capacidad para informar decisiones concretas, mejorar la calidad de los programas futuros y, sobre todo, empoderar a los colaboradores para que alcancen su máximo potencial en un mundo en constante transformación.

Capítulo 5

Interdependencia en las políticas educativas globales: gobernanza, mecanismos de transferencia y realidades regionales

La naturaleza de la política educativa en el siglo XXI ha dejado de ser un asunto estrictamente confinado a las fronteras del Estado-nación para convertirse en un fenómeno de interdependencia profunda y compleja. Este proceso no es meramente el resultado de una cooperación técnica, sino que se enmarca en la dinámica de la globalización, entendida como una interconexión creciente entre sociedades, en la que los eventos en una parte del mundo repercuten de manera inmediata en el resto del mundo. En este contexto, la interdependencia se define por efectos de costos recíprocos en los intercambios, aunque estos no sean necesariamente simétricos, lo que genera una estructura de gobernanza en la que los estados comparten poder con actores no estatales y organismos internacionales (Bortot & Scaff, 2020).

Fundamentos conceptuales de la globalización y la interdependencia educativa

La globalización, lejos de ser un proceso unidimensional, es un fenómeno político, tecnológico y cultural que ha debilitado la eficacia y la autonomía de las políticas nacionales. Para diversos autores, este proceso representa la intensificación de las relaciones sociales a escala mundial, enlazando lugares lejanos de tal manera que los acontecimientos locales

están configurados por eventos que ocurren a muchos kilómetros de distancia. En el ámbito educativo, esta realidad se traduce en la creación de un sistema de dimensiones mundiales que prioriza lo global sobre lo local y, a menudo, fomenta procesos de homogeneización o uniformización (Coppelli, 2018).

La interdependencia educativa se manifiesta en la convergencia de agendas, discursos e instrumentos de política pública que, si bien se adaptan a las particularidades nacionales, responden a mandatos supranacionales. Este fenómeno ha transformado el rol del Estado, que ha pasado de ser el proveedor exclusivo de educación a actuar como regulador de estándares y de calidad en un marco de "pensamiento de mercado". La emergencia de este "Estado competitivo" implica que los sistemas educativos deben priorizar la acumulación de capital humano para mantener la competitividad nacional en una economía globalizada y atraer inversión extranjera (véase la Tabla 23).

Tabla 23: Conceptos básicos de la globalización y la interdependencia en la educación

Concepto	Definición en el Contexto Educativo	Impacto en la Autonomía Estatal
Globalización	Intensificación de las interconexiones económicas, políticas y culturales a escala mundial.	Reducción de la capacidad de decisión soberana y erosión de las políticas nacionales.
Interdependencia	Relación de	Los estados comparten

	dependencia mutua con efectos de costo recíproco en los intercambios.	funciones políticas y sociales con actores externos.
Integración	Proceso dirigido por los gobiernos para establecer disciplinas y marcos comunes.	Armonización de objetivos y convergencia con estándares internacionales.
Glocalización	Visión dialéctica que relaciona la perspectiva global con la local.	Recontextualización de los mandatos globales según las realidades locales.

Marcos teóricos de la convergencia educativa global

Para comprender por qué los sistemas educativos tienden a parecerse entre sí, la sociología de la educación ha desarrollado dos marcos teóricos predominantes: la Teoría de la Cultura Mundial y la Agenda Educativa Globalmente Estructurada.

La Teoría de la Cultura Mundial y el Neoinstitucionalismo

La Teoría de la Cultura Mundial (WCT), asociada fundamentalmente a John Meyer y la escuela de Stanford, propone que la expansión de la educación de masas no responde a necesidades funcionales internas de cada país, sino a la difusión de un modelo universal de Estado y ciudadanía.

Según esta visión, los sistemas educativos son encarnaciones de mitos colectivos sobre el progreso y la justicia, promovidos por asociaciones profesionales y organizaciones internacionales.

