



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA
EDUCACIÓN

2023: “SEGUIREMOS AVANZANDO EN VICTORIAS EDUCATIVAS”

Foco de investigación: *“Gestión del talento humano que aplican los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria en el distrito III de Managua, durante el II semestre 2021”.*

Tesis para optar al título de máster en Administración y Gestión de la Educación

Autora: Lic. Jessica de los Ángeles Larios Cruz

Tutora: MSc. Nohemy Scarleth Aguilar Chávez

Managua, Nicaragua, Marzo 2023.

¡A la libertad por la Universidad!



i. Carta aval



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

CARTA AVAL

La suscrita tutora de tesis de la maestría en Administración y Gestión de la Educación de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua- UNAN, Managua por este medio hace constar que la tesis titulada:

“Gestión del talento humano que aplican los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria en el distrito III de Managua, durante el II semestre 2021”.

Autora:

- **Lic. Jessica de los Ángeles Larios Cruz**

Con base a la normativa orientada por la institución cumple con los requisitos técnicos, metodológicos y científicos de la investigación educativa, así como en el planteamiento del problema, en el diseño metodológico en los resultados en correspondencia con sus conclusiones y recomendaciones. Por tanto, se considera que ha incorporado las sugerencias realizadas por el tribunal examinador.

En calidad de tutora, ratifico lo antes expuesto se extiende en la ciudad de Managua, a las ocho de la mañana, del día 24 de marzo del año dos mil veintitrés.

Atentamente

MSc. Nohemy Scarleth Aguilar Chávez
Tutora
Docente del departamento de Pedagogía

ii. Dedicatoria

A Dios: Por ser luz y guía, por darme la fortaleza para seguir adelante.

A la memoria de la Dra. Magdaly Bautista Lara (Q.E.P.D.). que siempre me inspiraba a salir adelante.

A mi madre: Felipa Cruz Torres por apoyarme de diferentes maneras en esta ardua jornada, a mi esposo e hijos que siempre están ahí dándome ánimo y fuerzas para seguir esforzándome cada día.

A mi tutora: MSc. Nohemy Aguilar, siempre pendiente de mis avances con la tesis y dándome ánimo para que no me desanime. Con mucho cariño por estar siempre pendiente. Gracias por creer en mí.

Al Consejo Nacional de Universidades por darme la oportunidad de cumplir mi sueño en seguir mi formación continua.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: Por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de formarme como profesional.

Jessica de los Ángeles Larios Cruz

iii. Agradecimiento:

A mis Maestros que con mucho entusiasmo y dedicación contribuyeron a mi formación profesional. Especialmente mi agradecimiento a la Dra. Magdaly Bautista Lara (Q.E.P.D.). Por su cariño, por su entrega y su humildad.

A mi familia por ser la mayor fuente de inspiración en mi vida.

A las comunidades educativas de los colegios del distrito III, que me abrieron sus puertas para poder realizar el trabajo que hoy concluye.

A todos mis compañeros de Maestría por el tiempo compartido y el apoyo que nos brindamos durante el proceso.

iv. Resumen

El presente trabajo investigativo tiene como tema la gestión del talento humano que implementan los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria del distrito III del Municipio de Managua, identificando la gestión del talento humano realizadas por los equipos directivos de los colegios, y diseñar propuesta de gestión del talento humano para los equipos de directivos que contribuya a la formación de los docentes, que aporte a la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de educación primaria.

En cuanto a los aspectos metodológicos es de tipo descriptivo, de corte transversal, con un enfoque cualitativo. En cuanto al escenario la comunidad educativa tomada en cuenta es la modalidad de educación primaria del turno matutino. La información se recopiló de los equipos directivos y docentes a través de la técnica de entrevistas, guía de observación a los docentes y guía de análisis documental (legal, académico y administrativo).

Los hallazgos más relevantes de la investigación se obtuvieron a través de la aplicación de instrumentos como la entrevista y guía de observación los que arrojaron las principales dificultades que están centradas en el desarrollo de competencias pedagógicas- didácticas ligadas a las asignaturas de Lengua y Literatura, Matemática y tecnología educativa. Se realizó un análisis para fortalecer las dificultades relacionadas con la gestión del talento humano que garantice la formación de los docentes, tomando en consideración el marco teórico que contiene referentes muy valiosos que aportan a la mejora continua en las instituciones educativas para lo cual fue necesario la propuesta didáctica vinculada a superar dichas debilidades.

Por lo tanto, el diseño de propuesta de plan de acompañamiento para la gestión del talento humano permitirá que los equipos directivos se orienten y tomen en cuenta los aspectos fundamentales para aportar a la formación docente que son de vital importancia para garantizar el aporte de los aprendizajes de los estudiantes y se logre la calidad educativa.

Palabras claves: Gestión, equipos de directivos, formación, talento humano y calidad.

Abstract

The present investigative work has as its theme the management of human talent implemented by the management teams in the training of primary education teachers of District III of the Municipality of Managua, identifying the management of human talent carried out by the management teams of the schools, and Design a proposal for the management of human talent for management teams that contributes to the training of teachers, which contributes to the quality of learning of primary school students.

Regarding the methodological aspects, it is descriptive, cross-sectional, with a qualitative approach. Regarding the scenario, the educational community taken into account is the primary education modality of the morning shift. The information was collected from the management and teaching teams through the interview technique, an observation guide for teachers and a documentary analysis guide (legal, academic and administrative).

The most relevant research findings were obtained through the application of instruments such as the interview and observation guide, which revealed the main difficulties that are focused on the development of pedagogical-didactic competences linked to the subjects of Language and Literature, Mathematics and educational technology. An analysis was carried out to strengthen the difficulties related to the management of human talent that guarantees the training of teachers, taking into account the theoretical framework that contains very valuable references that contribute to continuous improvement in educational institutions for which it was necessary to didactic proposal linked to overcome these weaknesses.

Therefore, the design of the human talent management proposal will allow management teams to orient themselves and take into account the fundamental aspects to contribute to teacher training that are of vital importance to guarantee the contribution of student learning and educational quality is achieved.

Keywords: Management, management teams, training, human talent and quality.

ÍNDICE DE CONTENIDO

i.	Carta aval	3
ii.	Dedicatoria.....	4
iii.	Agradecimiento:	5
iv.	Resumen	6
I.	Introducción.....	12
II.	Antecedentes del Estudio.....	15
2.1	Nivel Internacional:.....	15
2.2	Nivel Nacional:	19
2.3	Justificación	22
III.	Planteamiento del problema	26
IV.	Foco de la Investigación.....	29
V.	Cuestiones de Investigación	30
VI.	Propósitos de la Investigación	31
6.1	Propósito General.....	31
6.2	Propósito Específicos	31
VII.	Perspectiva teórica de la investigación.....	32
7.1	Fundamentos Básicos del Proceso de Gestión Administrativa	32
7.1.1	<i>Definición de Gestión</i>	32
7.1.2	<i>Tipos de Gestión</i>	33
7.1.3	<i>Definición de la gestión educativa</i>	33
7.1.4	<i>Talento humano</i>	34
7.1.5	<i>Objetivos de la gestión del talento humano</i>	35
7.1.6	<i>Importancia de la gestión del talento humano</i>	36
7.1.7	<i>Dimensiones de la gestión del talento humano</i>	39
□	<i>Gestión por competencias:</i>	39
□	<i>Gestión del conocimiento:</i>	40
□	<i>Gestión de Personas:</i>	41
7.1.8	<i>Procesos de la gestión del talento humano</i>	41
□	<i>Admisión de Personas</i>	41
□	<i>Aplicación de Personas</i>	42
□	<i>Compensación de Personas</i>	42
□	<i>Desarrollo de Personas</i>	42
□	<i>Mantenimiento de Personas</i>	42

□	<i>Monitoreo de las personas</i>	43
7.1.9	<i>La gestión del talento humano en el campo educativo</i>	43
7.1.10	<i>Prácticas, dificultades y estrategias en la aplicación del talento humano en el ámbito educativo</i>	45
7.2	<i>Función Directiva</i>	47
7.2.1	<i>Concepto</i>	47
7.2.2	<i>Roles de la función directiva</i>	48
7.2.3	<i>Gestión Directiva y Cultura Organizacional</i>	51
7.2.4	<i>Sistema de Modelo de Gestión del Talento Humano</i>	51
7.3	<i>La Formación de docente</i>	54
7.3.1	<i>Concepto</i>	54
7.3.2	<i>La formación del Docente de la Educación Primaria en Nicaragua</i>	55
7.3.3	<i>Modalidades de la formación docente</i>	55
7.3.4	<i>La Formación Continua y la Actualización Docente</i>	56
7.3.5	<i>Competencias de los docentes de Educación Primaria</i>	57
7.3.6	<i>Perfil del egresado de la formación docente de Educación Primaria:</i>	58
7.3.7	<i>Tipos de competencias docentes</i>	60
7.3.8	<i>Construcción del conocimiento</i>	63
VIII.	<i>Matriz de descriptores</i>	65
	Tabla de Matriz de descriptores	66
	Propósitos de Investigación.....	66
	Preguntas directrices	66
	Preguntas específicas de investigación.....	66
	Técnicas	66
	Fuentes.....	66
IX.	<i>Perspectiva de la investigación</i>	70
9.1	<i>Paradigma de la investigación</i>	70
9.2	<i>Enfoque de la investigación</i>	71
9.3	<i>Por tipologías</i>	72
9.3.1	<i>Por su finalidad</i>	72
9.3.2	<i>Según el grado de profundidad de la investigación</i>	72
9.3.3	<i>Por su alcance temporal</i>	73
9.3.4	<i>Por sus fuentes</i>	73
9.3.5	<i>Por su naturaleza</i>	73
9.4	<i>Escenario y grupos de estudio</i>	74
9.4.1	<i>Escenario</i>	74

.....	75
9.4.2 <i>Grupos de estudios</i>	78
9.4.3 <i>Criterios para la selección de los informantes</i>	80
9.4.4 <i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	80
□ <i>Análisis Documental-Instrumento Pruebas documentales</i>	82
9.5 <i>Validez del contenido de los instrumentos para la obtención de los datos</i>	84
9.5.1 <i>Juicio de expertos</i>	85
9.6 <i>Procesamiento, análisis e interpretación de Resultados Guía de análisis cualitativo</i>	88
9.6.1 <i>Triangulación</i>	89
X. <i>Análisis e Interpretación de Resultados</i>	90
XI. <i>Conclusiones</i>	118
XII. <i>Recomendaciones</i>	123
F. <i>Metodología</i>	132
G. <i>Propuesta de Acompañamiento para los docentes de educación primaria de los colegios públicos del distrito III de Managua</i>	134
XIII. <i>Referencias Bibliográficas</i>	142
XIV. <i>ANEXOS</i>	147
ANEXO No. 1. <i>Guía de entrevista a directivos</i>	148
ANEXO No. 2. <i>Guía de entrevista a docentes</i>	150
ANEXO No. 3. <i>Guía de análisis documental</i>	152
ANEXO No. 4. <i>Guía de observación</i>	155
ANEXO No. 5. <i>Formatos para la validación de instrumentos</i>	159
ANEXO NO.6.....	163
ANEXO No.7.....	165
ANEXO NO.8.....	166
ANEXO N° 9	167
ANEXO N° 10	169
ANEXO. N° 11	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	79
Tabla 2	80
Tabla 3	88
Tabla 4	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	37
Ilustración 2	43
Ilustración 3	52
Ilustración 4	84
Ilustración 5	96
Ilustración 6	98
Ilustración 7	99
Ilustración 8	99
Ilustración 9 : Retos del personal directivo y docente	110
Ilustración 10	114
Ilustración 11	115

I. Introducción

Según el autor Chiavenato (2009), la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (p.75).

La realización de la presente investigación titulada “Gestión del talento humano que aplican los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria en el distrito III de Managua” tiene como propósito proponer un plan de acompañamiento a los equipos directivos en la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria, tomando en cuenta los tipos de gestión que, determine el desarrollo de habilidades, capacidades e involucramiento de sus miembros para promover la formación de los docentes de primaria.

La gestión del talento humano es uno de los temas en el ámbito académico que requiere de una atención especial, a esto se le suman los cambios socioeconómicos que vivimos actualmente que afectan de manera directa los procesos escolares. Dado que en una sola instancia de educación convergen diferentes actores, tales como: familias, docentes, estudiantes, directivos que están involucrados y tienen propósitos diversos a partir de su naturaleza y realidades. Por tanto, cada contexto determinará las demandas particulares que deben ser abordadas en los espacios de toma de decisiones. Frente a esto, el trabajo con personas representa retos mayores en cuanto a la convivencia, liderazgo, formas de relacionarse y otros aspectos relacionados con sus necesidades.

Por esta razón, el proceso de gestión del talento humano implica dirigir y administrar los recursos existentes y buscar otros para que contribuyan a la formación de las competencias profesionales de los procesos para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes gracias a la actuación de directivos con liderazgo estratégico y visión compartida.

Bajo este enfoque se considera pertinente el tema seleccionado dado que el proceso de

gestión del talento humano es considerado como una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar (Escalante, 2009). En otras palabras, Balmaceda (2014) se refiere como:

una serie de actividades coordinadas de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás”; en donde se llevan a cabo los procesos gerenciales, que son los siguientes: planificación, organización, dirección, control y evaluación), para poder tener éxito en la vida”. No solo se requiere contar con un currículo contextualizado, si no personas que trabajen de manera estratégica para conseguir los fines propuestos que contribuyan a la calidad de la educación. (p.56)

Para lograr estos propósitos comunes en el trabajo de campo se aplicaron una serie de técnicas e instrumentos para la recolección de información como entrevistas a los informantes claves tales como: directores y docentes. También se analizaron los documentos impresos relacionados con manuales, protocolos relacionados con la gestión académica y otros con el nivel de impacto de dichas gestiones en la formación de los docentes. De igual forma, se plantea en las otras etapas del marco aplicado las distintas formas de tratamiento de dicha información tomando en cuenta diferentes parámetros científicos como las transcripciones, técnicas de análisis documental que convergerán en un proceso de triangulación para dar mayor veracidad y científicidad al trabajo.

Entre los principales resultados y conclusiones que se obtuvieron es que los directores al igual que los docentes tienen debilidades en recibir capacitaciones tecnológicas, pedagógicas, didácticas y temas de educación inclusiva, estas capacitaciones permitirán una educación de calidad. De igual manera, también tienen otras debilidades los docentes tales como: carencia de materiales, recursos didácticos para la mediación pedagógica, metodologías tradicionales, acceso de tecnologías y laboratorio. Las recomendaciones principales son: Realizar las gestiones pertinentes para garantizar el recurso de la tecnología en los colegios, también comunicar a los directores sobre las necesidades de capacitaciones que necesitan recibir, para mejorar su desempeño laboral y tomar en

cuenta las recomendaciones de las estrategias implementadas en el presente trabajo.

Este trabajo está organizado bajo la siguiente manera: un primer apartado, expone la introducción la cual destaca el tema, su relevancia social, teórica y metodológica. Segundo, los objetivos; general y específicos. Tercero, se describen los principales fundamentos teóricos relacionados con las variables del tema. Cuarto, el diseño metodológico que esboza los referentes del paradigma, tipologías, técnicas e instrumentos a implementarse. Por último, se presentan el informe de resultados, con sus conclusiones por objetivo, las recomendaciones, además de las fuentes bibliográficas utilizadas para el estudio. Al finalizar se encuentran los anexos del estudio con el Plan de Acompañamiento propuesto y las fuentes consultadas que respaldan la información detallada de este informe.

II. Antecedentes del Estudio

En todo trabajo de investigación es importante conocer los antecedentes del objeto investigado, puesto que ellos informan sobre tres necesidades básicas de todo estudio: la procedencia, la pertinencia y la certidumbre del objeto de estudio (Delgado, 2007). Para efectos de este proceso se tomó en cuenta estudios realizados a nivel nacional como internacional que permitieran profundizar sobre las diferentes perspectivas ya sea a nivel de objetivo, metodología, formas de análisis e interpretación de los resultados y conclusiones. Algunos de los estudios principales se presentan a continuación:

2.1 Nivel Internacional:

A nivel internacional, se realizó un estudio en Perú, conocido como: “*Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas - Ugel 04, Año 2016*”. Esta investigación tiene como objetivo sensibilizar a los directivos de las instituciones educativas de educación primaria.

En la investigación antes mencionada la administración de recursos humanos está ligada a la Gestión del talento humano como segunda variable la gestión del talento humano. Chiavenato (2009), se encarga de señalar que la Administración de Recursos Humanos tiene diversas denominaciones: capital humano, capital intelectual, talento humano, entre otros.

En el año 2016 en Huancayo - Perú se realizó una investigación llamada: “*Gestión del talento humano docente en instituciones de educación primaria*” la autora Nina Nelly (2016) se planteó como objetivo general: Establecer la comparación de las características de la gestión del talento humano docente en la muestra estudiada. Resalta que uno de los problemas en las instituciones educativas es la falta de identificación de los docentes y administrativos con su centro educativo. El trabajo en el aula individualizado hace que exista poco trabajo en equipo, poca socialización entre todos los integrantes de la organización, cayendo en un trabajo monótono y

mecanizado. No existe un programa integral de personal y la gestión administrativa es deficiente desde las fases de análisis ocupacional, previsión de la fuerza laboral, reclutamiento, selección, socialización, evaluación de desempeño, remuneraciones, entrenamiento, seguridad e higiene, beneficios laborales entre otros.

El resultado obtenido en esta investigación determinó que existe diferencia significativa en la gestión del talento humano referente a la preparación del aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente empleadas por los docentes en las instituciones de

Educación Primaria del distrito de Pilcomayo - Huancayo.

Trujillo – Perú 2019, “*Gestión del talento humano y desempeño docente en las instituciones 81550 – Chota y 80372 - Cushcanday del distrito de Agallpampa – 2019*” la autora García Yamilet (2019) plantea que actualmente los cambios educativos en los diferentes países exigen la necesidad reclutar docentes que generen gran expectativa y sean comprometidos con el desarrollo de sus labores, desplegando habilidades, destrezas, creatividad y experiencias para la resolución de problemas que se les presente en el desarrollo de su práctica pedagógica al interior de su institución educativa. Con el propósito de desarrollar el proyecto de investigación sobre el desarrollo del talento humano y el desempeño docente se ha estado investigando y se ha identificado que hace falta el desarrollo de capacidad talentosas en los docentes ,ellos son los principales entes motivadores para desarrollar los talentos de sus alumnos en la institución, identificando que en dicha institución hace falta el desarrollo de actividades que motiven a los profesores y alumnos para fortalecer su trabajo y esfuerzo , despertando el interés de los alumnos por expresar sus inquietudes y sean ellos mismos quienes se interesen en trabajar y fortaleces sus propios talentos apoyándose en la enseñanza de sus docentes.

Otra investigación relacionada con el tema, realizada por el autor Ramos Navarro en Lima Perú titulada “*Supervisión educativa y su relación con la Gestión del talento humano en las*

instituciones educativas de educación secundaria de la Ugel Ventanilla, 2016” considera dentro de su objetivo principal, establecer la relación de la supervisión educativa y la gestión del talento humano en las instituciones educativas de educación secundaria de la UGEL Ventanilla, 2016. Ramos Navarro (2018) plantea: Que para el logro de los objetivos institucionales un soporte importante es el desempeño profesional de los docentes, de allí que sea importante la gestión del talento humano, entendido como el proceso de atraer, desarrollar y retener talento.

El tema en Arequipa Perú 2018 llamada: *“Gestión del talento humano y la calidad educativa en el nivel de educación primaria de la institución educativa 56175 “sagrado corazón de Jesús” espinar – cusco, 2018*. La autora Arriaga Carmen (2018) plantea que la Gestión de talento humano está tomando gran importancia en las instituciones educativas, porque depende del capital humano que dirige y del equipo que conforma con los agentes educativos. Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y, sobre todo, la capacidad de gestión, que depende de la capacidad del talento humano de los directores de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia. Así como también plantea que la tesis tiene como propósito fundamental analizar el nivel de influencia de la gestión del talento humano en la calidad educativa de esta institución.

Torres Torres, Karina Esther (2017), en su investigación titulada: *Gestión del talento humano y calidad educativa en las instituciones educativas privadas “Sor Ana de los Ángeles” San Juan de Lurigancho – 2017*, tuvo como objetivo de estudio determinar la relación que existe entre ambas variables. La metodología de la investigación fue de tipo básica; método hipotético deductivo; su diseño no experimental transversal de tipo correlacional, porque busca establecer la asociación entre las variables: Gestión del talento humano y calidad educativa, sustentando la influencia de una variable en la otra.

Otra tesis relacionada con el tema es la que se realizó en Piura – Perú 2019 titulada *“Gestión*

del talento humano y el desempeño docente en la Escuela de Educación Básica Julio Reyes González – San Pedro – Santa Elena – 2017” los autores Suarez Jairon y Santos Adela (2019) plantean que está dirigida al personal docente de la institución educativa Julio Reyes González en la comunidad de San Pedro, provincia de Santa Elena, que dio como conclusión que la gestión del talento humano que actualmente se aplica en la escuela ocasiona evidentemente un ambiente de trabajo rígido, generando una mala orientación por parte de los directivos y un deficiente desempeño laboral de los docentes, que no permite desarrollar en la convivencia.

El objetivo de esta investigación es determinar cuáles son las causantes de la poca motivación del desempeño docente, para ello se vio necesaria la aplicación de una encuesta como información primaria que determine las problemáticas expuestas en este trabajo investigativo, y como información secundaria, la que se obtuvo de libros, trabajos que poseen una similitud en su desarrollo, internet, etc.

Como resultado de la investigación consideran que se ha podido evidenciar dificultades en cuanto a forma de proceder como docente, también la observación de campo muestra dificultades incorporadas a la aptitud del desenvolvimiento del talento humano de la institución educativa. Por otro lado, los aspectos de la empatía y conciencia organizacional, los efectos que evidencian estos inconvenientes son: falta de compromiso para la ejecución efectiva de su trabajo hacia los estudiantes y en cuanto a la capacidad del docente para mejorar su entorno laboral, también es evidente la falta de integración al trabajo en equipo.

En Lima – Perú 2020 “*Gestión del talento humano y desempeño docente en la institución educativa Palmas Reales, Los Olivos, 2020*” el autor Galindo Denis (2020) manifiesta: En la actualidad, la gestión educativa a nivel nacional vive constantes cambios importantes en su interior, cuya meta es lograr un alto nivel de calidad, permitiendo que el docente se encuentre apto para brindar un servicio educativo de primer nivel.

Sin embargo, esto no se evidencia en la realidad, pues lograr ese objetivo se hace difícil

porque en nuestro país, la entidad reguladora de máximo nivel que es el Ministerio de Educación (MINEDU) y los diversos estamentos bajo su jurisdicción, llámese Dirección Regional Educativa Local (DREL) o Unidades de Gestión Educativa (UGEL) no suelen dar soluciones a los problemas que surgen relacionados con la gestión del talento humano y con el desempeño de los docentes, siendo materia de estudio en la presente tesis, la responsabilidad directa es del Equipo Directivo de la Institución Educativa representada en la persona del director o directora, quien dentro de sus principales funciones está el seleccionar al personal docente para que brinde su servicio en forma permanente bajo la modalidad de Nombramiento.

Sus principales resultados son la importancia de seleccionar al personal idóneo, de acuerdo al perfil que requiere la institución educativa, esto conlleva a aprovechar estas características en beneficio de la comunidad educativa, además de ejecutar acciones que ayuden a que ese talento del docente sea direccionado a desempeñarse adecuadamente en su puesto; lamentablemente no siempre se establece esta ruta, pues muchos docentes son contratados sin tener las características necesarias que se requiere, debido a que la selección del personal no siempre se encuentra a cargo del director.

2.2 Nivel Nacional:

A nivel nacional se encontró la tesis titulada : *“Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017”* elaborada por Martínez Rony (2016) plantea: El objetivo general de esta investigación: Proponer un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2017. Considera que el análisis de este trabajo dejará aspectos positivos para la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, aportando un modelo de gestión por competencias para el personal docente para el desarrollo de la misma, sus metas y expectativas deben entrar en un proceso investigativo para poder lograr sus objetivos propuestos.

Al incrementar la productividad en el personal se traduce en bienestar social. Una vez que se diseñe el modelo de gestión por competencia del talento humano en la Universidad, FAREM-Estelí, este ayudará a resolver aspectos como: el bajo rendimiento en las notas, el stress laboral, la desmotivación, la falta de interés en capacitarse y la inconformidad en la movilidad del personal de un área o materia a otra.

El resultado de esta investigación es brindar a la institución un modelo de gestión por competencias del talento humano, permitirá a la institución la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realizan los servidores públicos.

Por otro lado, se encontró la tesis titulada: “Incidencia del desempeño de los (las) directores (as) en sus funciones administrativas y técnico -metodológicas en los centros educativos públicos de primaria del distrito II, Municipio de Managua, en el segundo semestre 2013” realizada por la autora Aguilar Nohemy (2013). El objetivo general de esta investigación es valorar el desempeño de los directores y su incidencia en las funciones administrativas y técnico-metodológicas en los centros educativos públicos de primaria del Distrito II, Municipio de Managua. En los resultados, se obtuvo que los directores cumplen con los requisitos para optar al cargo, tienen compromiso institucional, la mayoría cumple de forma buena y regular las políticas educativas, las funciones administrativas y técnicas metodológicas, este desempeño de los directores se refleja en el funcionamiento de los centros educativos, con relación a su estado físico, condiciones ambientales y atención metodológica que se le debe brindar a los y las docentes. De acuerdo a los resultados, se elabora una propuesta de lineamientos estratégicos a los directores, para mejorar su desempeño y se brindan recomendaciones al delegado departamental y distrital del MINED para apoyar a los directores con respecto a las múltiples actividades que tienen que cumplir y a los directores para superar las dificultades en el cumplimiento de sus funciones administrativas.

También se encontró la tesis titulada: “La influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, Departamento Managua en el II Semestre 2016”, elaborada por la autora Martínez Vania (2016). Su objetivo general es: Analizar la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa en los centros educativos públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, del distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua; II Semestre 2016. El resultado de este tema permitirá, brindar un espacio de reflexión basado en teorías, técnicas, instrumentos de la investigación apropiadas, con el propósito de analizar la influencia del liderazgo en la gestión educativa, por lo tanto; se espera que este estudio sea una herramienta que ayude a los directores y a futuros investigadores para obtener información adecuada en el tema.

2.3 Justificación

La educación es el motor que impulsa el nivel de desarrollo de un país, es la fortaleza de sus sistemas educativos y de investigación científica y tecnológica; así como el factor que acelera el desarrollo de los medios y las tecnologías de la información, por ende, su importancia se centra en el desarrollo mismo de la sociedad. Las instituciones no las representan la infraestructura, o mobiliario; la conforman las personas que deben ser valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. Es por ello que la presente investigación se enfoca en el estudio de la gestión del talento Humano de los docentes en los colegios públicos del distrito III de Managua.

Al respecto, la UNESCO (2015) en su tratado la conceptualización de la calidad: un marco para el entendimiento, el monitoreo, y la mejora de la Calidad Educativa; expresa la importancia que tiene la educación en la sociedad como:

“...Los vínculos entre la educación de la sociedad son fuertes, pues ambas se influyen mutuamente. La educación puede ayudar a cambiar la sociedad mejorando y fortaleciendo las destrezas, los valores, las comunicaciones, la movilidad (relacionada con las oportunidades) la prosperidad personal y la libertad. Sin embargo, en el corto plazo, la educación refleja poderosamente a la sociedad: los valores y actitudes que la informan son aquellas de la sociedad en su conjunto. También es importante si la educación se da en el contexto de una sociedad opulenta, o en una donde reina la pobreza...”

Es significativo reconocer que la gestión es un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una institución, de manera que el trabajo administrativo funcione con mejor calidad. Por ende, la relevancia de la función directiva para que todo profesional de la docencia promueva, genere y difunda conocimientos por medio de la investigación y, como parte de los servicios que ha de prestar a la comunidad, proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de las sociedades, fomentando y desarrollando

la investigación científica y tecnológica a la par del desarrollo de las comunidades.

El estudio es importante porque la gestión del talento humano influye directamente en el personal docente porque entre más formación académica tengan estarán mejor preparados para enfrentar desafíos y resolver problemáticas que estén directamente vinculadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estarán dotados de esa formación pedagógica y didáctica que se traduce en la aplicación de estrategias efectivas para hacer asequible el aprendizaje a los estudiantes y brindarán la realimentación necesaria disminuyendo la tasa de reprobados y deserción escolar. Contribuirán a la motivación, elevarán la calidad educativa brindando aportes y participarán significativamente en la toma de decisiones para el bien de la comunidad educativa de manera continua y activa. Indirectamente beneficia a los padres de familia y comunidad educativa en general.

Para ello, se cuenta con las herramientas técnicas, humanas y materiales a implementarse en los colegios públicos del distrito III de Managua, departamento de Managua. Dado que se concentra un gran sector poblacional tanto de docentes como directores del Ministerio de Educación.

Es relevante porque la educación es uno de los factores que más influye en el avance y progreso de personas y sociedades. Además de proveer conocimientos, saberes y aprendizajes; la educación enriquece la cultura, el espíritu, los valores y todo aquello que nos caracteriza como seres humanos. Además, que el desarrollo de esta investigación se realiza dentro del marco legal apoyándose en la ley que rige la formación docente en Nicaragua. La Ley General de educación (Ley 582) expresado en su artículo 25, expresa que la Formación Docente se concibe desde una perspectiva integral que combina el desarrollo de contenidos y experiencias en los aspectos de conocimientos académicos, pedagógicos, de formación humana, ético-moral, práctica profesional y prácticas ecológicas.

Por lo tanto, esta investigación será de gran relevancia para los colegios, permitirá fortalecer la formación de los docentes para aportar al desarrollo social sostenible y dar soluciones pertinentes a los retos y desafíos de la vida cotidiana. De igual forma, el Ministerio de Educación (MINED),

dentro de sus tareas fundamentales está garantizar la calidad educativa, a través de acciones de fortalecimiento en la gestión del talento humano docente y líderes eficientes que respondan a los programas y políticas educativas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

Esta investigación es conveniente porque los resultados acertados aportarán a la gestión del talento humano, en este caso se verán beneficiados los colegios públicos localizados en el distrito III de Managua, departamento de Managua.

Dentro de las implicaciones prácticas este trabajo está contribuyendo a realizar un proceso de reflexión que ayude a mejorar el funcionamiento de los colegios públicos garantizando la participación de los equipos directivos a través de sus capacidades y habilidades en la toma de decisiones y tener iniciativas acerca de su profesión, así también, permitir que los docentes lleven este proceso de manera coherente, sistematizada y organizada.

En cuanto al valor teórico se contribuirá a la mejora continua del proceso de gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes en los colegios logrando de esta manera perfeccionar su práctica pedagógica, así mismo se debe tener en cuenta el acompañamiento de la dirección en la gestión de los docentes. Este estudio ayudará a resolver un problema práctico, académico o de tipo administrativo de manera que estén involucrados en el quehacer, trabajando en conjunto, garantizando el funcionamiento de los colegios, con la implementación de un plan de acompañamiento por parte de los equipos directivos en la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria.

Referente a la utilidad metodológica el presente estudio permitirá valorar la gestión del talento humano que implementan los equipos directivos para evaluar el proceso de formación de los docentes a través de una propuesta de un plan de acompañamiento que ayudará a los equipos directivos a dar seguimiento sistematizado de las prácticas que realizan los docentes en los colegios.

Contar con el talento humano adecuado e identificar capacidades instaladas de los docentes a nivel de primaria aportará a una cultura pensante desde niveles educativos que son básicos para la

formación de la persona y ciudadanía proactiva. Lo que contribuirá a una educación donde se abran nuevas alternativas y perspectivas, caminos diversos, nuevas posibilidades, buscar soluciones diferentes para una sociedad más justa e igualitaria.

III. Planteamiento del problema

La gestión del talento humano es un área que se basa en la filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad. En el contexto donde vivimos, en un mundo lleno de incertidumbre, complejidad y de ambigüedad, realmente se debe tener en cuenta que la gestión del talento tiene que ser una actividad estratégica alineada al centro. Las instituciones educativas tienen un rol fundamental pues son las encargadas de formar a los futuros profesionales de una nación. Por ende, las acciones que se realicen para dirigir al grupo de colaboradores serán significativo tanto a nivel interno como externo.

Por lo tanto, trabajar con personas es una de las tareas más complejas de la sociedad; puesto que implica administrar y dirigir procesos donde intervienen actitudes, sentimientos y pensamientos diversos dentro de un mismo espacio laboral. En este sentido, no son acciones mecánicas si no humanas donde interactúan unos con otros y lo que haga una o un grupo de personas incidirá en la organización educativa.

Otro aspecto que tomar en cuenta es que los equipos directivos no solo atienden las funciones administrativas en la gestión del talento humano, también le dan salida a las otras tareas propias del cargo que dirige. Por ende, mantener alineado los procesos a una estrategia común implica un modelo de gestión que asegure el cumplimiento de las metas en correspondencia con los objetivos propuestos. Sin embargo, mucho de los procesos que se desarrollan en la institución educativa se realizan de manera emergente, sin garantizar una estrategia ajustada a las realidades y necesidades del grupo de personas que la conforman.

Es por ello por lo que las administraciones educativas se ven afectadas, debido a la escasa gestión del talento humano, la cual es necesaria para: dirigir y sostener el centro educativo, así como garantizar que los docentes encuentren en el director el respaldo, para solucionar los problemas que se presentan a diario.

Aunque se han venido realizando acciones para el desarrollo de las competencias genéricas en los equipos directivos y el talento humano se debe de continuar aunando esfuerzos para cambiar la cultura y los estilos de liderazgo dentro de la institución educativa. En algunos casos, se presentan espacios basados en la burocracia interna innecesaria, con estructuras jerárquicas en la toma de decisiones y procedimientos lentos. Por lo tanto, se deben sustituir por una dinámica de trabajo mucho más ágil y flexible, donde se tenga en cuenta las opiniones e ideas de los docentes a partir de la identidad institucional.

Otro de los elementos que incide en la gestión del talento humano son las pocas iniciativas de estímulos e incentivos por parte de los directivos hacia el personal docente. Al respecto se puede añadir que no se promueven planes de compensación que sean atractivos para el equipo docente en general. Este es uno de los problemas de recursos humanos más prioritario dado que incide en los intereses y motivaciones de las personas que participan en la institución.

El proceso de gestionar el talento humano debe considerarse en trabajar en un espacio que tenga las condiciones básicas para poder llevar a cabo las asignaciones que se deleguen. También crear un ambiente propicio, basado en energías positivas y transformadoras lo que se traducirá en más y mejor actuación por parte de los equipos de trabajo. No obstante, para algunas personas ir al trabajo es una acción forzada y negativa y esto seguro determinará en su calidad profesional dado que ser docente conlleva una serie de tareas, antes, durante y después de cada clase.

También es necesario resaltar que la gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

En tal sentido, la gestión del talento humano incide en transformar la administración de personal en una interrelación humana, donde la inducción sea un proceso constante de adaptación y

conocimiento general y la evaluación del desempeño se transforme en una oportunidad de crecimiento, tomando en cuenta, en función de los principios y objetivos organizacionales, que los planes se realicen con base en gustos y aptitudes de cada quien, además de que los reconocimientos se fijen por capacidades, conocimientos y productividad. Es decir, la capacitación permitirá gestionar seres humanos y no recursos.

Según la información arrojada por los directivos expresan que dirigen, coordinan, supervisan, brindan acompañamiento en el aula y que realizan trabajos de digitación, obviando varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Ante esto, surge una problemática: El énfasis de las funciones directivas centradas en la parte administrativa más que pedagógica lo que genera dificultades en el proceso de gestión del talento humano, la actualización de los docentes para mejorar la calidad educativa, y el seguimiento al proceso de enseñanza y aprendizaje.

IV. Foco de la Investigación

¿Cómo incide la gestión del talento humano que realizan los equipos directivos en la formación de los docentes de primaria en los colegios públicos del distrito III de Managua?

V. Cuestiones de Investigación

- 5.1 ¿Qué tipos de gestión del talento humano realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes?
- 5.2 ¿Qué dimensiones de la gestión del talento humano realizan los equipos de directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes?
- 5.3 ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y prioridades, que se presentan en la gestión del talento humano que realizan los equipos de directivos para la formación de los docentes de educación primaria?
- 5.4 ¿Qué retos enfrentan los equipos directivos y los docentes para el fortalecimiento de los Colegios Públicos del distrito III de Managua?
- 5.5 ¿Qué importancia tiene proponer un plan de acompañamiento a los equipos directivos para la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria?

VI. Propósitos de la Investigación

6.1 Propósito General

Analizar la gestión del talento humano que implementan los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria del distrito III del Municipio de Managua.

6.2 Propósito Específicos

- 6.2.1** Caracterizar los tipos de gestión del talento humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.
- 6.2.2** Describir las dimensiones de la gestión del talento humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.
- 6.2.3** Identificar las fortalezas, debilidades y prioridades en la práctica que realizan los equipos directivos en la gestión del talento humano para la formación de los docentes de primaria.
- 6.2.4** Determinar los retos que enfrentan los equipos directivos y docentes para el fortalecimiento de los Colegios Públicos del distrito III de Managua.
- 6.2.5** Proponer un plan de acompañamiento a los equipos directivos para la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria.

VII. Perspectiva teórica de la investigación

7.1 Fundamentos Básicos del Proceso de Gestión Administrativa

7.1.1 Definición de Gestión

La palabra Gestión proviene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia (1985) es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (p. 25).