En este marco, la interdependencia se explica mediante el isomorfismo institucional, en el que los estados adoptan estructuras educativas similares para ganar legitimidad ante la comunidad internacional, aunque estas estructuras no resulten eficientes en la práctica. Un concepto crucial aquí es el de "acoplamiento laxo" (loose coupling), que describe la brecha entre la adopción formal de una política (para satisfacer demandas externas) y su implementación real en las escuelas, la cual a menudo sigue lógicas locales distintas. La educación, desde esta perspectiva, busca crear no solo ciudadanos nacionales, sino también "ciudadanos del mundo" que compartan valores universales de derechos humanos y de sostenibilidad.

La Agenda Educativa Globalmente Estructurada

Frente al enfoque culturalista de Meyer, Roger Dale propone la Agenda Educativa Globalmente Estructurada (GSAE), enraizada en la economía política internacional. Este marco sostiene que el capitalismo global es el que estructura las agendas educativas nacionales, imponiendo requisitos de acumulación y de competitividad. Aquí, la interdependencia no es solo una cuestión de difusión de ideas, sino también de fuerzas económicas supranacionales y transnacionales que traspasan las fronteras nacionales para reconstruir las relaciones entre los estados (Coppelli, 2018).

La GSAE enfatiza que la globalización genera nuevos problemas que la política educativa debe abordar, como la transformación del mercado laboral y la necesidad de perfiles de mano de obra flexibles y altamente capacitados. El mandato para los sistemas educativos se vuelve multidimensional: deben responder a los retos económicos mientras aseguran

la cohesión social y la formación de una ciudadanía adaptada a las "reglas del juego" del mercado global.

Mecanismos de movilidad y transferencia de políticas

La interdependencia se materializa mediante mecanismos específicos de movilidad que permiten que las reformas viajen de un contexto a otro. Estos procesos han sido categorizados bajo los conceptos de "préstamo" (policy borrowing) y "alquiler" (policy lending) de políticas.

Dinámicas de Préstamo y Alquiler

El "préstamo" de políticas ocurre cuando actores locales deciden importar modelos educativos extranjeros, a menudo motivados por una insatisfacción interna o por una crisis percibida en el sistema nacional. Este proceso no es una copia exacta, sino una traducción o recontextualización en la que las ideas originales se ajustan a las realidades locales, lo que puede dar lugar a modelos híbridos. Steiner-Khamsi señala que el préstamo se utiliza con frecuencia como herramienta política para legitimar reformas que ya estaban en la agenda interna, pero carecían de suficiente respaldo (Hernández, 2022).

Por el contrario, el "alquiler" de políticas se asocia con la influencia de las organizaciones internacionales que promueven activamente sus agendas. En los países en desarrollo, este mecanismo suele manifestarse a través del "crédito condicionado", en el que la asistencia financiera del Banco Mundial u otras entidades está sujeta a la implementación de reformas específicas, como la descentralización, la privatización o la autonomía escolar.

Un mecanismo de interdependencia cada vez más potente es la

estandarización mediante evaluaciones internacionales, como la PISA de la OCDE. PISA no solo mide el rendimiento estudiantil, sino que también define qué competencias son valiosas en la economía global, lo que influye en la jerarquización de los problemas de política pública en los países participantes. Este fenómeno se conoce como "gobernanza por números", en el que las cifras y los rankings internacionales presionan a los gobiernos para que demuestren resultados tangibles de sus inversiones en educación (Bortot & Scaff, 2020).

Los resultados de estas pruebas pueden provocar "shocks de política", como ocurrió en Alemania tras el primer informe de PISA, lo que aceleró reformas estructurales para alinear el sistema nacional con los modelos de éxito identificados por la OCDE. Así, la evaluación estandarizada funciona como un dispositivo de rendición de cuentas global que limita la autonomía de los estados para definir sus propios fines educativos (véase la Tabla 24).

Tabla 24: La Estandarización y la Gobernanza por Números

Etapa del Proceso	Mecanismo	Descripción del Fenómeno
Atracción	Externalización	Búsqueda de modelos externos para resolver crisis internas o para ganar legitimidad.
Decisión	Préstamo Político	Uso de referencias internacionales para justificar reformas locales ante la oposición.

Implementación	Recontextualización	Adaptación de la política extranjera al marco legal, cultural y administrativo locales.
Internalización	Indigenización	Integración de la política importada hasta que deja de percibirse como extranjera.