Según Rementeria (2008) la Gestión:

Es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutarla gestión del personal” (p. 1). En las palabras de este autor el conceptogestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción es lo que la diferencia de la administración.

Por otro lado, la gestión no se considera como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración. (Burgos et al., 2018). Es decir, el talento humano es concebido desde la acción de organizar determinado grupo o lugar.

Por otra parte, Restrepe (2008), la valora como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (p. 2). En otras palabras, enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza unavariedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998, p. 55).

En palabras de Mora citada por Restrepe plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es el conjunto de diligencias que se

realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Por su parte, Hernández explica que “se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio” (2008, p. 2).

Con base en todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

7.1.2 Tipos de Gestión

La gestión tiene como propósito esencial lograr el incremento de los buenos resultados de una institución, necesita principalmente de cuatro factores básicos. Mediante ellos la institución puede lograr los objetivos determinados. Dichos pilares son: La estrategia, la estructura, la cultura y la ejecución.

En la actualidad existen varios tipos de gestión entre las cuales son: Gestión Empresarial, Gestión Ambiental, Gestión Educativa, Gestión del talento humano, Gestión Social, Gestión de Calidad, Gestión de Riesgo, Gestión Cultural y Gestión Tecnológica. Cada una de ellas se ajusta al ámbito en el que se desea implementar.

7.1.3 Definición de la gestión educativa

Se define “la gestión educativa como el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo” (Pozner, 2000, p. 25), no podemos dejar aislado de este proceso al liderazgo transformador centrado en lo pedagógico que deben tener quienes articulan estas acciones con el fin de lograr los objetivos primordiales de la institución educativa.

La gestión educativa “se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo” (Pozner, 2000, p. 26), donde los líderes que dirigen esta gestión deben ser capaces de:

- Lograr una cultura organizativa, democrática y eficiente, con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
- Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones, para el logro de las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Evaluar procesos y resultados educativos e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativo. El comportamiento de un profesional y el despliegue de sus competencias se producen sobre la base de un modelo de actuación que se refuerza a diario con la práctica (Díaz y Pousa, 2018, p. 5), y para ello, durante su etapa de estudiante el proceso de enseñanza debe propiciarles la simulación de esa vida real mediante el uso de métodos y técnicas apropiadas que le hagan posible, con una retroalimentación adecuada, comparar y evaluar su actitud con la deseada y con la del resto de sus colegas en un proceso continuo de aprender de sí mismo y de los demás y de crearles una actitud de aprendizaje continuo.

7.1.4 Talento humano

Según el autor Watkins (1998) “definió el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización” (p.13)

La Real Academia Española de la Lengua (RAE), refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por otro lado, la autora Jericó (2001), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida:

Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización (p.8)

Al hablar de gestión de talento humano, es necesario hacer referencia a las diferentes teorías y prácticas administrativas que a lo largo de la historia se han enfocado en incrementar la productividad de las empresas con eficiencia y eficacia por medio de quienes la conforman: las personas. Desde la concepción de Taylor (1911), en la administración científica la razón del trabajo para el hombre era recibir la remuneración. Este postulado determinaba una remuneración a partir del trabajo mecánico sin modelos de gestión basados en los equipos, en la estructura del talento humano de cada miembro de la organización. (p.148)

7.1.5 Objetivos de la gestión del talento humano

Según Chiavenato, (2002) explica lo siguiente:

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de Recursos Humanos un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los negocios de una organización.
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un período turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen

nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.”(p.10)

Los objetivos de la gestión de talento humano consisten en definir cuáles son las necesidades de las instituciones educativas, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en las instituciones educativas. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

La gestión del talento humano es reconocida por los componentes que éste implica para las organizaciones: conocimiento, desarrollo, innovación, calidad humana, integración social, entre otras.

7.1.6 Importancia de la gestión del talento humano

Hoy en día, al ser el conocimiento el centro del desarrollo, el talento humano ha cobrado total importancia. Se puede afirmar categóricamente que el talento humano es el componente esencial en las organizaciones, desde el punto de vista gerencial hasta el punto de vista humano.

Según Chiavenato (2002)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p.6).

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- ✓ Son seres humanos: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.

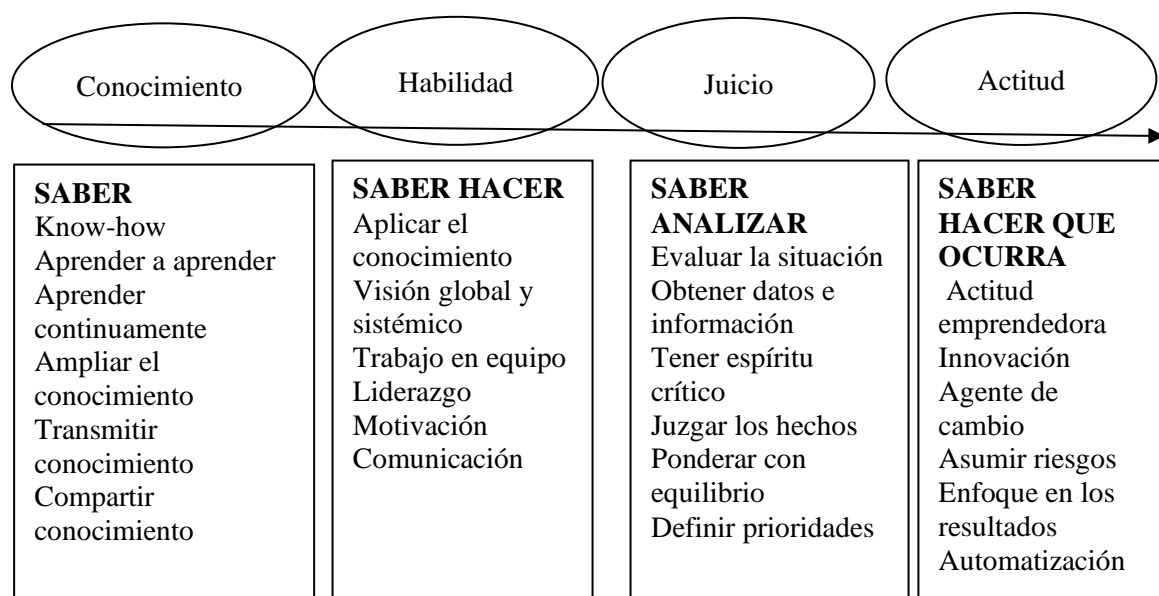
- ✓ Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.
- ✓ Socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la institución o empresa.

Del mismo modo, Sánchez y García manifiestan que “La actividad humana es un elemento que no se puede prescindir en el mundo de la empresa, de tal forma que el éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importante en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías” (2017, p. 162).

Mediante un esquema Chiavenato muestra los aspectos esenciales con las competencias que deben estar preparados los cuatro aspectos esenciales de los talentos. La composición del talento humano.

Ilustración 1

Componentes de la gestión del talento humano



Nota: Se explica los diferentes componentes de la gestión del talento humano a partir de la información tomada del Dossier de Gerencia y administración de recursos materiales y financieros en educación, 2022, p.89

Para lograr la concreción de lo planteado en la definición anterior, se hace necesario contar con un proyecto organizacional claramente definido, con un personal adecuado para la ejecución de ese proyecto (directores, docentes y administrativo) programación y ejecución de estrategia encaminada a la solución de las situaciones que obstaculicen el buen desenvolvimiento de la institución educativa.

Esta diversidad de criterios muestra claramente que la gestión del talento humano posee un carácter dinamizador y flexible porque da funcionalidad a lo que existe, a lo que está determinado y a lo que está definido mediante un proceso que se conduce; creando las condiciones para ellos. Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Su importancia y reconocimiento ha ido creciendo conforme ha evolucionado. Uno de los precursores más reconocidos en el desarrollo empresarial, Porter (2013) expresa que “no se puede ser competitivo si el contexto y los miembros de la organización no buscan ser competitivos” (p. 102), al hablar de competitividad estamos hablando implícitamente de calidad, y como apunta Porter esto depende del talento humano que la integra.

En el caso del presente estudio, los docentes requieren de una atención integral para estimular su desarrollo y el de los estudiantes, beneficiarios directos y para aportar en la calidad de la educación del país. En palabras de Daft expresa que “Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas establecidas” (2007, p. 33).

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

La gestión del talento humano en las instituciones educativas, consiste en hacer posible que las personas puedan desarrollar sus capacidades gracias a las acciones gestionadas o generadas por quienes tienen la responsabilidad de ejercer labores gerenciales o administrativas en estas entidades (en este caso el gerente educativo), siendo estos los responsables de originar, facilitar y en otras palabras de hacer posible el acceso de los docentes; al proceso que permite que se puedan desarrollar las competencias de cada uno de estos individuos que hacen parte de la institución.

Por medio de estrategias diseñadas para el mejoramiento y la renovación sistemática del conocimiento, con estrategias continuas y coordinadas que facilitan el acceso de los docentes al desarrollo del talento humano. Es de tener en cuenta, que las instituciones educativas generadoras de conocimiento son el primer elemento de desarrollo de las sociedades organizadas; y son la base sobre la cual se fundamenta el desarrollo de un país.

7.1.7 Dimensiones de la gestión del talento humano

En los aportes de Chiavenato (2008) a la gestión del talento humano destaca **3 dimensiones:**

- ✓ **Gestión por competencias:** Es el lugar en donde se inicia todas las ideas: la fuente de las innovaciones. La gestión por competencias es el proceso que permite detallar el talento de la persona en su ambiente laboral. Sustenta que los tipos de competencias son: (a) competencias básicas: son las que se concierne al comportamiento y actitudes laborales; (b) competencias genéricas: son las que ingresan al mundo laboral; habilidades tales como: lectura, escritura, comunicación oral entre otros; (c) competencias específicas: son aquellas que se relacionan con los aspectos técnicos.

Los componentes de la competencia son: (1) el saber: son los conocimientos, datos, conceptos, información y capacitación; (2) el saber hacer: son los resultados obtenidos como las habilidades, destrezas, métodos y aptitudes; (3) el querer hacer: son los diferentes factores emocionales y motivacionales, que incluyen las actitudes y valores; (4) el poder hacer: son componentes situacionales y de estructura de la organización; (5) el saber estar: es la relación interpersonal, la capacidad de comunicarse en el trabajo y la inteligencia emocional; (6) el hacer: es liderar, participar, delegar, enseñar y organizar adecuadamente. (pp.45-47).

- ✓ **Gestión del conocimiento:** En la segunda dimensión se menciona la gestión del conocimiento, sustenta que constituye el activo que le produce más rendimientos a la organización y es sin discusión, el principal motor que garantiza el éxito.

La gestión del conocimiento es el desempeño del individuo para mostrar todo el potencial y cumplir con sus funciones de acuerdo con lo establecido por una empresa.

La gestión del conocimiento es el proceso que debe dar los siguientes resultados: a) los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento en una persona, comunidad o región son las herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad. b) administrar el conocimiento y aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer las estrategias de desarrollo a mediano y largo plazo; c) construir procesos integradores más eficientes, a partir de la construcción de modelos futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico será la eficacia y seguridad; d) crear una base tecnológica adecuada al contexto y al ambiente donde se aplique adecuadamente la información.

Los tipos de conocimientos identificados son: (a) conocimiento tácito: es el más complicado dado que se encuentra dentro de los individuos, y que es difícil de poder identificar, recoger y resolver y a los individuos y sus semejantes; (b) conocimiento explícito: su objetivo primordial es racional, capaz de ser identificado ya que está detallada y estructurada de forma clara.

- ✓ **Gestión de Personas:** En la tercera dimensión se menciona la gestión de personas constituyen: el grado que el ocupante tiene conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño. La gestión de personas es la autoevaluación del individuo para reconocer todos los aciertos y errores en cuanto al desempeño.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) debe favorecer a la eficacia de una organización a través de los diversos medios: (a) ayudar a la organización a obtener sus objetivos y realizar su misión; (b) prever la organización de empleados bien entrenados y motivados; (c) administrar el cambio: las tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizarla supervivencia de las organizaciones (pp. 525- 527)

7.1.8 Procesos de la gestión del talento humano

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009, pp.13-15), la resumen en seis (6) procesos básicos, **denominados admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo**. Siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo con la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, en la institución educativa, la tecnología utilizada, y los procesos.

- ✓ **Admisión de Personas**

La admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de

conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación)

✓ **Aplicación de Personas**

La aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.

✓ **Compensación de Personas**

Es la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales. En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales.

✓ **Desarrollo de Personas**

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

✓ **Mantenimiento de Personas**

En el quinto proceso de la gestión del talento humano se encuentra el mantenimiento de personas que es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

✓ Monitoreo de las personas

El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen.

Ilustración 2

Procesos de gestión del talento humano



Nota: Se explica los procesos de gestión del talento humano a partir de la información tomada del documento de Procesos de Gestión del Talento Humano. Fuente: Gerencia y administración de recursos materiales y financieros en educación. Chiavenato pág. 100

7.1.9 La gestión del talento humano en el campo educativo

Elementos para tomar en cuenta en la gestión del talento humano

Si se habla de gestión del talento humano en el ámbito de la educación, es necesario hablar de su calidad, reconociendo que uno de los componentes que resalta en este contexto son los docentes y la necesidad de su adecuada gestión (Murillo y Román, 2010). Por lo tanto, es necesario:

Reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; garantizar programas de formación inicial docente alta calidad; atraer mejores

candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas (OCDE, 2010, p.3).

Si bien es cierto, que los países de América Latina se encuentran en proceso de transformación de sus sistemas educativos (Unesco, 2014), esta realidad impone un reto en la gestión docente, dándole un enfoque sistémico y dinámico con proyectos y procesos innovadores, con estrategias alejadas de los estilos tradicionales de liderazgo, a través del fomento de valores como compromiso, trabajo en equipo, confianza, innovación y colaboración; que solamente podrá lograrse a través de un modelo de gerencia efectivo capaz de motivar al talento, pues la salida de buenos colaboradores tiene un impacto en el logro de los objetivos institucionales (Génesis y Suarez, 2010).

Por ejemplo, Rangel (2011) explica que la ausencia de un docente constituye una desorganización del centro educativo, porque no siempre se logra conseguir cubrir la vacante inmediatamente. Existe dificultad a la hora de encontrar un reemplazo adecuado para el cargo, porque más allá de los costos de reclutamiento del empleado que ingresa, se deben sumar los costos del proceso de selección, teniendo en cuenta que, hasta que se realice la nueva contratación, generalmente el trabajo realizado por el empleado saliente, se distribuye entre sus colegas y demás colaboradores sobre todo durante el tiempo en que la vacante sea nuevamente cubierta.

Tal como lo manifiesta Santibáñez (2008) el impacto que tiene la rotación de personal en el ámbito educativo es alto, porque en muchas ocasiones se van profesores valiosos que poseen muchas competencias desarrolladas pero que no se sienten satisfechos. Si bien es cierto, que generalmente se trata de reclutar y seleccionar inmediatamente a un nuevo docente, se requiere también cumplir con un nuevo proceso de inducción, que abarcan principalmente aspectos de cultura e identidad institucional. (p.157).

Considerando sistemas apropiados de retribución y compensación y algunos otros factores que fomentan la permanencia del nuevo docente, de tal forma que la institución pueda brindar una

oferta atractiva al candidato y así fidelizar al nuevo colaborador. Por esta razón, la gestión del talento humano en las instituciones educativas no puede ser un aspecto minimizado y esto se ve reflejado en la inversión o importancia de quienes administran los recursos destinados al sistema educativo de cada país y por supuesto, los docentes.

7.1.10 Prácticas, dificultades y estrategias en la aplicación del talento humano en el ámbito educativo.

El papel de las personas en la sociedad del conocimiento es fundamental pues está inmerso, se transmite, crea y utiliza por las personas (Freedman, 2004). En este orden, se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones.

En tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo en equipo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. Las organizaciones educativas no están separadas de esta categorización, al contrario, se encuentran determinadas por ella.

El equipo directivo debe tener capacidad de decidir al seleccionar entre distintas alternativas que se traducirán en acciones para lograr los objetivos. La toma de decisiones, en cuanto proceso, se cumple cuando existen alternativas posibles y racionales (Santinelli, 2001). Al respecto Galletto (2003) explica que el componente prioritario de la toma de decisiones reside en la correcta determinación de los objetivos de la organización. Así, la gestión pertenece al ámbito educativo, pues el director escolar es ante todo un organizador y coordinador de los recursos disponibles, como gerente, plantea el trabajo de hoy con proyección hacia el futuro.

En el ámbito organizacional educativo, permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos informativos, de ejecución y control, que puede utilizar la dirección para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea coherente con sus

objetivos. Esta coordinación e integración del talento humano se puede explicar a través de la gestión por competencias (Cuesta, 2002). Los enfoques de competencias comparten puntos comunes, como el hecho de que cada competencia presenta un nombre en cuanto definición verbal precisa: identificación, autoconfianza, información, orientación, flexibilidad, liderazgo; es decir, que cada competencia tiene niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor, y se pueden desarrollar.

El principal problema del cual se enfrenta una organización es la productividad y en ello el personal es parte decisiva de la solución. Sobre esta situación March (2008) las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño. Esto implica que, aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados o el talento humano tienen una importancia considerable. Por ello, en el campo de la gestión organizacional se toma como punto de partida la importancia fundamental de la persona como ser humano, con sus ideales, sueños y aspiraciones, actitudes y valores.

En palabras de Shapiro (2005) manifiesta que es porque el ser humano tiene un conjunto de necesidades y para progresar es necesario mejorar su nivel de vida, lo que se traduce en sueños que se deben cuantificar en metas, que a medida que se van cumpliendo se va progresando; el progreso se define como el avance hacia una meta. Sobre este punto es importante tomar en cuenta que los directivos de una institución deben contemplar políticas y estímulos que incentiven a sus colaboradores para que puedan tener motivaciones y cumplir sus metas.

En el campo de la docencia, la gerencia no es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de empresas. La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar. El gerente educativo se vale del proceso de planificación, el cual refiere a definir metas y

estrategias gerenciales para alcanzarlas; de la organización, que implica diseñar estructuras y determinar tareas y procedimientos; de la dirección, que conlleva a motivar, dirigir las actividades, establecer canales de comunicación; del control, lo cual es monitorear el rendimiento (Montilva, 2009).

7.2 Función Directiva

7.2.1 Concepto

La función directiva es un concepto poliédrico y complejo en el que parecen caber cada vez más elementos y matices. Al respecto, Villa (1992, p.156) nos recuerdan lo siguiente:

Nos podemos aproximar a este concepto desde diferentes modelos teóricos, pero todos estos modelos atribuyen a la función directiva diferentes roles y tareas, y reconocen en su óptimo desempeño un factor clave de calidad educativa.