La interdependencia está mediada por una arquitectura de gobernanza en la que diversos organismos internacionales desempeñan roles diferenciados pero complementarios, lo que algunos autores llaman una "política-habla global" sobre la educación (Bortot & Scaff, 2020).

La OCDE y el Enfoque en la Eficiencia

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se ha convertido en el principal "think tank" de las políticas educativas globales. Su labor se centra en la recolección de datos, la evaluación de políticas y la generación de ideas orientadas a promover la competitividad. A través de programas como PISA, TALIS (encuesta a docentes) y PIAAC (competencias de adultos), la OCDE establece marcos de referencia que los países utilizan para monitorear sus sistemas educativos y compararse entre sí. Su influencia es técnica y discursiva, creando una presión de pares que impulsa la modernización y la autonomía escolar con rendición de cuentas.

El Banco Mundial y la Dimensión Financiera

El Banco Mundial ejerce su influencia principalmente a través de la

financiación y la asistencia técnica en el "Sur global". Su enfoque se basa en cinco pilares: alumnos motivados, maestros capacitados, recursos pertinentes, escuelas seguras y sistemas bien administrados. En regiones como América Latina, el Banco Mundial ha sido el motor de reformas de descentralización y de políticas de recuperación de costes, utilizando el mecanismo de condicionalidad para asegurar el cumplimiento de sus prioridades de inversión.

La UNESCO y el Derecho a la Educación

La UNESCO representa la dimensión humanista y normativa de la gobernanza global. Es la entidad encargada de liderar y monitorear el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) de la Agenda 2030, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos. Su labor abarca desde la protección del derecho a la educación en situaciones de crisis hasta la promoción de la ciudadanía mundial y el desarrollo sostenible. A diferencia de la OCDE o el Banco Mundial, la influencia de la UNESCO se basa en su poder de convocatoria y en la elaboración de normas y contratos sociales para el futuro de la educación.

Integración Regional y Armonización en América Latina

La interdependencia también se manifiesta en procesos de integración regional que buscan crear espacios educativos comunes, aunque con enfoques ideológicos distintos.

El Sector Educativo del MERCOSUR

Desde su creación en 1991, el MERCOSUR ha desarrollado una dimensión social y educativa acelerada. Sus metas iniciales incluyeron la

formación de una conciencia ciudadana favorable a la integración, la capacitación de recursos humanos y la armonización de los sistemas educativos. El Sector Educativo del MERCOSUR ha trabajado en el reconocimiento de títulos de educación secundaria y superior, en la acreditación de la calidad de las carreras de grado (a través del sistema ARCU-SUR) y en el fomento de la movilidad académica y docente. La educación se concibe aquí como una herramienta esencial para reducir las brechas generadas por la globalización y afirmar las identidades culturales de la región (Coppelli, 2018).

En contraste, la Alianza del Pacífico adopta un enfoque más pragmático y orientado al mercado. Sus objetivos principales son impulsar el crecimiento y la competitividad, y superar la desigualdad mediante la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. En el ámbito educativo, esto se traduce en la creación de una plataforma de movilidad académica que otorga becas a estudiantes e investigadores, en el fortalecimiento de las capacidades de transferencia tecnológica y en la armonización de certificaciones laborales para facilitar el comercio intrarregional de servicios. La Alianza busca integrar profundamente a sus miembros en el mercado de Asia-Pacífico, utilizando la educación como pilar de la innovación empresarial (véase la Tabla 25).

Tabla 25: La Alianza del Pacífico y la Movilidad Competitiva

Organización	Miembros Principales	Enfoque de Interdependencia	Mecanismos Clave
MERCOSUR	Argentina, Brazil, Paraguay, Uruguay.	Armonización normativa y acreditación de	Sistema ARCU-SUR, protocolos de reconocimiento

		calidad.	de títulos.
Alianza del Pacífico	Chile, Colombia, México, Perú.	Movilidad libre del capital humano y competitividad.	Plataforma de movilidad académica, cooperación en innovación.

El Impacto en América Latina: Desigualdades y Críticas

La adopción de agendas educativas globales en América Latina no ha estado exenta de conflictos. La región se enfrenta a la tensión entre la búsqueda de competitividad internacional y la necesidad urgente de resolver las desigualdades sociales históricas.