La función directiva comprende cada vez más tareas y más diversas: hay tareas de perfil puramente burocrático que comprenden gestionar, administrar o ejecutar hay otras tareas que están más referidas a las relaciones humanas que pueden implicar para el directivo dialogar, animar, resolver conflictos (resolver un altercado entre los padres de un alumno y su tutor); en una línea parecida encontramos tareas relacionadas con la gestión de personal (coordinar una reunión del personal de servicios del centro); tareas relacionadas con la gestión de recursos materiales (el presupuesto para renovar la dotación de mesas del centro) o con la gestión de proyectos (diseño, implementación, seguimiento, evaluación de un plan de mejora...); hay tareas claramente relacionadas con el desarrollo pedagógico y/o la innovación educativa (organizar un curso de formación del profesorado sobre medidas de atención a la diversidad); etc.

Por otro lado, también nos hemos referido a roles. Podemos interpretar el uso que hacen Villa (1992, p. 161) ...del término rol de distintos modos. Empecemos por entender rol como cargo. Hace unos años existía un rol en cualquier colegio o instituto al que claramente atribuíamos la responsabilidad de todas estas tareas a realizar: el rol de director del centro. Por lo tanto, es obvio

que cuando Villa habla de un conjunto de roles, no están atribuyendo todos estos roles al director, los pueden atribuir también a otras personas con responsabilidades directivas en el centro. Es cierto que en esta primera aproximación al término estamos usando como sinónimos roles y cargos directivos.

7.2.2 Roles de la función directiva

Es evidente que la relación es algo más compleja, al hablar de roles también podemos hacerlo de forma parecida a como hacíamos con las tareas y hablar de funciones a desarrollar desde diferentes roles, por ejemplo, un rol burocrático, un rol relacional o gestor. Por supuesto, como en el caso de las tareas, existen muchas posibles clasificaciones de las funciones comprendidas dentro del concepto función directiva. A modo de ejemplo podemos tomar la clasificación hecha por (Gairín y Villa 1999, pp. 52 y 53).

Estos autores nombran cinco dimensiones (roles) que les ayudan a organizar las funciones (tareas) a desarrollar por aquel o aquellos (director-directivos-equipo directivo) que desempeñan la función directiva:

- **Técnica:** el directivo participa en la planificación, en la asignación de las diversas tareas en función de las competencias de cada persona y de las necesidades de la organización, y realiza un seguimiento de los procesos y resultados.

- **Humana:** el directivo desarrolla el rol de experto en relaciones humanas, utilizando técnicas y estrategias de animación, motivación, comunicación y conducción adecuadas.

- **Pedagógica:** favorece y promueve una práctica educativa congruente con metodologías adecuadas a las necesidades de los estudiantes, a la vez que deja a cada profesor un espacio de libertad en la elección de sus procedimientos.

- **Simbólica y cultural:** El directivo como constructor de cultura conduciría a definir, reforzar, articular o cambiar los valores compartidos, creencias, hábitos, tradiciones, normas, etc., que dan al centro su identidad propia. Además de unir a los miembros de la comunidad en torno al mismo sistema ideológico, desde el cual las realizaciones adquieren un sentido caracterizado por el

sentimiento de pertenencia a una institución y a unas culturas identificables.

- **Política:** Como líder ideológico y político, el directivo, de una parte, organiza la participación, distribuye el poder y media en los procesos de negociación y solución de conflictos. De otra parte, es promotor de cambio real en el centro, facilitando procesos que permitan el análisis y revisión crítica de las actuaciones, de los valores e intereses en que se sustentan, y de las estructuras que generan.

En cualquier caso, la idea clave es que la función directiva no señala a una sola persona del centro, sino que cuando hablamos de función directiva podemos pensar en un conjunto de roles y tareas a desarrollar por un grupo de personas (llamados a trabajar en equipo) directamente responsables de la buena marcha del centro educativo. Incluso, en un sentido aún más amplio, y desde una marcada conciencia social y ciudadana, se puede señalar que toda persona vinculada a un centro educativo: profesores, familias, la misma comunidad en que el centro está enclavado, están llamados a ser también responsables de la buena marcha del mismo, o lo que es lo mismo, de la educación que el centro (y todos) ofrecemos a las jóvenes generaciones.

El grado de implicación en la función directiva de estas personas no será el mismo que el que se ha señalado con anterioridad cuando hablábamos de un grupo de personas directamente responsables, pero es conveniente caer en la cuenta de cuán complejo puede llegar a ser este concepto de la función directiva. En este sentido Sacristán aborda sobre "...la dirección de un centro educativo: La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone de manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la Administración Educativa, las necesidades sentidas por los profesores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño" (1995, p.15).

En clara relación con lo que acaba de señalar y si vamos más allá de las tareas a realizar y los roles a desarrollar, la función directiva también comprende un modo de hacer, un modo de abordar estas tareas y llevarlas a la práctica, por ejemplo, podemos hablar de formas más o menos colegiadas

de desarrollar esta función; también podríamos señalar que nos podríamos mover en un continuo en la manera de ejercer la función directiva desde formas autoritarias hasta las más participativas.

Con el paso del tiempo la comprensión de la función directiva se va complejizando y aparecen nuevos elementos. En este sentido Bolívar apuesta por introducir “el enfoque competencial que “en lugar de centrarse en las tareas o funciones, lo hace en las competencias que deben tener los que ocupan las funciones directivas” (2011, p. 256).

En la gestión del talento humano en el contexto educativo es importante el equipo directivo, Santos Guerra usa una interesante metáfora para hablar del equipo directivo: “El equipo directivo debe ser un agente de impulso y coordinación de toda la comunidad educativa. Igual que las feromonas de la manzana tiene un efecto beneficioso sobre otras frutas y las ayuda a madurar, la dirección de un centro debe ser la fuerza silenciosa que consiga que las personas que están alrededor de quienes la ejercen acaben madurando y alcanzando su sazón” (2013, p. 83).

El equipo directivo es reconocido por todas las personas que trabajan en un centro educativo y por aquellos que desempeñan su tarea profesional en la administración educativa. Cualquier docente sabe quiénes son los miembros del equipo directivo de su centro y, desde luego, no le da igual quienes forman ese grupo.

El equipo directivo va cobrando protagonismo en la gestión de la vida del centro como un órgano con entidad, funciones, componentes, responsabilidades; aunque nos podemos preguntar hasta qué punto están definidos estos elementos que acabamos de nombrar, hasta qué punto está definido el propio equipo directivo a nivel teórico, en la legislación y a nivel práctico en su desempeño cotidiano en los centros educativos.

Precisamente, tomemos de Gairín y Villa (1999), una sencilla definición de equipo directivo: “un conjunto estructurado y organizado de personas que desarrollan funciones directivas” (p.85). Una definición que a pesar de su sencillez ya pone en relación el primer y segundo elemento clave de esta introducción: la función directiva y el equipo directivo, como responsable de su desarrollo.

7.2.3 *Gestión Directiva y Cultura Organizacional*

Respecto a esta gestión Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p. 32)

Es importante el papel del directivo en la construcción de la cultura institucional ya que, si bien es cierto que los procesos de mejora continua no son patrimonio exclusivo del director y subdirectores, sí son los responsables de su diseño.

Por tanto, un director que actúa con cuidado y con preocupación por los demás, siendo sensible a la diversidad, a la dinámica y a la naturalidad de la vida escolar, se verá traducido en el cambio efectivo en la cultura escolar. Para ello, se requiere de:

- ✓ La profesionalización de la función directiva, con una visión multireferencial, que permitan orientar el trabajo y las acciones cotidianas de cada uno de los actores hacia la consecución de los objetivos institucionales.
- ✓ El compromiso de los actores educativos, donde el actual director tiene que evolucionar en el conocimiento de la organización escolar, proponiendo continuidad en el trabajo de manera creativa e innovadora.
- ✓ Docentes comprometidos con la tarea educativa, que trabajen colegiadamente en el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje y que, en espacios de reflexión, contribuyan en la toma de decisiones en aras de seguir transformando centro escolar.
- ✓ Administrativos y personal de apoyo que se articulen con los tiempos académicos, desde su lugar con la tarea educativa.
- ✓ Una escuela donde todos los actores conocen el proyecto escolar.
- ✓ Un modelo de gestión que transite de lo individualidad a lo colectivo.

7.2.4 *Sistema de Modelo de Gestión del Talento Humano*

Según un diagnóstico realizado en el artículo “Gestión del talento humano en organizaciones

educativas” presentado en la Revista de Investigación vol.40 no.88 Caracas ago. 2016, es evidente, que la gestión del talento humano en función del trabajo corporativo, no se está desarrollando de manera idónea; vistos los porcentajes de las respuestas de docentes y directivos, se deduce una situación desfavorable, donde muchas falencias no son atendidas, en el caso de los directivos, por estar con centrados en sobrevalorar situaciones particulares medianamente favorables, desarrollando una mirada y, en consecuencia, una apreciación poco sincera de la realidad institucional educativa.

Es así que se han observado deficiencias importantes en lo que respecta a: a) consideración de los factores del individuo que le dan esa calidad de talento humano (Vivas, 2010); b) acción y efecto de administrar (Simón, 2002); y, c) el trabajo corporativo (Rey, 2004). El modelo material que se propone es un modelo de gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del Trabajo Corporativo en las organizaciones educativas, que aspira direccionar las acciones que se adoptan en ellas, con la finalidad de alcanzar la efectividad de los diferentes aspectos del trabajo corporativo, tal como se aprecia en la figura.

Ilustración 3

Modelo de Gestión de Talento Humano a las organizaciones educativas



Nota: Se explica el modelo de gestión tomando en cuenta la organización educativa. Tomada de Dossier de Gerencia y administración de recursos materiales y financieros en educación. p.86.

El modelo propuesto, como se observa, tiene a la Organización Educativa en su conjunto como ámbito de acción, vinculando su ambiente interno con su ambiente externo, reconocido como “comunidad externa”. En este orden de ideas, y sabiendo que el talento humano es el componente fundamental de cualquier institución, el mismo se presenta como el núcleo del cual dependen los demás componentes, elementos todos en constante realimentación.

Núcleo Talento Humano: Generalmente, está conformado por elementos que dan a las personas la cualidad talento, tan relacionada con las competencias. Por tanto, coincide con lo que Lawshe y Balma planteaban hace varias décadas como:

- a) la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, es decir, con las capacidades;
 - b) la capacidad real y/o actual para llevar a cabo el trabajo, esto es: la acción; y, finalmente,
 - c) la disposición, motivación y/o interés para realizar ese trabajo, es decir, el compromiso
- (1966, p.91)

En relación con esto último, es importante señalar que su presencia como componente medular del núcleo talento humano, no es gratuita. Los aspectos de capacidad, acción y compromiso se complementan y resultan determinantes, pues es posible que una persona tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones para realizarlo. Por ende, se debe considerar a un profesional en tal vertiente de éxito en el desempeño de sus actividades si conjuga: capacidades, compromiso, y acción.

En consecuencia, en el modelo propuesto por Lawshe y Balma se observa que en la organización educativa el talento humano, resultante de la suma de los elementos descritos, está relacionado con los componentes institucionales y sus procesos de la siguiente manera: a) las capacidades de los docentes están en vinculación directa con capacitación y estructura organizacional; b) el compromiso se encuentra vinculado a la identidad, cultura y filosofía corporativa, y al liderazgo; y, finalmente, c) la acción se haya vinculada de manera directa a la

compensación y al desempeño corporativo (1966, p.95).

Capacitación y Estructura Organizacional: En primer orden están los componentes organizacionales vinculados directamente a las capacidades del talento humano: capacitación y estructura organizacional; lo que se traduce como el resultado de la incorporación de las capacitaciones, las instituciones educativas tendrán un talento humano orientado hacia la acción, al cumplimiento de objetivos, capaz de comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio), enfatizando un alto grado de talento organizacional. Además, existen competencias gerenciales, que, si bien harán aportes al trabajo del docente en el aula, son indispensables para la labor del directivo educativo.

Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo: El compromiso refiere a la disposición para realizar las actividades, apareciendo en el modelo propuesto vinculado de manera directa a la identidad, cultura y filosofía corporativa y al liderazgo corporativo que está conformado por la visión y la misión, los objetivos organizacionales y los valores. Por ende, se debe entender que la misión, más que una frase concisa, con foco interno, brinda la razón de la existencia de la organización.

7.3 La Formación de docente

7.3.1 Concepto

Según el Ministerio de Educación (MINED) en Nicaragua, la Formación Docente tiene el propósito de fortalecer las competencias científicas, didácticas, metodológicas y actitudinales de docentes mediante la formación, capacitación y actualización, a fin de centrar el proceso de aprendizaje en la persona como base de la calidad educativa y la formación integral de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos que transitan en el sistema educativo.

Este proceso de formación y actualización del personal docente se centra en la formación científica y didáctica de cara a los desafíos del siglo XXI, que conlleve a la mejora de la práctica pedagógica y calidad del aprendizaje, destacando la responsabilidad, creatividad, reflexión crítica y

propositiva con el objetivo de contribuir al desarrollo de los procesos educativos, contando con el protagonismo de toda la comunidad educativa y la familia.

7.3.2 *La formación del Docente de la Educación Primaria en Nicaragua*

El personal docente en primaria enseña a niños entre los seis y doce años, contribuyendo a su desarrollo físico y motor, afectivo, comunicativo, social y cognitivo.

El diseño curricular de la formación inicial de docentes de Nicaragua, (2013) plantea: “El currículo de formación inicial docente asume el enfoque curricular socio reconstruccionista como una teoríacognoscitiva que orienta transformar la educación en un proceso de socialización y o culturalización de la persona. Se centra en el estudiante como realidad socio cultural y en la sociedad como realidad sistémica e institucional”. (p.16) De acuerdo al diseño curricular de Formación Inicial docente, las competencias de formación general de los estudiantes se agrupan encuatro categorías: Humanística, Científica Tecnológica, Psicopedagógica y práctica docente.

Según la Ley General de Educación (LGE, 2006) Ley 582 explica que la Formación Docente se concibe desde una perspectiva integral que combina el desarrollo de contenidos y experiencias en los aspectos de conocimientos académicos, pedagógicos, de formación humana, ético-moral, práctica profesional y prácticas ecológicas (Arto. 25).

En ese sentido, formación docente se concibe como la instancia de Educación que tiene por encargo formar docentes integrales con valores humanísticos, líderes, altamente calificados, que aportan al desarrollo social sostenible de nuestra región con ideas innovadoras y emprendedoras y capaces de dar soluciones pertinentes a los retos que se le plantea en la vida cotidiana.

7.3.3 *Modalidades de la formación docente*

✓ *Formación Inicial:*

Tiene como propósito fundamental formar docentes de Educación Primaria y sus diferentes modalidades tales como Maestros de Educación Primaria y Maestros de Educación Primaria con

mención en Educación Intercultural Bilingüe y Maestros de Educación Primaria con mención en multigrado para garantizar la cobertura y la calidad educativa.

Esta formación responde a las demandas y transformaciones evolutivas dadas en Primaria y que estimulen al desarrollo de saberes que complementen integralmente el aprendizaje de los estudiantes con una actitud positiva, respondiendo al modelo educativo del país.

✓ ***Formación Primaria***

Para la Educación Primaria. Es aquella que se imparte en las Escuelas Normales y está dirigida a formar docentes de Educación Primaria y sus diferentes modalidades. Tiene una duración de tres años y el título que se extiende es de Maestro o Maestra de Educación Primaria.

✓ ***Formación Secundaria***

Para la Educación Secundaria: Es aquella que se imparte en las facultades de Ciencias de la Educación a nivel universitario y está dirigida a formar docentes que atiendan la Educación Secundaria por especialidad. Tiene una duración de cinco años y el título que se extiende es de Licenciado en Ciencias de la Educación con mención en su especialidad.

✓ ***Profesionalización***

Profesionalización: Es aquella que permite completar la formación de docentes en ejercicio educativo, y que por diversas razones no cursaron la formación inicial que se imparte ya sea en las escuelas normales o en la universidad según sea el caso.

Está dirigida a docentes de Educación primaria y secundaria. La modalidad que se atiende es en cursos sabatinos, dominicales y en cursos de verano. Tiene una duración de tres o cinco años según sea el caso y el título que se extiende es el de Maestro de Educación Primaria; Licenciado en Ciencias de la Educación con mención en las diferentes especialidades.

7.3.4 La Formación Continua y la Actualización Docente

Tiene el objetivo de contribuir a la formación integral y actualización de docentes, directores, personal administrativo, asesores pedagógicos y delegados de educación, favoreciendo su desarrollo

profesional, con competencias para lograr aprendizajes significativos que evidencien el mejoramiento de la calidad educativa.

El proceso de formación, actualización y capacitación responde a las necesidades y realidades del proceso educativo identificadas por las áreas sustantivas del Ministerio de Educación y como resultado de diagnósticos realizados mediante el trabajo conjunto del Ministerio de Educación con las Universidades.

En correspondencia con el Modelo Educativo vigente se ha revisado y reflexionado sobre la importancia de los procesos de capacitación, actualización y formación continua como parte de su diario vivir. Esto implica poner en práctica procesos metodológicos que permita la promoción del intercambio de experiencias exitosas de acuerdo al contexto educativo, para favorecer el desarrollo del pensamiento crítico en los docentes.

Está diseñada para la actualización del docente, la que puede ser realizada a través de cursos especiales, encuentros pedagógicos de interaprendizajes, talleres científicos metodológicos humanistas y culturales, seminarios, acompañamiento pedagógico, foros, diplomados, postgrados, maestrías y doctorados que le permitan al docente fortalecer sus competencias profesionales para un mejor desempeño en su práctica profesional.

7.3.5 Competencias de los docentes de Educación Primaria

El profesional de la educación para desempeñarse en el nivel de educación primaria requiere poseer un conjunto de competencias, las cuales dan forma al perfil que debe cumplir el docente, pues estas no solo se refieren a la función didáctica, sino, además, comprenden otros roles a cumplir para desempeñarse adecuadamente. Según Alles el término competencias define como:

Aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso o superan el puesto de trabajo. En otras palabras, son la aptitud del individuo para ejercer una misma función productiva en diferentes contextos con base en los requerimientos de calidad emprendidos por el sector productivo, la cual se logra con la

adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades, expresadas en el saber, hacer, es decir, la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un ambiente laboral dado. (2011, p.59).

7.3.6 Perfil del egresado de la formación docente de Educación Primaria:

En el diseño curricular de la formación docente de educación primaria (2013) expresa como función clave del Maestro de primaria. El perfil de egreso de los estudiantes de formación docente se divide en competencias genéricas y competencias específicas que todo egresado debe poseer:

Competencias Genéricas:

- Domina conocimientos básicos para la utilización de los recursos tecnológicos como medio para el desarrollo personal y profesional.
- Aplica los fundamentos científicos de la educación inclusiva a situaciones concretas de su entorno escolar y comunitario.
- Aplica estrategias de intervención pedagógica, utilizando métodos y técnicas de investigación Acción Participativa, como elemento que le permita obtener información para la elaboración de proyectos orientados a la solución de problemas educativos y comunitarios.
- Respeto la interculturalidad de las personas que pertenezcan a diferentes culturas, etnias, género y religiones para el desarrollo mutuo integral.
- Manifiesta actitudes que propician su desarrollo personal y social en igualdad de oportunidades y condiciones, asumiendo una actitud reflexiva, crítica y autocrítica ante los resultados de su quehacer pedagógico.
- Demuestra actitud propositiva ante las necesidades del ambiente escolar, familiar y comunitario buscando información, trabajando en equipos interinstitucionales y/o interdisciplinarios solucionando problemas.
- Posee valores como la solidaridad, el respeto, la honestidad, la promoción y defensa de los derechos humanos y la cultura de paz, mostrando flexibilidad y sensibilidad en los diferentes

contextos educativos.

- Demuestra en su actuar respeto por los valores cristianos, ideales socialistas y prácticas solidarias y por la cultura nacional nicaragüense y lo aplica en su desempeño profesional. (pp.21-28)

Competencias Específicas.

- Demuestra tener conocimientos disciplinarios relacionados a la comunicación y literatura, las expresiones artísticas, la matemática y las ciencias.
- Domina conocimientos teóricos y metodológicos relacionados con la psicología, pedagogía, didáctica, higiene escolar y cuidado de la madre tierra, acorde a las modalidades educativas con los que realiza su labor pedagógica.
- Utiliza la evaluación de los aprendizajes como un medio para diagnosticar, monitorear y dar cuenta de los resultados de los niños con los que realiza su labor pedagógica.
- Vincula la teoría con la práctica docente en su desempeño confrontando la realidad de la aula en que ejerce su labor pedagógica, favoreciendo más y mejores aprendizajes en los niños.
- Promueve el desarrollo de habilidades, destrezas, valores, hábitos de higiene personal, alimentación y cuidado de la madre tierra a través de la práctica.
- Diseña planes didácticos acordes al currículo vigente y a las necesidades de los niños con los que realiza su trabajo pedagógico. (p. 22)
- Ser consciente de la naturaleza de su profesión, considerando a la escuela como el centro formador del ciudadano al que debe apoyar la sociedad civil con todas sus estructuras, entre las que se destaca la familia. (p. 3).

En ese marco de pensamiento, Macías (2009) expresa que las competencias constituyen características permanentes en las personas, las cuales se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral

o de otra índole (p.12).

7.3.7 Tipos de competencias docentes

Las competencias docentes pueden ser entendidas de manera amplia como las requeridas para desempeñarse en la interacción social en los diferentes contextos y situaciones cotidianas que implican la práctica social de la profesión. Esto implica, según Carrera y otros (2011), un cambio de paradigma en las prácticas educativas del docente, el cual debe darse con fundamentos teóricos sólidos, por ello, es importante diseñar modelos pedagógicos que den sentido a las diferentes acciones y recursos metodológicos en la enseñanza aprendizaje.

Por su parte, Cano (2008), al abordar el tema de las competencias docentes, adopta la definición de Perrenoud (2007), como “la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizándolo a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente, creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, evaluación y razonamiento” (Perrenoud,2007, como se citó en Cano,2008, p.36).

✓ Competencias de docencia

Las competencias de docencia del educador, según Andara (2009, p.43) explica lo siguiente:

Son aquellas acciones ejecutadas para la realización de las funciones y tareas vinculadas con la labor académica para la conducción del proceso enseñanza aprendizaje a través de aplicación de la didáctica, así como la utilización de las nuevas tecnologías incorporadas como recursos instruccionales. En ese sentido, las competencias de docencia le permiten al profesor desarrollar una buena gestión instruccional.

Desde esa perspectiva, Bedoya (2008, p. 103) señala lo siguiente:

...el saber pedagógico representa el objeto como producto del proceso de enseñanza aprendizaje, por ello, el profesor tiene el compromiso de transformar el conocimiento científico disciplinar en un conocimiento posible de enseñar, es decir, realizar una

transposición didáctica, facilitándole al estudiante la apropiación de su aprendizaje.

Dentro de las competencias de docencia, existe un elemento esencial: el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, el cual en opinión de Urías (2009, p. 113) explica a continuación:

Ha sido caracterizado históricamente de formas diferentes, las cuales van desde ser factor instruccional, con un marcado énfasis en el papel central del profesor como transmisor de conocimientos, hasta las concepciones actuales en donde se asume como un todo integrado poniendo en relieve el papel protagónico del estudiante. De las acotaciones anteriores, se considera una característica principal del proceso la integración cognitivo-afectiva, instructiva-educativa como requisitos para contribuir a la formación integral de la personalidad del estudiante.

✓ **Competencia de investigación**

Dentro de las competencias exigidas al docente actual se ubican las de investigación, por cuanto representa un modelo didáctico alternativo, el cual transforma su práctica educativa, al permitirle transferir soluciones para resolver problemas cotidianos mediante la aplicación de los diversos modelos epistémicos existentes.

De acuerdo con Villarroel (2010) se puede concebir la función de investigación como el hacer intelectual encaminado a la construcción del conocimiento en las diversas esferas de la actividad humana, mediante instrumentos racionales y materiales, entendidos a lo largo del tiempo, dentro del rigor, así como los cánones aceptados como científicos, cuyo fin último es el progreso del conocimiento (p.32).

De acuerdo con Flores (2010, p.28), acota lo siguiente:

La competencia de investigación no parte de la certidumbre ni la seguridad del conocimiento de su disciplina, sino, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- El docente investigador enseña desde la duda, por cuanto su finalidad no es el dominio sino la búsqueda incansable.

- El investigador sabe que su primera tarea es interpretar el fondo histórico, sociocultural que lo acompaña, así como los rasgos y características estructurales de la existencia empírica, tanto propia como de los estudiantes, con el propósito de aprender a escucharlos.

En ese sentido, las competencias investigativas del docente de educación primaria, son definidas por González (2008) como “un conjunto de aptitudes, capacidades y suficiencias que se poseen para emprender o generar acciones investigativas” (p. 71). Asimismo, Thomson y otros (2009) las considera “habilidades del docente para hacer converger el sujeto, así como las expectativas de aprendizaje planteadas por la educación” (p. 89)

De lo anterior se infiere una noción de competencias para investigar o producir el conocimiento, asociadas a funciones cognitivas estructuradas en bloques o fases (entrada, proceso y salida de información) como formación de conceptos, así como proposiciones, estructuración de los conocimientos, razonamiento y capacidades expresivas o comunicativas.

✓ **Competencias tecnológicas**

Según Perozo (2010) las competencias tecnológicas se ubican dentro de las llamadas básicas, las cuales se consideran fundamentales para convivir y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, caracterizándose por ser la base sobre la cual se conforman el resto de las competencias (p. 47)

De acuerdo con lo antes señalado, pueden existir dos formas para conocer sobre competencias tecnológicas, midiéndolas y consultando la opinión de quienes las poseen en cuanto al uso de tecnologías informáticas. Al respecto, Cabello (2008), comenta que “...cuando se trata de tecnologías informáticas la noción de uso se torna más compleja pues no solamente se consideran aspectos vinculados con contenidos sino se agregan las múltiples posibilidades generadas en la interactividad” (p.99).

En un sentido amplio, puede decirse entonces que los usos de estas tecnologías implican una praxis operativa a partir de la cual los usuarios efectivamente reelaboran contenidos conforme a su experiencia cultural. Al respecto, Ruíz et al (2011, p. 63) mencionan las competencias tecnológicas a

adquirir por los docentes:

- Competencias básicas en el uso de las TIC: se refieren a los elementos necesarios para el manejo y divulgación del conocimiento.
- Competencias en el uso de las TIC para la navegación: comprenden los elementos necesarios para la comprensión y gestión de recursos mediante redes (Internet)

7.3.8 Construcción del conocimiento

7.3.8.1 Concepto

La construcción del conocimiento se refiere a la adquisición de los aprendizajes, por parte de los estudiantes, quienes deben relacionar su estructura cognoscitiva con los contenidos nuevos, adquiridos durante el proceso de formación profesional, la cual le permite transferir los saberes alcanzados a situaciones cotidianas.

De acuerdo con Porlan (2011) explica que:

La construcción del conocimiento es fundamentalmente una construcción social, que requiere de procesos psicológicos del individuo, por lo tanto, se debe observar a este en intervención, con los más expertos de su cultura para así estudiar cómo se va apropiando de esas interacciones y las va interiorizando. Por lo tanto, resulta necesaria la actividad docente de enseñar procesos y contenidos relacionados con las diferentes actividades planteadas en el aula, así como en el entorno del estudiante, por lo cual, la enseñanza debe enfatizar situaciones relativamente específicas (p.112).

En ese sentido, Valbuena (2008) asocia la construcción del conocimiento con el enfoque constructivista del aprendizaje, por cuanto este considera al estudiante como quien elabora su realidad, o al menos la interpreta basándose en sus percepciones. Es decir, se debe tomar en cuenta los nuevos esquemas de aprendizaje basados en el protagonismo del discente para que sea capaz de ir asimilando sus experiencias previas con las nuevas teorías de tal forma cree su propio conocimiento.

7.3.8.2 Elementos de la construcción del conocimiento

El constructivismo se refiere a una concepción de la enseñanza y el aprendizaje, el cual, sin prescribir una metodología específica, enfatiza la construcción activa de significados por el estudiante sobre los contenidos curriculares. Para Sanhueza (2010) reconoce "...la capacidad del ser humano de construir nuevas ideas o conceptos pasados, es decir, experiencias previas, en sus interacciones por el entorno" (p.111).

Asimismo, Driver (2011) afirma lo siguiente:

El aprendizaje constructivista recalca el papel esencialmente activo de quien aprende el cual se basa en las siguientes características:

- Importancia de los conocimientos previos, las creencias y motivaciones de los estudiantes.
- El establecimiento de relaciones entre los conocimientos para la construcción de mapas conceptuales y la ordenación semántica de los contenidos de memoria (construcción de redes de significado) (p.97).

Dicho de otra manera, el estudiante construye sus conocimientos de la relación que establece con sus saberes previos, así como sus experiencias personales. Por ello, Norman (2012) define el constructivismo como "un conjunto de teorías psicológicas las cuales conciben los procesos cognitivos como construcciones eminentemente activas, resultado de la interacción, del sujeto con el ambiente, los demás y consigo mismo" (p.122).

VIII. Matriz de descriptores

Según Cazau, (2004) considera lo siguiente:

La descripción metodológica como el proceso por el cual especificamos cuáles serán las categorías de la variable que habrán de interesarnos. A su vez, las categorías o valores son las diferentes posibilidades de variación que una variable puede tener. Las categorías se seleccionan según el propósito de cada investigación. Categorizar consiste en ponerle nombre y definir cada unidad analítica. Dentro de cada categoría se pueden definir subcategorías (p.5).

Por su parte, Marín (2016) explica que:

la categorización puede realizarse de dos maneras distintas pero complementarias: deductiva o inductivamente. En la categorización deductiva, las categorías se derivan de los marcos teóricos. La categorización es inductiva cuando las categorías “emergen de los datos” con base en los patrones y recurrencias presentes en ellos (p.3). A continuación, se presenta la matriz propuesta:

Tabla de Matriz de descriptores

Propósitos de Investigación	Preguntas directrices	Preguntas específicas de investigación	Técnicas	Fuentes
Caracterizar los tipos de gestión del talento humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.	¿Qué tipos de gestión del talento humano realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes?	<p>¿Qué entiende Ud. por talento humano?</p> <p>¿Qué entiende por gestión del talento humano?</p> <p>¿Cuál es su rol como directivo en la gestión del talento humano?</p> <p>¿Qué estrategias se implementan para la admisión, aplicación compensación, mantenimiento y monitoreo de su personal? Podría aportar alguna para mejorar la gestión educativa.</p>	Entrevista/ Cuestionario Observación/Guía	Directivos y docentes. Docentes
Describir las dimensiones de la gestión del talento	¿Qué dimensiones de la gestión del talento	¿Qué entiende por competencia docente?	Entrevista/ Cuestionario	Directivos y docentes.

humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.	humano que realizan los equipos de directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes?	¿Cuáles son los procesos relacionados con la gestión del talento humano que ustedes como equipo directivo realizan? ¿Qué gestiones realiza para formar a su personal docente en término de habilidades de lectura, escritura, comunicación oral? ¿Con qué frecuencia y que tipo de capacitaciones, diplomados, etc. reciben los docentes? ¿Qué temáticas ha recibido sobre gestión del talento humano?	Observación/ Guía	Docentes
Identificar las fortalezas, debilidades y prioridades en la práctica que realizan	¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y	¿Qué necesidades de formación tienen los profesores de educación primaria para mejorar su labor	Entrevista/ Cuestionario	Directivos y docentes. Docentes

<p>los equipos directivos en la gestión del talento humano para la formación de los docentes de primaria.</p>	<p>prioridades, que se presentan en la gestión del talento humano que realizan los equipos de directivos para la formación de los docentes de educación primaria?</p>	<p>docente? ¿Cuáles son las dificultades que ha tenido con relación a la gestión del talento humano? ¿Explique los logros y desafíos de su desempeño como profesor? ¿Qué necesidades de formación es necesario desarrollar con los profesores de educación primaria para mejorar su labor docente? ¿Qué instrumento de evaluación aplican sus directivos para reconocer todos los aciertos y errores en cuanto al desempeño laboral?</p>	<p>Observación/ Guía Análisis Documental/Lista de cotejo</p>	<p>Documentos legales y administrativos</p>
<p>Determinar los retos que</p>	<p>¿Qué retos y desafíos</p>	<p>¿Cuáles son los principales retos o</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Directivos y docentes</p>

enfrentan los equipos directivos y docentes para el fortalecimiento de los Colegios Públicos del distrito III de Managua.	enfrenta la gestión educativa en el fortalecimiento de los Colegios Públicos?	desafíos que enfrenta su gestión directiva para el fortalecimiento de la organización?		
Proponer un plan de acompañamiento a los equipos directivos para la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria.	¿Qué importancia tiene brindar un plan a los equipos directivos para la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria?	¿Qué importancia tiene la gestión del talento humano en la formación del docente? ¿Qué estrategias ha implementado en la gestión del talento de los docentes?	Entrevista/ Cuestionario	Directivos y docentes.

Fuente: Autoría Propia

IX. Perspectiva de la investigación

En este capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación, los métodos para la identificación de la población, la muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de información y el análisis de los datos y la validez del contenido.

El diseño metodológico hace la descripción detallada y precisa de las estrategias y procedimientos de cómo se realizó la investigación. Los elementos que se incluyen en el diseño metodológico son los siguientes: deben estar relacionados de forma lógica, congruente, presentados y ordenados de manera coherente y sencilla. (Ponce, 2015, p.1).

9.1 Paradigma de la investigación

La presente investigación se orientó bajo el paradigma socio crítico el cual se caracteriza por una visión holística y dialéctica de la realidad educativa. La educación no es aséptica ni neutral y en ella influyen las condiciones ideológicas, económicas, culturales, que la rodean, influenciándola de modo positivo y negativo. Asume una visión democrática del conocimiento. Todos los sujetos participantes en la investigación son participantes activos comprometidos, que comparten responsabilidades y decisiones.

La investigación trata de plantearse y generarse en la práctica y desde ella, partiendo de la contextualización de ésta y contando con los problemas, las necesidades e intereses de los participantes.

Apuesta por el compromiso y la transformación social de la realidad desde la liberación y emancipación de los implicados. Se aspira desde el paradigma crítico a la unión entre la teoría y la práctica, usando la primera como fundamentación y guía de la segunda, con una interacción mutua. Y se desarrolla a través de la metodología activa participativa (Ricoy, 2006).

En esta vía la investigación aporta una propuesta para la mejora de la gestión del talento humano que realizan los equipos directivos en la formación de los docentes al fortalecer las

competencias pedagógicas, tecnológicas y profesionales del personal que lidera mediante la constante actualización y mejora continua de los procesos de formación.

9.2 Enfoque de la investigación

La investigación tiene enfoque cualitativo que se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. Los investigadores que utilizan el método cualitativo recurren a la teoría, no como punto de referencia para generar hipótesis sino como instrumento que guía el proceso de investigación desde sus etapas iniciales. (Álvarez 2011, p.13).

La metodología que se utilizó en este trabajo de investigación es de tipo cualitativo, por medio de la aplicación de instrumentos como:

- ✓ Guía de observación: elaborada con los siguientes aspectos: cualidades personales, relaciones de los docentes con los alumnos, enfoque curricular, dominio científico y la metodología y evaluación.
- ✓ Guía entrevista al director: Introducción, objetivo, datos generales y desarrollo (preguntas elaboradas en base a gestión del talento humano, funciones y gestiones directivas).
- ✓ Guía de entrevista a docente: Introducción, objetivo, datos generales y desarrollo (preguntas elaboradas en base a las funciones personales de los docentes y las gestiones).
- ✓ Guía de análisis documental: objetivo, datos generales, desarrollo (documentos legales, académicos y normativos).

Se interactuó con los informantes de manera directa y con los datos buscando respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, comprendiendo lo que el sujeto dice y hacen las personas en el espacio social y cultural.

9.3 Por tipologías

9.3.1 *Por su finalidad.*

Definido el tipo de enfoque cualitativo con la finalidad de la investigación es identificar un problema y plantear posibles soluciones. En todo caso se planteó una propuesta para la gestión y administración de formación de los docentes que contiene estrategias que permitirán mejorar las dificultades encontradas relacionadas con el campo de la investigación.

Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca resultados poblacionales más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse, Así mismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas) van de lo particular a lo general. (Hernández Sampieri 2003, p. 15). En este caso este estudio logró identificar la problemática en la gestión del talento humano y la necesidad de fortalecer las competencias pedagógicas, didácticas y tecnológicas del personal docente que lidera.

9.3.2 *Según el grado de profundidad de la investigación*

Esta investigación es descriptiva porque pretende determinar las características de los fenómenos estudiados en este caso como se describe la gestión del talento humano en la formación del profesorado en los colegios seleccionados.

Según Gómez (2012, p.13) es la investigación que se realiza cuando el objetivo consiste principalmente en examinar un tema poco estudiado, y se desea, como su nombre lo indica, profundizar en sus propiedades, aspectos, elementos, características y rasgos propios del fenómeno de estudio. Es interesante desatacar que son pocos los estudios realizados a nivel de país que profundizan en esta temática. Esta investigación contribuirá al fortalecimiento de los procesos de gestión en el talento humano que realizan los equipos directivos del distrito III de

Managua.

9.3.3 *Por su alcance temporal.*

En el estudio, el investigador recopila información de sus participantes, como un primer paso para determinar cómo llevar a cabo el resto del estudio. La investigación es de corte transversal. En palabras de Rodríguez (2018) define como:

El diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico. Su objetivo primordial es identificar la frecuencia de una condición o enfermedad en la población estudiada y es uno de los diseños básicos en epidemiología al igual que el diseño de casos y controles y el de cohortes (p.142).

El estudio se realiza durante un momento determinado, realizado específicamente en los colegios públicos del distrito III.