Una idea central en los debates regionales es que la desigualdad educativa no puede analizarse sin considerar cómo la globalización afecta a las desigualdades sociales y económicas en general. La pobreza estructural y la precariedad laboral en América Latina obligan a muchos niños a contribuir a la economía familiar en lugar de estudiar, lo que genera una segregación educativa que se manifiesta en la distribución desigual de los estudiantes según su origen social.

Las reformas de los años 90, a menudo calificadas de "neoliberales", se centraron en la eficiencia y la gestión de recursos, promoviendo una visión de la escuela orientada a la formación de trabajadores adaptables al mercado laboral. Los críticos sostienen que estos modelos reducen la calidad a la

obtención de resultados cuantitativos en pruebas estandarizadas, ignorando la función social de la educación y profundizando la exclusión de los sectores más vulnerables.

La descentralización, promovida como una forma de otorgar mayor autonomía a las escuelas, ha sido criticada por permitir que el Estado se desentienda de sus responsabilidades financieras. Mientras se les pide a las escuelas que tomen decisiones pedagógicas, el control de la evaluación y de los currículos sigue centralizado, lo que traslada la culpa del fracaso escolar a los docentes y centros educativos sin proporcionarles los recursos necesarios para mejorar. Además, la "autonomía escolar" con rendición de cuentas suele alinearse con marcos externos que no siempre responden a la diversidad cultural y lingüística de la región.

La Interdependencia en la Política Educativa Peruana

El caso de Perú es emblemático de cómo las agendas globales se entrelazan con los esfuerzos nacionales de reforma. Desde los años 90, el país ha transitado por diversas etapas de interdependencia, que van desde la dependencia directa del financiamiento externo hasta la búsqueda de un proyecto estratégico soberano alineado con metas internacionales.

Durante los años 80, el currículo peruano era predominantemente "academicista" y memorístico. En los 90, bajo la influencia del Banco Mundial y del BID, se inició una transición hacia propuestas de modernización orientadas a la eficiencia, la equidad y la calidad. Estas reformas estuvieron marcadas por una lógica tecnocrática y por la búsqueda de reinserción en los círculos financieros internacionales, adoptando lineamientos de los Acuerdos de Jomtien y de las propuestas de la CEPAL y de la UNESCO. Sin

embargo, la implementación se vio debilitada por la falta de consenso social, la alta rotación ministerial y el financiamiento insuficiente.

El PEN 2036 constituye el marco estratégico actual de la educación peruana y fue aprobado como política de Estado. Su objetivo es lograr la "ciudadanía plena" de todos los peruanos, garantizando el derecho a la educación a lo largo de toda la vida. Este proyecto se alinea directamente con el ODS 4 y con otros objetivos de la Agenda 2030, integrando la educación con las dimensiones de la salud, el género, la empleabilidad y la sostenibilidad ambiental.

El PEN 2036 propone un uso universal e intensivo de las tecnologías digitales para mejorar el aprendizaje, reconociendo que los desarrollos tecnológicos plantean retos mayores que exigen modificar la forma en que opera el sistema educativo. Se enfoca en las personas y sus necesidades en diferentes etapas del desarrollo, buscando remover los cimientos de las últimas tres décadas para asegurar una educación de calidad y equidad. El seguimiento de este proyecto se realiza mediante 57 indicadores clave que permiten medir el progreso a nivel nacional y regional.

A nivel subnacional, Lima Metropolitana ha desarrollado 7 Políticas Educativas Regionales alineadas con el PEN 2036 y con los estándares nacionales. Estas políticas buscan asegurar que las instituciones educativas sean espacios que promuevan aprendizajes pertinentes, seguros, saludables y sostenibles. La estrategia incluye el fortalecimiento de las Redes Educativas Institucionales (REI) para una gestión territorial articulada entre autoridades locales, familias y comunidades (González et al., 2020). El objetivo final es asegurar que los estudiantes alcancen "la educación que merecen", ajustando los mandatos nacionales a las particularidades de la metrópoli (véase la Tabla 26).