9.3.4 *Por sus fuentes.*

Según las fuentes se presentan datos o hechos de primera mano, es decir, son recolectados durante el proceso de investigación, por ejemplo, los resultados obtenidos de la aplicación de la propuesta de formación y las opiniones de los expertos en la aplicación de las entrevistas (Páez, et al., 2013, p.6).

Las fuentes consultadas fueron a través de entrevistas a directores y docentes, así como también se hizo una revisión documental, revisando la documentación de cada uno de los colegios y aplicando la guía de observación a los docentes, para recopilar información que me permitió identificar y analizar una serie de aspectos que se tomaron en cuenta a la hora de realizar el análisis de los resultados.

9.3.5 *Por su naturaleza.*

Se determina que esta investigación es efectiva, trabajada de forma directa con los

informantes. Se retomó la información proporcionada y se identificaron las estrategias que permitirán gestionar tanto a nivel académico como administrativo la formación del profesorado.

9.4 Escenario y grupos de estudio

9.4.1 Escenario

Esta investigación denominada: “Gestión del Talento Humano que realizan los equipos directivos en la formación de los docentes de educación Primaria en el distrito III de Managua”, Dicho distrito es uno de los VII distritos al que pertenece al departamento de Managua.

Se observó que los colegios poseen buena infraestructura, una apropiada localidad en armonía con la naturaleza, como seguridad un solo portón de acceso, con sus respectivos guardias de seguridad, las estructuras son de concreto, cuentan con una buena ventilación, pizarras, pupitres aptos para niños y niñas, mesas de trabajos y murales alusivos a las efemérides de cada mes.

Geográficamente está estructurado de la siguiente manera: Norte: Se inicia en el paso a desnivel de Tiscapa continuando hacia el Oeste sobre la diagonal del mismo nombre hasta la Avenida Bolívar .Se prolonga sobre la Pista Paseo Salvador Allende tomando luego la Pista Héroes y Mártires de Batahola, Camino Cuajachillo, atraviesa la Pista Panamericana sur continuando al oeste sobre la calle sur del Barrio Motastepe y luego sobre los límites Norte de las Comarcas Nejapa, Cedro Galán y Barrio Solano.

Sur: Parte de la intersección de la Carretera Managua, Masaya y Camino Viejo a Santo Domingo dentro del límite urbano; bordea el Camino de Oriente hasta encontrar la Pista de la Solidaridad siguiendo rumbo oeste hasta encontrar el camino de San Isidro de la Cruz Verde sigue rumbo Sur bordeando la Colonia Miguel Bonilla y luego se dirige hacia el Norte pasando por el Costado oeste del Recinto Universitario Rubén Darío pasa por el costado oeste continúa hacia el oeste sobre el límite Norte de la Comarca los Ladinos; continúa hacia el oeste por el límite Sur de las Comarcas Pochocuape, Héctor López, y San José de la Cañada.

Este: Se inicia en la intersección del paso a desnivel de Tiscapa continuando al sur sobre la Carretera a Masaya hasta la intersección con el camino Viejo a Santo Domingo, tomando como punto de referencia el límite este del Centro Comercial Camino de Oriente.

Oeste: Se inicia en el límite Sur de las Comarcas, San José de la Cañada Chiquilistagua y límite del Municipio de Managua; sigue sobre el límite Oeste de la Comarca Chiquilistagua y Solano hasta el límite Sur de la Comarca Cuajachillo No. 2.



Estrategias que se usaron para el acceso y la retirada al escenario, explica qué estrategias utilizaron para tener la aceptación para realizar el estudio, aplicar los instrumentos y que hicieron para retirarse del escenario.

Se garantizó el acceso al colegio a través de una carta de solicitud de permiso debidamente autorizada por la delegación departamental del Distrito III de Managua del Ministerio de Educación (MINED) donde se encuentran localizados los 8 Colegios Públicos que se visitaron. Los cuales fueron:

Centro Educativo Benjamín Zeledón atiende un total de 1060 estudiantes de primaria. Cabe destacar que el centro brinda atención en modalidades de: preescolar, comunitario, secundaria diurna, secundaria por encuentro, secundaria nocturna y primaria extra-edad.

Centro de Educación Primaria Público República de Nicaragua con una matrícula 229 estudiantes de Primaria. Atiende modalidades de preescolar, Comunitario, Secundaria diurna y Secundaria Nocturna.

Centro de Educación Primaria Público Emmanuel Mongalo con una matrícula 417 estudiantes en primaria. Brinda las modalidades de preescolar y secundaria diurna.

Centro de Educación Primaria Público Sonrisa de los Niños con una matrícula de 243 estudiantes de Primaria y atiende comunitario.

Centro de Educación Primaria Las piedrecitas con una matrícula de 331 estudiantes en Primaria. Atiende las modalidades de preescolar y comunitario.

Centro Escolar Fernando Gordillo con una matrícula de 297 estudiantes. Con las modalidades de preescolar y secundaria diurna.

Centro de Educación primaria Fidel Coloma con una matrícula de 339 estudiantes y tienen la modalidad de preescolar.

Centro de Educación primaria Pública Príncipe Guillermo de Luxemburgo tiene una matrícula de 246 estudiantes de primaria. Atiende preescolar aparte de primaria.

El permiso se solicitó con el propósito de que se brindará el consentimiento para realizar las observaciones, aplicación de instrumentos y toma de evidencias para la investigación. Luego se procedió a presentar la carta autorizada por la delegada del distrito III a los diferentes directores y así facilitar el acceso a los centros de estudio. Se solicitó permiso para poder realizar la revisión documental a documentos curriculares administrativos para garantizar la efectividad de la investigación, a este respecto se contó con el total apoyo de los directores.

Seguidamente, se solicitó al docente de aula el apoyo hacia la investigadora en brindar para responder a los instrumentos de entrevistas previamente diseñada.

Una vez aplicados los instrumentos se procedió a agradecer tanto a docentes como

directores por el apoyo brindado a esta investigación. Con el compromiso de una vez generado los resultados de la investigación se procedería a la devolución de los mismos acompañados de una propuesta.

Rol del (os) investigador, describe su experiencia en investigación en general, luego en lo específico sobre el foco de este estudio y finalmente, su rol durante la investigación, que le correspondió hacer. Las estrategias para recopilar información, informa las técnicas que se aplicaron, cómo se aplicaron, los instrumentos que se utilizaron y el orden que se administraron.

La experiencia como investigadora fue realmente satisfactoria porque no solo se determinó la necesidad, sino que también se pudo diseñar una propuesta como solución a lo que se encontró. Lo que conllevó procesos de reflexión, análisis y profundización en el objeto de estudio. Al consultar literatura, teorías que fundamentaran el foco se dio un aprendizaje significativo porque se aplicó técnicas de investigación científicas que permitieron dar salida a la necesidad. El construir una base teórica conceptual que fundamente el área de estudio y poderla contrastar con la práctica son cosas muy diferentes que nutren el quehacer investigativo.

La observación permitió tener una amplia visión de las dificultades que tenían los estudiantes y aclarar las dudas que tenían así mismo permitió tener una planificación previa de las actividades que serían sugeridas. Pero también permitió ver los fallos limitantes o debilidades en la práctica pedagógica. Y en caso de los directivos cómo pueden fortalecer todo el quehacer que realizan y gestionar realmente el talento de su personal que lideran, ayudar a potenciar todas sus capacidades al servicio de elevar la calidad educativa.

La técnica de la entrevista permitió el acercamiento con los informantes y conocer su sentir, sus percepciones de una manera natural sin alterar ningún dato o resultado.

La revisión documental permitió valorar que teorías se ajustan a las necesidades de

investigación y cómo se pueden contextualizar partiendo de las realidades de cada uno de los contextos.

El orden en la aplicación permitió la coherencia en el procesamiento y análisis de resultados porque permitió ver lo que decían los investigadores y la correspondencia o no con los sucesos observados en el sitio

Selección de los informantes (muestra cualitativa). Explica cómo se seleccionó cada uno de los grupos fuentes de información.

El distrito III de Managua tiene 31 directores, 290 docentes de primaria en total de los centros escolares. Se retomó un grupo de estudio de 28 docentes, siendo 23 mujeres y 5 hombres cuyas edades van de 18 a 38 años de edad. De igual forma, se tomó en cuenta los equipos directivos de 8 colegios públicos, pero se pretendía visitar 10 colegios, pero no se logró debido a que los otros dos directores de los colegios nunca respondieron a la solicitud del proceso de campo.

9.4.2 Grupos de estudios.

La investigación se realizó con 8 directores y 28 docentes de colegios públicos, para realizar el análisis de resultados, según los criterios de selección establecidos por la investigadora.

Según autores como Morse (1991) y Bernard (2006) expresan que el muestreo por conveniencia se utiliza cuando se elige una población y no se sabe cuántos sujetos pueden tener el fenómeno de interés, aquí se recurre a los sujetos que se encuentren, también se utiliza en fenómenos muy frecuentes, pero no visibles. Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta técnica se utiliza cuando no existen criterios que deban considerarse para que una persona pueda ser parte de la muestra. Cada elemento de la población puede ser un participante y es elegible para ser parte de la muestra. Estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador. En este caso se establecieron y definieron criterios específicos

para cada uno de los informantes, en este caso directores y docentes.

Este tipo de muestreo tiene como características: a) establecer diferentes etapas de selección de muestra. b) identificar sujetos que cuenten con el fenómeno en general. Se utiliza en investigaciones cuyos métodos son: fenomenología, etnografía y etnometodología.

Tabla 1

Escenario y grupos de estudio

Sujeto	Escenario	Grupo de estudio	%
Equipo directivo del Colegio Público Fidel Coloma	1	1	100%
Docentes Colegio Público Fidel Coloma	6	2	33.33%
Equipo directivo del Colegio Público Príncipe Guillermo de Luxemburgo	1	1	100%
Docentes Colegio Público Príncipe Guillermo de Luxemburgo	7	5	71.42%
Equipo directivo del Colegio Público Enmanuel Mongalo	0	0	0
Docentes del Colegio Público Enmanuel Mongalo	9	2	22.22%
Equipo directivo del Colegio Público Benjamín Zeledón	2	0	0
Docentes del Colegio Público Benjamín Zeledón	24	4	16.66%
Equipo directivo del Colegio Público Fernando Gordillo	2	2	100%
Docentes del Colegio Público Fernando Gordillo	2	1	50%
Equipo directivo del Colegio Público Sonrisa de los niños	1	1	100%
Docentes del Colegio Público Sonrisa de los niños	8	3	37.50%
Equipo directivo del Colegio Público Piedrecitas	1	1	100%
Docentes del Colegio Público Piedrecitas	11	6	54.54%
Equipo directivo del Colegio Público República de Nicaragua	2	1	50%
Docentes del Colegio Público República de Nicaragua	8	4	50%
Total	84	50	59.52%

Nota: La tabla explica los datos cuantitativos de los informantes por centro. Información tomada de las entrevistas aplicadas. Managua, Nicaragua 2021

9.4.3 Criterios para la selección de los informantes

Criterios generales para la selección de los profesores

En esta técnica se establecerán los siguientes criterios:

- Profesor o profesora nivel con al menos un año de experiencia docente.
- Profesor o profesora con al menos cinco años de experiencia docente.
- Profesor o profesora coordinador de alguna área de las ciencias.

Criterios generales para la selección de los equipos directivos

- Director, directora y supervisor o supervisora nivel de licenciatura.
- Director, directora y supervisor o supervisora de al menos 5 años de experiencia.

9.4.4 Técnicas e instrumentos de investigación

En la investigación se utilizaron diversas técnicas que permitieron identificar la problemática que presentan en las gestiones académicas y administrativas de formación del profesorado. Los instrumentos y las técnicas utilizadas para recopilar información se proponen las siguientes:

Tabla 2

Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Guía de Entrevistas
Observación	Guía de observación
Revisión documental	Guía de análisis Documental

Nota: Se explica las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

✓ **Entrevista-Cuestionario**

Según Bertomeu, (2016) explica al respecto lo siguiente:

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio

sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información.

La entrevista consiste en una conversación entre un investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos de un estudio. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar el diálogo (p.2).

Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada.

Esta técnica se utilizó para conocer la opinión de los directivos y de los docentes de los diferentes colegios seleccionados. De igual forma, la percepción de los docentes con el propósito de contrastar las ideas y analizar a profundidad el fenómeno de estudio.

✓ **La observación directa - Guía**

Es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve. De lo contrario, los datos obtenidos no serían válidos.

Para Fuertes (2011) “la observación de las prácticas escolares, utilizada como una técnica de investigación educativa, debe tener un carácter intencionado o específico y sistemático que requiere” (p.238). Esto con el fin de posibilitar recoger información referente al problema o cuestión que nos interesa. Como proceso de recogida de información, la observación resulta fundamental en toda evaluación formativa que tiene como finalidad última mejorar la calidad del proceso de gestión académica y administrativa de la formación de los docentes, y por consiguiente del sistema educativo. La observación permitió tener una amplia visión de las dificultades que tenían los estudiantes y aclarar las dudas que tenían así mismo permitió tener

una planificación previa de las actividades que serían sugeridas.

Esta técnica es de interés porque pone en contacto a la investigadora con la realidad de la puesta en práctica de las competencias profesionales de los docentes que contribuya al proceso de aprendizaje. Se realizó visita in situ en los colegios determinados.

✓ **Análisis Documental-Instrumento Pruebas documentales**

De igual manera, es importante verificar los conocimientos alcanzados mediante la evaluación periódica de su funcionamiento, y que se propongan acciones con base en ello, para que se establezcan los cimientos para el progreso requerido. Para esto, la documentación como manuales, protocolos con los que cuenta el centro son vital para analizar las gestiones académicas y administrativas. Hay muchas propuestas de evaluación de trabajos grupales; lo único que debe hacer el docente es una revisión de ellas y analizar cuál cumple con los aspectos teóricos de gestión y administración propuestos, según sus objetivos iniciales y metas a lograr (Pereira-Chaves 2015, p.416).

✓ **Criterios para análisis de pruebas documentales.**

También se implementó la técnica de análisis de pruebas documentales, a partir de la definición de los tipos de materiales a utilizar por su acceso y confiabilidad.

Se aplicó “Guía de análisis documental” para identificar en los 8 colegios donde se realizaron las visitas si cuentan con los documentos necesarios para el funcionamiento de los colegios. Esta guía se aplicó con el propósito de constatar la existencia y condiciones de los documentos legales y académicos de los 8 colegios solicitando la colaboración de los directores de los colegios.

En el punto A. Documentos Legales, como: Constitución política de Nicaragua, Ley general de Educación No 582, Ley de Carrera Docente No 114, Manual de Funcionamiento de Centros Públicos, Reglamento Escolar, acuerdos de ANDÉN, Código del trabajo, Reglamento interno de

docente, Acta de función del instituto, Libro de reunión de la comunidad de padres de familia se encuentra los 8 colegios visitados. En físico y digital.

En relación al Inciso B. referido a los Documentos Administrativos.

Las direcciones de los 8 colegios cuentan con Planes:

- Plan de desarrollo institucional.
- Plan operativo anual
- Plan bimensual
- Plan semanal
- Plan diario de los docentes
- Plan de emergencia
- Plan de reforzamiento escolar
- Plan de acompañamiento pedagógico
- Plan ecológico
- Plan de evacuación
- Plan de desarrollo educativo.
- Plan de seguridad Escolar.

Los cuales se encuentran en muy buen estado. También tienen un cronograma de actividades como producto de resultados de los planes, calendario escolar, libro de actas de reuniones y registros de reportes estudiantiles con referencia de indisciplina.

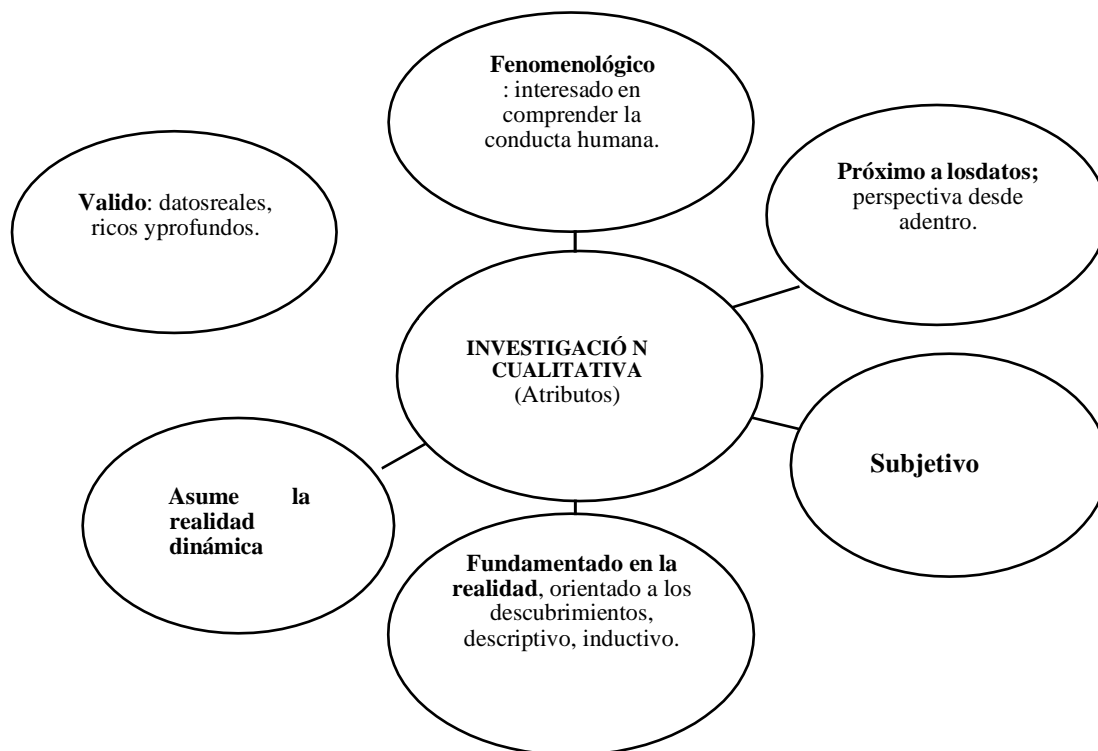
En el caso de los expedientes de los estudiantes de las distintas modalidades que cuentan los colegios, se revisaron los expedientes, constatándose que se encuentran con documentación completa.

El Registro de asistencia de los docentes de cada docente está elaborado por turno, y lo tienen las secretarías de los colegios en sus escritorios. Fuerza laboral actualizada.

Se verificó también en los colegios, los libros de la administración anterior, el instituto los libros de calificaciones, y la secretaria los mantiene en orden, y aunque viejitos estén algunos los mantiene en buen estado. Cabe mencionar que a partir de una supervisión que se realizó en el 2014, en el área de registro, realizaron recomendación de ponerse al día con los libros de calificaciones, debido a que tenían atrasado 4 años que no registraban notas.

Ilustración 4

Atributos de la investigación cualitativa



Nota: Información tomada del libro de Investigación Cualitativa por Charles S. Reichardt 1986. Autoría Propia.

9.5 Validez del contenido de los instrumentos para la obtención de los datos

Para Flores, (2018) explica que:

La validez es un juicio evaluativo integrado acerca del grado en el cual la evidencia empírica y los fundamentos teóricos sustentan la adecuación y lo apropiado de las inferencias y acciones basadas en los puntajes de un test u otros modos de medición (pp.16-21).

Por tanto,este tipo de método contribuye para determinar la calidad técnica y la validez de los instrumentos para cuestionar la correspondencia con el objeto de estudio con el nivel de pertinencia de los instrumentos realizados para obtener con mayor claridad la información relevante para cada variable.

9.5.1 Juicio de expertos

Este método se empleó con el propósito de valorar los diferentes instrumentos seleccionados para esta investigación. Los expertos evaluaron y corrigieron cada uno de los ítems de cada una de las propuestas, para mejora y adecuación de los propósitos de investigación.

Ventajas:

- a. Hacen más preciso el juicio de los expertos. Los procesos formales están diseñados por expertos en el tema que aplican técnicas cuyo objetivo es eliminar los sesgos de diversos tipos que puedan presentar los expertos, facilitan el acceso a la información de interés y ayudan a plantear análisis sistemáticos de las tareas.
- b. Mejoran el diseño del proceso. Actualmente existe una gran experiencia en la utilización de los procesos formales, lo que hace que cada vez estén mejor diseñados. El proceso, aun cuando sujeto a condiciones generales, se amolda al problema que se desea resolver.
- c. Hacen consistentes los procedimientos. La consistencia se garantiza durante todo el proceso, de modo que el mismo está libre de las preferencias y deseos de los expertos.
- d. Mejoran la auditabilidad. Un proceso formal conlleva un gran volumen de documentación acerca de los procedimientos y las evaluaciones realizadas, con el fin de que cualquiera que tenga acceso a esta documentación pueda tener una idea clara y exacta del modo en que se hizo y se dedujo todo.
- e. Mejoran la comunicación. Entendida ésta como mejor comprensión por parte de expertos y analistas del problema tratado.

f. Producen menores retrasos. Un buen procedimiento evita retrasos costosos en tiempo y dinero ya que garantiza la obtención de las opiniones cuando se necesitan y la documentación correcta de lo tratado. (Bolado, et al, 2018, p. 21)

Para la validación de las entrevistas por parte de los expertos, la evaluación se realizó de manera cualitativa en cada una de las preguntas, esta valoración está vinculada con respecto a la claridad, pertinencia y relevancia esto en correspondencia con los objetivos planteados en la investigación.

El método propuesto aquí para la validación de expertos es el método de agregados individual esdado que es un método factible de aplicar, eficiente y evita sesgos por contacto entre expertos.¹ El método de agregados individuales significa que la validación la efectúa cada experto de forma individual y sin contacto con el resto de los expertos que van a validar el instrumento. El número de expertos recomendable es de siete o más, pero siempre en número impar. Para efectos de esta investigación se tomó en cuenta siete (11) personas de diferentes áreas que trabajaran el tema de formación docente o estuvieran vinculados con la cultura emprendedora desde el enfoque educativo y expertos en aspectos metodológicos y de investigación.

La validación se realizó en tres momentos detallados a continuación:

a) Primer Momento

Los instrumentos elaborados se presentaron a profesores especialistas, quienes analizaron y evaluaron la estructura de los mismos, teniendo en cuenta la correlación de las preguntas, la cohesión y el grado de pertinencia en la orientación para el logro de los objetivos planteados y el marco referencial que lo sustenta. El especialista utilizó los siguientes criterios para la validación:

a) Relación con los objetivos

- b) Es comprensivo.
- c) Breve y claro.
- d) No da espacio a respuestas ambiguas.
- e) Son importantes para el estudio.

b) Segundo Momento

Después de conocer las recomendaciones de los expertos se realizó las respectivas mejoras y luego aplicados a la prueba pilotos.

c) Tercer Momento

Se valoran los resultados de la prueba piloto, se revisan los resultados y nuevamente se mejoraron los instrumentos en cuanto a coherencia en la redacción, se eliminaron ítems que estaban repetidos y se revisaron aspectos de forma en los instrumentos para finalmente aplicarse a las muestras seleccionadas.

Los instrumentos validados por los expertos fueron:

- Una guía de observación a los docentes de educación primaria en donde se contemplan aspectos que se observaron tales como: cualidades personales, relaciones con los estudiantes, el dominio científico, la metodología y evaluación que emplean con el objetivo de obtener información sobre la preparación y actualización de los docentes.
- Una guía de entrevista dirigida a los docentes de educación primaria y directores de cada colegio visitado que ayudó a correlacionar los resultados y aportes a los distintos objetivos.
- Guía de análisis documental que permitió verificar si los colegios cuentan con los documentos legales, académicos y normativa.

Tabla 3*Áreas del conocimiento e instituciones del Juicio de Expertos*

No.	Área de conocimiento	Instituciones
1	Gestión institucional	Coordinadora de la Comisión de Análisis y Dictamen CNU 1 Experto
2	Metodología de la Investigación	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) 1 experto Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-León) 1 Experto
3	Gestión académica	Asesor metodológico de Secundaria (MINED)1 Experto
		Supervisor escolar (Colegio San Sebastián) 1 Experto
		Director Académico (Colegio Divino Pastor) 1 Experto
4	Formación Docente	Docente de Pedagogía UNAN-Managua 1 Experto
5	Gestión Académica	Docente de Lengua y Literatura UNAN- Managua.2 Expertos
6	Gestión institucional	Ejecutivos Académicos del CNU. 2 expertos
11 expertos		

Nota: Se determina el área de conocimiento e instituciones de los expertos.

9.6 Procesamiento, análisis e interpretación de Resultados Guía de análisis cualitativo

En cuanto a las técnicas de orden cualitativo se emplearán pruebas documentales y de las entrevistas transcritas para obtener una información para el análisis de las mismas. Las pruebas permiten tener claro el problema a investigar, mejorar la metodología de la investigación, ampliar el conocimiento sobre el tema a través de la construcción de las bases teóricas del objeto en estudio.

9.6.1 Triangulación

Al respecto, Donolo (2009) explica lo siguiente:

La triangulación es un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad en los resultados de cualquier investigación. Sin embargo, en los últimos tiempos se han definido métodos de investigación como la investigación de síntesis y los estudios de diseño que incorporan en sus procedimientos no solo la forma de hacer sino también maneras de garantizar la calidad de los análisis y de los resultados. En la perspectiva de metodologías más exigentes será necesario contar con una generación de investigadores más sutiles en la delimitación de temas y en la consideración y aplicación de procedimientos (p.2)

En otras palabras, Cisterna (2005) manifiesta que:

La triangulación entre las diversas fuentes de información es muy común que en una investigación cualitativa se utilice más de un instrumento para recoger la información, siendo habitual en educación el uso, además de las entrevistas, de actividades sistemáticas de observación etnográfica (participante o pasiva), grupos de discusión, historias de vida y análisis textual de carácter semiótico. Cuando ello ocurre, entonces el proceso de triangulación se complejiza, pues hay que integrar todo el trabajo de campo. Para hacer esto, el primer paso es triangular la información obtenida desde los diversos instrumentos aplicados en el trabajo de campo, por estamentos, ya sea utilizando conclusiones de segundo o tercer nivel (p.69).

La aplicación de este proceso permitió que las técnicas e instrumentos trabajados durante la investigación brindaran el análisis para comprender ampliamente el tema en estudio.

X. Análisis e Interpretación de Resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la guía de observación, análisis FODA, revisión documental y entrevistas aplicadas a directores y docentes de educación primaria de los Colegios Públicos del distrito III de Managua que fueron parte de la investigación sobre las dimensiones de la gestión del talento humano. Para efectos de este análisis, los resultados se organizaron por objetivos y según el criterio de acierto, desacierto y sin respuesta de todos los cuestionarios aplicados en función del sistema categorial propuesto en el diseño metodológico.

Es importante destacar que la entrevista fue aplicada a 28 docentes, de los cuales 23 son de sexo femenino y 5 de sexo masculino. Por otro lado, es válido aclarar que las entrevistas se aplicaron a 8 directivos, de los cuales 7 son de sexo femenino y 1 de sexo masculino. Después, se desglosarán los resultados de los cuestionarios de las entrevistas que servirán de referente para el análisis y validación de nuestra investigación.

10.1 Tipos de gestión del talento humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.

En los hallazgos encontrados en las entrevistas a directivos y docentes se identificaron 2 tipos de gestión del talento humano, tales como:

- a) Gestión educativa en la que el rol del director es fundamental, por esa razón debe poseer características personales, experiencia profesional, conocimientos y capacidades para gestionar los recursos, establecer las pautas de la organización, y ejercer el liderazgo orientado a los fines educativos. Es importante mencionar que su gestión se basa en las políticas y normativas establecidas por el sistema educativo nacional.

Los equipos directivos son una pieza fundamental en la institución educativa ya que

asumen las responsabilidades orientadas por el Ministerio de Educación (MINED) para el buen funcionamiento de la institución. En las entrevistas realizadas a directores/directorales coincidieron que son un grupo de personas asignadas para aportar al funcionamiento de los centros educativos, y que tienen objetivos en común. Según Pascual Villa (1992) “nos recuerdan que nos podemos aproximar a este concepto desde diferentes modelos teóricos, pero todos estos modelos atribuyen a la función directiva diferentes roles y tareas, y reconocen en su óptimo desempeño un factor clave de calidad educativa” (p.45).

Desde el Ministerio de Educación (MINED) el rol de los equipos directivos está orientado a la organización de la gestión educativa, dirección y acompañamiento. En el proceso de análisis, se logró identificar que 6 de los directivos cumplen con las principales funciones orientadas a la planeación, coordinación, supervisión y seguimiento además de brindar acompañamiento al personal docente. Esto quiere decir que los directores desempeñan muchas funciones todas en beneficio del buen actuar de las instituciones educativas.

- b) Gestión del talento humano cinco de ocho directores mencionaron que las principales actividades que desarrollan son: promoción de espacios para el desarrollo de competencias, planificación del personal, planes de carrera, evaluaciones al desempeño. En cambio, 3 expresaron que dedican la mayor parte de las actividades a gestiones administrativas.

Desde la gestión directiva se reconoce de suma importancia la labor del personal directivo para orientar los planes, programas y procesos administrativos. Por consiguiente, se logró constatar al realizar el análisis documental que los 8 colegios cuentan con documentos legales tales como: Constitución política de Nicaragua, Ley general de Educación No 582, Ley de Carrera Docente No 114, Manual de Funcionamiento de Centros Públicos, Reglamento Escolar, Acuerdos de Asociación Nacional de Educadores de Nicaragua (ANDEN), Código del

trabajo, Reglamento interno de docente, Acta de función del instituto, Libro de reunión de la comunidad de padres de familia se encuentran en físico y digital.

Según Hurtado (2008) menciona que "...el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales" (p.38). A partir de la explicación de este autor, podemos decir que los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas. Es notorio destacar que los 8 colegios visitados cuentan con los documentos administrativos tales como: Planes de desarrollo institucional, Plan operativo anual, Plan bimensual, Plan semanal, Plan diario de los docentes, Plan de emergencia, Plan de reforzamiento escolar, Plan de acompañamiento pedagógico, Plan ecológico, Plan de evacuación, Plan de desarrollo educativo, Plan de seguridad Escolar.

De acuerdo a Chiavenato (2009), la gestión del talento humano se compone de 6 procesos básicos, denominados "admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo" (p.13). Respecto a la admisión de Personas de acuerdo a la teoría se deben hacer procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal, sin embargo, desde el Ministerio de Educación Central (MINED) se propone la contratación de los recursos humanos y luego son remitidos a los centros educativos correspondientes, según su área de especialidad. El director o directora lo que realiza es la inducción del personal que es contratado.

En la entrevista aplicada a directores, manifestaron que el personal docente que aplica para determinada función dentro del centro educativo, una vez que está dentro, le asignan los roles y funciones de acuerdo con su formación académica.

Entre los procesos que implementan los directores son los siguientes: Compensación de Personas este proceso es utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades

individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales. En tal sentido, los directivos incentivan a los docentes por mantener disciplina laboral con estímulos que puede ser un diploma o mención en algún acto, así como también realizan celebración de los cumpleaños por semestres.

Otro de los procesos básicos que está vinculado con la gestión del talento humano es el mantenimiento de personas que implica la determinación de las condiciones laborales, salariales y prestaciones. En este sentido, se destaca una estrecha relación con las delegaciones municipales, departamentales, con cierto nivel de autonomía de gestión y a nivel curricular. El salario no depende del director porque está centralizado en cada una de las delegaciones antes mencionadas

También se implementa el desarrollo de personas que es un proceso que conlleva a la formación y actualización, desarrollo personal y laboral, criterios de ascenso y promoción. En este sentido, se identifican las funciones del personal directivo, acompañamiento y asesoría, permanente que son orientados desde el Ministerio de Educación Central (MINED) se encuentran en la planificación anual y del Plan Nacional de Educación 2017-2021: *Crecimiento del potencial humano de servidores públicos de educación desde la actualización de conocimientos, el saber hacer y actitud de alto compromiso con la calidad educativa, complementando con el fortalecimiento de eficacia y eficiencia institucional. Esto se da mediante las capacitaciones y diplomados que se ofrecen al personal docente en todo el año.*

Por otro lado, se realiza el monitoreo de Personas que es otro proceso inherente a la gestión del talento humano en el cual se identifican sistemas de información y control, productividad y mejora. A nivel de los centros educativos se promueven procesos de desarrollo y

mejora en los distintos ámbitos de gestión. En el Plan Nacional de Educación 2017-2021 se incluye un sistema de planificación para derivar las actividades operativas y territoriales coordinadas por las Delegaciones Departamentales, Municipales, Direcciones de Áreas Sustantivas y de Apoyo de la sede central y los centros educativos en lo que corresponde a nivel nacional.

Las investigaciones y los documentos oficiales que describen el perfil del director en términos de competencias, aun cuando no coinciden del todo en la noción de competencia, coinciden en señalar que la gestión directiva se da en determinados ámbitos específicos de la vida escolar: (a) el ámbito académico, (b) el ámbito administrativo o de gestión de los recursos materiales, (c) el clima de las relaciones personales, y (d) el desarrollo institucional. (Barrientos et al., 2016; Moral, Amores & Ritacco, 2016; Weinstein, Cuéllar, Hernández & Fernández, 2016). En los documentos de carácter normativo, se consideran otros ámbitos complementarios: (e) el liderazgo, (f) el desarrollo personal y profesional, (g) la vinculación con la sociedad, y (h) el ámbito legal (DOF, 2008; MINEDUC, 2005; SEP, 2016).

En los aportes encontrados por el personal directivo, destacaron que la gestión educativa y los logros en cuanto a la calidad están determinados por el compromiso y el buen manejo que el personal directivo realiza en cuanto a los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, y esto está orientado a la eficacia y eficiencia.

La mayoría de los docentes que son 25 docentes, manifestaron que la gestión del talento humano es muy importante en la formación del docente ya que permite el desarrollo de capacidades, habilidades, cualidades, creatividad, compromiso, productividad, etc. Según Chiavenato (2009) expresa que:

...las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo de inteligencia, aspectos que se convierten en la base principal de la organización, dando

paso a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, la cual toma en cuenta la capacidad que tiene el individuo para ser, conocer, hacer y convivir, generando una actitud conciliadora entre los propios intereses y aquellos que demanda la institucionalidad (p.10).

Es evidente la importancia de la gestión del talento humano se considera como la esencia de la gestión de las instituciones educativas y es tal la importancia que hoy se le estima como la clave del éxito de una institución educativa.

10.2 Dimensiones de la gestión del talento humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.

Procesos formativos Capacitaciones, diplomados y programas de formación docente

En los hallazgos encontrados en las entrevistas a directivos se llevan a cabo capacitaciones una vez al mes, organizadas en unidades pedagógicas. También se llevan a cabo diplomados como parte de la gestión educativa. Desde el Ministerio de Educación Central (MINED) se orientan procesos formativos que se encuentran en la planificación anual, pero además las y los docentes y personal directivo tienen la oportunidad de realizar diplomados, especialidades como parte de su formación continua, estos diplomados están en coordinación con la UNAN-Managua.

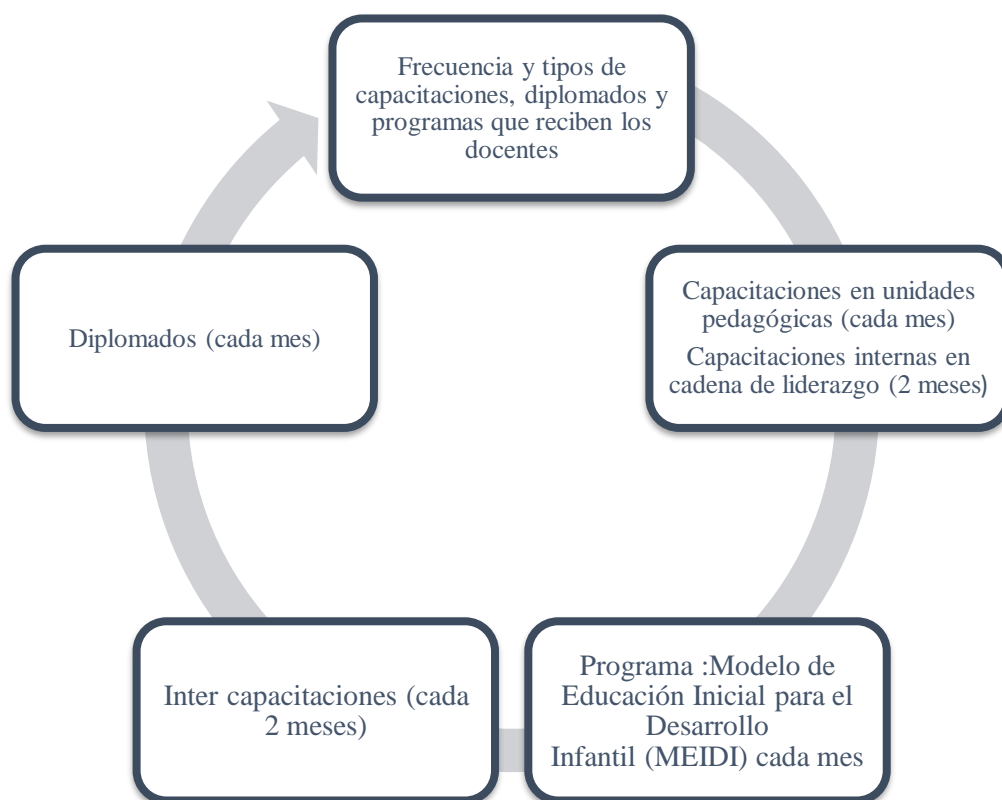
Los Encuentros de Aprendizajes e Interaprendizaje (EPI), diseñados por el Ministerio de educación de la siguiente manera: 1 mes destinado para la planificación y otro para la formación continua de los docentes a través de procesos de capacitación. Es importante mencionar que esas capacitaciones ya están previamente diseñadas y no se toman en cuenta las necesidades de capacitación que presentan los docentes. Sería bueno realizar una consulta sobre las temáticas de interés para fortalecer las competencias pedagógicas del personal docente.