Tabla 26: Políticas Regionales en Lima Metropolitana

Política Regional (Lima)	Propósito Estratégico	Alineación
Política 1	Instituciones que aseguran aprendizajes efectivos.	Calidad y Rendición de Cuentas.
Política 2	Entornos seguros, saludables y sostenibles.	Sostenibilidad y Bienestar (ODS).
Política 3	Asegurar el buen vivir y el bienestar socioemocional.	Formación Ciudadana Integral.
Política 5	Formación continua y gestión del conocimiento.	Desarrollo Profesional Docente (TALIS).
Política 7	Gestión territorial articulada y coordinación local.	Descentralización y Gobernanza Local.

La integración de la Inteligencia Artificial y las tecnologías digitales en la educación ya no es opcional, sino un requisito para la inclusión y la calidad en el siglo XXI. Organismos como la UNESCO promueven una "educación verde" y el uso de la tecnología "bajo nuestros propios términos", priorizando la alfabetización digital y el aprendizaje a distancia. Sin embargo, la brecha digital persiste como una nueva forma de exclusión, especialmente en regiones donde el acceso a Internet y dispositivos sigue siendo limitado

(Zurbriggen, 2011)

La interdependencia también exige una respuesta colectiva a problemas globales como el cambio climático y el discurso de odio. La educación para la ciudadanía mundial busca empoderar a los estudiantes para que se conviertan en actores responsables que contribuyan a un mundo más pacífico y sostenible. Esto implica un cambio en el contenido curricular, en el que los saberes tradicionales conviven con esquemas cosmopolitas y multiculturales.

La interdependencia de las políticas educativas es un proceso multidimensional que redefine la soberanía estatal y la función social de la escuela. La convergencia global, impulsada por marcos teóricos como la Cultura Mundial y la Agenda Globalmente Estructurada, ha creado un sistema de gobernanza en el que la evaluación estandarizada y los mandatos de los organismos internacionales dictan en gran medida las prioridades nacionales (González et al., 2020).

En América Latina y en el Perú, este fenómeno ha permitido importantes avances en modernización y cobertura, pero también ha generado tensiones críticas respecto a la equidad, la autonomía local y la pertinencia cultural. El desafío para los próximos años radica en utilizar los mecanismos de interdependencia no como una vía de homogeneización pasiva, sino como una plataforma para la cooperación solidaria que reconozca la diversidad y garantice el derecho humano a la educación en un mundo cada vez más interconectado. La consolidación de proyectos de largo plazo, como el PEN 2036, sugiere un camino hacia una interdependencia más equilibrada, en la que los estándares globales se pongan al servicio del desarrollo integral de las personas y de la construcción de sociedades más justas y democráticas.

Conclusión

En el ámbito práctico, se analizó un valor instrumental directo para las instancias descentralizadas de gestión educativa, como las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), así como para los directores de las instituciones educativas públicas. Estas instituciones enfrentan frecuentes dificultades operativas debido a la falta de conocimiento de los marcos normativos vigentes de SERVIR, a la inexistencia de perfiles adecuados para la gestión de recursos humanos y a la persistencia de enfoques funcionalistas centrados únicamente en controlar la asistencia y la permanencia del personal.

Al ofrecer diagnósticos precisos y recomendaciones estratégicas, fundamentados en evidencia empírica de entidades públicas, esta investigación mejora el clima institucional, facilita la inducción de nuevos docentes, desarrolla planes de capacitación personalizados y diseña programas de reconocimiento no monetarios efectivos para retener talento valioso.

Se abordó de manera concreta uno de los factores más correlacionados con el menor ausentismo docente: el liderazgo y el ejemplo directo del director de escuela. Al proveer pautas metodológicas para evaluar y fortalecer la capacidad directiva y la gestión del rendimiento a nivel escolar, este libro proporciona herramientas aplicables para contrarrestar la debilidad institucional que hoy aqueja a las escuelas públicas. Asimismo, analizó críticamente las condiciones y el perfil sociodemográfico de quienes ingresan a la carrera docente en el Perú, caracterizados por tener una edad promedio marcadamente mayor que la de los estudiantes de otras disciplinas y por registrar la tasa más alta de simultaneidad entre trabajo y estudios terciarios en toda la educación superior.

Comprender esta realidad de origen resulta fundamental para que las políticas de inducción pedagógica de las UGEL dejen de ser genéricas y pasen a brindar respuestas focalizadas a un cuerpo docente con marcadas restricciones socioeconómicas y de tiempo.

Se evidenció de manera concreta la correlación cuantitativa entre la gestión del talento humano y la mejora de los indicadores organizacionales en el sector público, y se esbozó un consolidado estadístico basado en el análisis de la implementación de sistemas de gestión de personas por competencias y del desarrollo del capital intelectual (Zamora et al., 2025).

Dado que la calidad docente es el factor intraescolar más determinante del logro de aprendizaje de los estudiantes, investigar cómo optimizar su rendimiento mediante la gestión del talento humano es un imperativo ético y social para asegurar la igualdad de oportunidades y la justicia educativa en el país.

La evidencia empírica analizada demostró que la supuesta ventaja en el desempeño académico de las escuelas privadas sobre las públicas desaparece por completo al controlar estadísticamente por el estatus socioeconómico (SES) de los estudiantes. Este hallazgo de gran trascendencia social demuestra que las escuelas públicas peruanas no padecen una incapacidad endógena de enseñanza, sino que atienden prioritariamente a las poblaciones más vulnerables y con mayores privaciones materiales y culturales de la sociedad.

En conclusión, el factor determinante, bajo el control directo del Estado, para contrarrestar esta desigualdad de origen consiste en elevar exponencialmente la calidad de su capital humano interno, garantizando que las escuelas públicas cuenten con los docentes mejor seleccionados, continuamente capacitados, altamente motivados y pedagógicamente respaldados por una gestión escolar de excelencia.

Finalmente, desde el punto de vista de la política pública, la

investigación es crucial para orientar la eficiencia y la eficacia del gasto público en el sector educativo. Tradicionalmente, las negociaciones entre el magisterio y el gobierno central se han centrado casi exclusivamente en el incremento de las remuneraciones y los beneficios económicos, bajo el supuesto de que mayores salarios se traducirían automáticamente en mejores prácticas en el aula (Díaz & Marrero, 2021). Sin embargo, la evidencia demuestra que los aumentos salariales aislados, sin políticas integrales de gestión del talento que atiendan la motivación intrínseca del docente, el liderazgo pedagógico de los directores, las condiciones de trabajo y el clima institucional, resultan insuficientes para superar el estancamiento de la calidad educativa.

Al ofrecer un análisis crítico de la Carrera Pública Magisterial y proponer recomendaciones sustentadas para el fortalecimiento de la institucionalidad de SERVIR y de las ORH en las regiones, este libro de investigación aportó el diseño de políticas docentes de segunda generación que articulan de forma armónica el mérito individual, el bienestar profesional y la calidad educativa en beneficio de los estudiantes.

Bibliografía

Aguirre Gómez, F.J., & Barraza Barraza, L. (2021). El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica. *Revista Educación*, 45(2), 478–497. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42985>

Alanya Pisco, J. P., Collantes Cieza, Y., Chambí Tipula, A., & Rojas Bocanegra, N. R. (2021). Gestión del talento humano y desempeño de docentes del Perú. *Revista De Propuestas Educativas*, 3(6), 129–139. <https://doi.org/10.33996/propuestas.v3i6.706>

Berruz Román, G.P., Nogales Díaz, B.R., Vasconcellos Fernández, N., & Martínez Pérez, O. (2026). Capacitación tecnológica para el fortalecimiento de competencias digitales para los docentes del área de informática: Technological training to strengthen digital skills for teachers in the field of computer science. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 7(1), Pág. 3950 –. <https://doi.org/10.66473/rcmg.v7i1.1072>

Bortot, C.M., & Scaff, E.A. da S. (2020). Organismos internacionales y gobernanza regional: una policy transfer para la educación de la infancia en países de América Latina y el Caribe. *Revista Iberoamericana De Educación*, 83(1), 31–51. <https://doi.org/10.35362/rie8313789>

Congreso de la República. (09 de agosto de 2024). Presidente del Congreso escuchó demandas de dirigentes del Sutep. *Congreso de la República*. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/presidente-del-congreso-escucho-demandas-de-dirigentes-del-sutep/>

Coppelli Ortiz, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios internacionales*

(Santiago), 50(191), 57-80. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-3769.2019.52048>

Díaz Leyva, C., & Marrero Fornaris, C.E. (2021). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 28-38

Fuentes Salazar, J. (2023). El fenómeno transnacional en el campo educativo chileno. Enfoques y conceptos para una agenda de investigación pendiente. REXE. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 22(48), 276-293. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v22.n48.2023.016>

González Meriño, R.F. (2007). Model to evaluate the impact of training. (2007). *Management Challenges*, 1(2). <https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/18>

González-Delgado, M., Ferraz Lorenzo, M. & Machado-Trujillo, C. (Coords.). (2020). *Transferencia, transnacionalización y transformación de las políticas educativas (1945-2018)*. Salamanca: FahrenHouse.

Hernández Pacheco, F. (2022). *Bibliotecas jurídicas: Tendencias internacionales para la solución de problemas en la sociedad de la información y del conocimiento*. Ciudad de México: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6673/23.pdf>

León Aguilar, R.N., & Villanueva Figueroa, R.E. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 413-425. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.93>

Mendoza-Charris, H., Ricaurte-Rojas, C., Maury-Mena, S.C., & Alonso-Palacio, L.M. (2022). Evaluación del impacto en la formación continua del docente en innovaciones de estilos de vida saludable en Barranquilla,

Colombia. *Horizonte sanitario*, 21(1), 63-73.
<https://doi.org/10.19136/hs.a21n1.4529>

Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(3), 163-174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

Pinargote Párraga, J.E., & Pico Macías, M.E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *RECIMUNDO*, 7(2), 117–131.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)

Ponce Alvarez, C.V., & Benavides Medina, A.O. (2026). Capacidades dinámicas y planificación estratégica en educación superior pública. *Revista Pulso Científico*, 4(2), 26–39. <https://doi.org/10.70577/rps.v4i2.200>.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Gestión de la Capacitación "Guía para evaluar la capacitación a nivel de aplicación"*. Autoridad Nacional del Servicio Civil.
<https://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2017/Diciembre/31/RPE-299-2017-SERVIR-PE.pdf>

Quizhpi Sánchez, B.A., Bravo Bravo, R.V., Jácome Encalada, S.H., & Tapia Bastidas, T.Y. (2025). Planificación Estratégica en la Adquisición de Competencias Digitales de los Docentes: Strategic Planning in the Acquisition of Digital Competencies of Teachers. *Revista Scientific*, 10(Ed. Esp. 2), 147–161.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E2.7.147-161>

Ramos Vílchez, E., & Tamariz Nunjar, H.O. (2024). Acompañamiento

pedagógico en docentes de educación básica en el Perú durante la pandemia: Pedagogical support for basic education teachers in Peru during the pandemic. *Revista Científica*, 9(32), 62–79. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.32.3.62-79>

Sempé, L.N. (2015). Balance de la Estrategia de Acompañamiento Pedagógico en Áreas Rurales de Perú en la Lógica del Presupuesto de Resultados. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 13(4). <https://doi.org/10.15366/reice2015.13.4.003>

Stable Rodríguez, Y., & Núñez García, L. (2021). Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación en organizaciones de información científica tecnológica. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 32(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v32n2/2307-2113-ics-32-02-e1606.pdf>

Zamora Mayorga, D.J., Peñafiel Basurto, E.M., Párraga Chango, J.P., & Contreras Zambrano, L.P. (2025). La Planificación Estratégica como Mejora Continua en el Sector Público. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(1), 1267–1296. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.458>

Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64

De esta edición de *“La gestión del talento como factor determinante del rendimiento laboral en el sector educación público”*, se terminó de editar en la ciudad de Colonia del Sacramento en la República Oriental del Uruguay el 20 de febrero de 2026

LA GESTIÓN DEL TALENTO COMO FACTOR DETERMINANTE DEL RENDIMIENTO LABORAL EN EL SECTOR EDUCACIÓN PÚBLICO

www.editorialmarcaribe.es
2026

ISBN: 978-9915-698-66-3