Imagen del Encuentro de Aprendizaje e Interaprendizaje (EPI)



Ilustración 5

Procesos Formativos



Nota: Se presenta los procesos formativos desarrollados por el Ministerio de Educación. Información recopilada de las entrevistas aplicadas en los Colegios Públicos del Distrito III de Managua. 2021.

La gestión educativa desde la formación continua al personal docente incide de manera positiva en el fortalecimiento de las capacidades y el desarrollo de competencias, los directores realizan las gestiones para que los docentes reciban capacitaciones de formación continua para el desarrollo de competencias pedagógicas y didácticas. Estos procesos son coherentes de acuerdo con el autor Bolívar (2012) comprende el liderazgo educativo como la capacidad de influir en las personas, con el fin de que estas adopten estrategias para desarrollar acciones en conjunto, a través de la capacitación, compromiso y motivación del profesorado.


Por consiguiente, según los autores López y Gallegos (2017) el liderazgo distribuido requiere de una cultura organizacional educativa centrada en mejorar los procesos de la gestión del aprendizaje. De este modo, se incluyen tanto las decisiones y acciones de los directivos como el hecho de compartir la información y el proceso de control de forma participativa. En este sentido, cuando se desarrollan acciones en conjunto se ve reflejado el liderazgo distribuido al centrarse en modos específicos de actuar y abordar las interacciones con los demás docentes, administrativos, madres o padres de familia y estudiantes. En relación a las dimensiones del talento humano se puede afirmar que las acciones arriba descritas se realizan en función de la gestión de las competencias de los docentes vinculados a su área o especialidad, así como el nivel educativo.

Con respecto a la gestión por competencias demanda que la educación es la encargada de preparar a las personas para el ambiente dentro y fuera de su trabajo, ya sea institucionalizada o no; la educación le da al hombre las nociones básicas para que éste pueda desempeñarse en el campo profesional (Whitehill 1998 se citó en Chiavenato, 2001). De igual manera el modelo educativo contempla no solamente el desarrollo de competencias técnicas para enseñar mejor las asignaturas correspondientes, sino promueve espacios para el desarrollo de competencias socioemocionales orientadas a que el personal docente pueda redescubrirse, ser más humanista, y

esto está vinculado con la teoría socio constructivista, en este sentido el Programa de las Consejerías de las Comunidades Educativas, aporta al fortalecimiento de habilidades socioemocionales que les permita propiciar ambientes seguros y de sana convivencia, pero además pudieran comprender las vivencias de las y los estudiantes e identificar situaciones de riesgo.


Ilustración 6

Gestión por competencias



Docentes

- Grupos de lectura
- Integración de reflexiones en los EPI, reuniones y otros espacios académicos
- Exposiciones orales
- Formación continua a través de diplomados del quehacer pedagógico y propios de la disciplina
- Uso de materiales y recursos didácticos para la metacognición del profesorado
- Empleo de estrategias dinámicas y motivadoras



Directivos

- Estrategias del discurso oral formal como: exposiciones, debate, discusiones en los espacios de reunión y encuentro del profesorado
- Sensibilización para el educador para su autopreparación en la actualización de los conceptos lecto-escritura y la expresión oral en sus diferentes niveles y modalidades
- Capacitaciones a docentes, cursos de profesionalización, actualización didáctica, EPI y cadena de liderazgo”

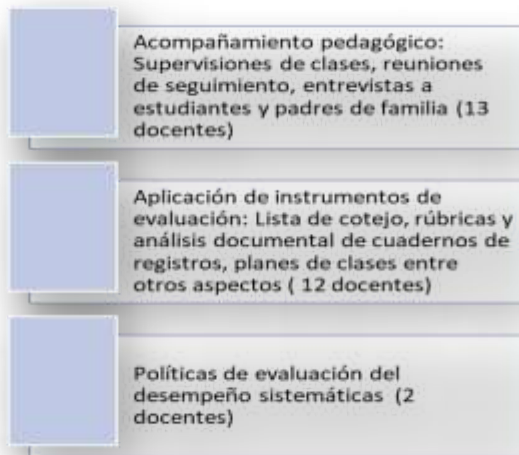
Fuente: Información recopilada en las entrevistas a docentes y directivos de los Colegios Públicos del Distrito III de Managua 2021.

En la figura anterior se interpreta que de 28 docentes consultados 16 manifiestan que han alcanzado las competencias requeridas en correspondencia con su profesión. Por otro lado, en menor grado 12 docentes consideran que sus competencias no corresponden. A partir de lo expuesto anteriormente se considera que los tipos de gestión del talento humano que ha realizado la institución han contribuido para que este colectivo de personas se sienta con la plena capacidad de ejercer con eficacia las acciones que se le deleguen en su área de trabajo.

Gestión de personas

Ilustración 7

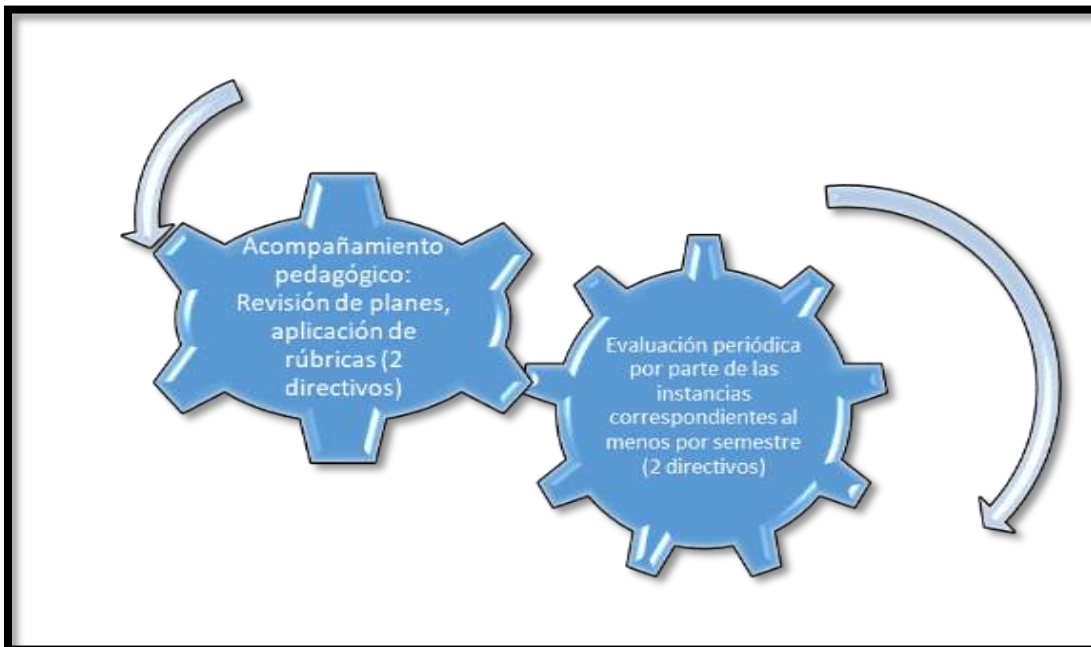
Evaluación que aplican los directivos para reconocer todos los aciertos y errores en cuanto al desempeño laboral



Nota: Se explican los aciertos y errores en cuanto al desempeño laboral a partir de la información recopilada de las entrevistas a los docentes. 2021.

Ilustración 8

Aciertos y errores respecto al desempeño laboral



Nota: Se explica los aciertos y errores a partir de los directivos. Entrevistas a directivos.2021.

De los 28 docentes entrevistados, 25 mencionaron que los directores aplican una serie de instrumentos tales como: evaluaciones, coevaluaciones, observaciones directas e indirectas, listas de cotejos. También mencionaron que realizan acompañamiento pedagógico, supervisiones en el aula de clases, revisión de planes de clases, reuniones, supervisiones directas e indirectas. Según el autor Molina (2006) La evaluación hacia los docentes no debe ser vista una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, es decir, es como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización. Los instrumentos de evaluaciones permiten identificar las fortalezas y debilidades que posee el docente, por eso es muy importante su debida aplicación.

La mayoría de los directivos que son 4 expresaron al igual que los docentes una serie de instrumentos y estrategias que se aplican para evaluar el desempeño laboral. Según el autor Tejedor (2011) explica lo siguiente:

...técnicamente la evaluación es un proceso complejo. Es un proceso cognitivo (porque en él se construyen conocimientos), instrumental (porque requiere del diseño y aplicación de determinados procedimientos, instrumentos y métodos) y axiológico (porque supone siempre establecer el valor de algo). La evaluación, quiérase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser. Es de suma importancia la aplicación de instrumentos, procedimientos y métodos para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño laboral (p.79).

También se constató a través de la revisión documental en los 8 colegios que los directivos tienen actas de compromiso de los estudiantes que se encuentran inmersas en el

expediente de estudiantes afectados, se lleva control de entrega de boletines, control de matrícula y se realizan círculos pedagógicos cada quince días y evaluaciones mensuales con docentes.

10.3 Fortalezas, debilidades y prioridades en la práctica que realizan los equipos directivos en la gestión del talento humano para la formación de los docentes de primaria.

Es importante mencionar que en el desempeño del personal docente se pueden identificar fortalezas que aportan en su proceso de enseñanza, pero también se identifican limitaciones o desafíos que pueden ser mejorados desde una visión de mejoramiento continuo, para ello los equipos directivos deben de poner en práctica la gestión del talento humano principalmente proveer espacios de actualización y desarrollo profesional.

Por tanto, en la siguiente tabla se presentan las fortalezas, debilidades y prioridades que manifestaron los docentes y equipos directivos tales como:

Tabla 4

Fortalezas, debilidades y prioridades en la gestión del talento humano

Gestión del Conocimiento			
	Fortalezas	Debilidades	Prioridades
	Disposición en fortalecer sus conocimientos a través de capacitaciones para el desarrollo del talento humano.	A nivel pedagógico: Los docentes tienen necesidades de actualización, capacitaciones para el desarrollo del talento humano y necesitan el apoyo directivo.	Actualización de conocimientos a través de capacitaciones relacionadas con el talento humano.

Docentes	Disposición de capacitarse en adquirir estrategias psicopedagógicas para brindar atención adecuada a estudiantes.	A nivel psicológico, Acompañar en situaciones de riesgo desde el abordaje psicológico a las y los estudiantes.	Formación de consejerías escolares, para que remitan a atención psicológica a estudiantes que requieren una atención más especializada.
	Tienen dominio del uso de la tecnología.	A nivel tecnológico, Hace falta contar con los equipos tecnológicos, acceso a wifi y necesidad de Capacitaciones constantes para manejar programas educativos en línea.	Incorporación de aulas TIC
Directivos	Tienen dominio del uso de la tecnología.	Tecnológico: actualización en los diferentes ámbitos del desarrollo de la tecnología y el uso de las TIC.	Incorporación de aulas TIC
	Disposición en que los docentes se capaciten en estrategias psicopedagógicas.	Pedagógico y Didáctico: Capacitación en estrategias para mejorar la captación y comprensión de los alumnos para ECA o TAC, relaciones humanas entre otros.	Realizar las gestiones pertinentes de acuerdo a las necesidades de capacitaciones de los docentes.

Gestión por competencias

	Fortalezas	Debilidades	Prioridades
Docentes	Interés en participar en espacios en donde se pongan en práctica las habilidades para identificar que pueden formarse.	Aprovechamiento de los espacios , capacitaciones en donde se ponga a prueba las habilidades de los docentes para saber en que podrían formarse.	Capacitaciones relacionadas con el talento humano.
	Disposición en aprender métodos, estrategias y procesos para el desarrollo de Lengua y Literatura y Matemáticas.	En áreas específicas , reforzar los conocimientos en el área de Lengua y Literatura temas de ortografía y redacción. Así como también en Matemática las Competencias a nivel de centros, municipios, departamento y región con el fin de motivar a los niños y docentes.	Talleres de actualización en temas de redacción y ortografía. Talleres en el tratamiento del concepto matemático

Gestión de personas

	Fortalezas	Debilidades	Prioridades
Docentes	Disposición de hacer uso de materiales y recursos para el desarrollo de estrategias con los estudiantes.	Materiales y recursos insuficientes para la mediación pedagógica	Contar con los Materiales, Recursos didácticos para la mediación pedagógica.
	Interés de aplicar metodologías actualizadas.	Metodologías tradicionales por parte del profesorado	Aplicación de metodologías actualizadas.

	Interés de vincularse con los padres, madres y tutores.	Poca coordinación con actores del proceso de aprendizaje.	Vinculación con padres, madres y tutores a través de realizar escuela para padres.
	Poder contar con espacios, tiempo y materiales que son de utilidad para el proceso de enseñanza- aprendizaje.	Carencia de espacio, tiempo y materiales.	Coordinación con el MINED para garantizar los espacios adecuados y materiales, así como también organizar el tiempo para las actividades.
Directivos	Disposición en tener preparación para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales.	Educación Inclusiva, preparación y aceptación.	Gestionar capacitaciones relacionadas con la educación inclusiva.

Nota: Se explica las diferentes fortalezas y debilidades en la gestión del conocimiento. Fuente: Entrevistas a Docentes y Estudiantes

10.4 Análisis de las fortalezas, debilidades y prioridades en la gestión del conocimiento

Áreas de formación

Se constató que una de las necesidades de formación en el personal docente es el Área pedagógica y psicológica (12 docentes) se necesita fortalecer para que estén preparados en situaciones de riesgo desde el abordaje psicológico a los estudiantes, que los centros educativos remitan a atención psicológica a estudiantes que requieren una atención más especializada. De igual manera se destaca la importancia de continuar promoviendo capacitaciones para fortalecer la gestión del talento humano del personal docente, mejorar la convivencia escolar, el clima organizacional, tener herramientas para atender diferentes problemáticas que presentan los estudiantes. Se reconoce la importancia de actualizarse en nuevas estrategias y metodologías para hacer más enriquecedor e innovador el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual manera

se reconoce la importancia de contar con recursos materiales, dado que muchas veces no cuentan con ello. Demandan mayor capacitación y actualización en diferentes temáticas que fortalezcan sus competencias.

En el área tecnológica (7 docentes) presentan necesidades de formación, aunque el personal docente reconoce que saben del uso y manejo de las TIC, por lo tanto, consideran que hace falta contar con los equipos tecnológicos, acceso a wifi, y capacitación constante, para fortalecer la educación a través de las plataformas digitales. Para Trujillo et al (2011) “la educación en las TIC debe ser promovida por el sistema educativo, ya que las nuevas tecnologías son un instrumento de mejora en la sociedad” (p.32). Si en la educación actual no se forma en las TIC, nuestra sociedad se quedará atrás en cuanto a modernidad, evolución y desarrollo. Los docentes deben ser líderes en el conocimiento y la divulgación de las TIC, contando para ello con material, infraestructuras, formación y conocimientos adecuados que les permitan promover las enseñanzas en las nuevas tecnologías a través de contenidos diseñados para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.

Por otro lado, 7 de los directivos al igual que los docentes coinciden en que tienen necesidades de capacitaciones con respecto a estrategias, recursos didácticos y relaciones humanas. Según Alanís (2003) ha planteado definiciones que ilustran sobre su contenido y también sobre sus limitaciones: “Actualizar” es poner al día el conocimiento que se tiene de un proceso o sobre un campo de conocimiento. Hace referencia al dominio teórico y conceptual de la disciplina científica del campo profesional en el que se especializa” (p.69). Por tanto, los docentes necesitan llenar esos vacíos para actualizarse con relación a sus conocimientos y poder suplir esas necesidades que poseen.

10.5 Análisis de las fortalezas, debilidades y prioridades en la gestión por competencias

Competencias básicas

Acerca del aprovechamiento de los espacios 9 docentes requieren capacitaciones en donde se ponga a prueba las habilidades de los docentes para saber en que podrían formarse.

Según el autor Hill (2009) señala que:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los individuos en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (p. 329).

La capacitación del talento humano representa una vía para alcanzar el éxito individual y colectivo en las instituciones educativas.

Competencias Específicas

Referido a las áreas específicas se requiere más espacios para reforzar el conocimiento de asignaturas como Lengua y Literatura, Matemáticas, es importante motivar a las y los estudiantes. El personal docente expresó que tienen necesidades de capacitaciones en base a contenidos, así como también en base a consejería para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje. Ander-Egg (1999) “ha definido la capacitación docente en el sentido de una preparación remedial para los maestros, llenando vacíos que su formación inicial ha dejado y que su desempeño profesional actual ésta demandando” (p46). Por tanto, el docente siempre tiene que actualizarse a través de capacitaciones constantes, que le permitan fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

En lo relacionado a Educación Inclusiva 4 directivos expresaron que no están preparados

para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales, por tanto, necesitan recibir capacitaciones con la inclusividad. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2008) la define como “un proceso permanente dirigido a ofrecer una educación de calidad para todos mientras se respeta la diversidad y las diferentes necesidades, habilidades, características y expectativas de aprendizaje de los estudiantes y comunidades eliminando todas las formas de discriminación” (p.3). Los directivos están conscientes que también los docentes requieren de preparación para atender la inclusividad.

10.6 Análisis de las fortalezas, debilidades y prioridades en la gestión del talento humano

Desempeño del trabajo

A través de la aplicación de la guía de observación se logró observar que 8 de los docentes desarrollan los contenidos a través de dictados, planas empleando metodologías tradicionales. Es una necesidad que los docentes se actualicen y retroalimenten en estrategias contribuyan a la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje y que cuenten con las herramientas necesarias para poder dar solución a cada una de las necesidades. El docente tiene la responsabilidad de formar a los estudiantes en todos sus aspectos y si este no cuenta con los saberes necesarios no podrá facilitar los aprendizajes.

En las entrevistas a 7 directores, al igual que la mayoría de los docentes coinciden en que tienen necesidades de capacitaciones con respecto a estrategias, recursos didácticos y relaciones humanas. Por tanto, los docentes necesitan llenar esos vacíos para actualizarse en relación a sus conocimientos y poder suplir esas necesidades que poseen.

La mayoría de los docentes, manifestaron que no realizan ninguna estrategia en relación a la gestión del talento humano para fortalecer la formación de los docentes, ya que tienen mucho trabajo. Según los autores Molinar y Velázquez (2008,), motivar “es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de las

personas” (p.63). Considero que en este caso hace falta la motivación ya que se ha perdido por exceso de trabajo.

Chiavenato (2005) afirma que educar: “Implica una premura por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización” (p.40). Es de suma importancia que los docentes participen en diferentes actividades y se interesen en motivar a los estudiantes y aprender nuevas estrategias para implementarlas con sus estudiantes, ya que esto permitirá el desarrollo del talento de los docentes y los estudiantes.

Por tanto, las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, ya que permitirán el desarrollo de las instituciones educativas. La tarea de los docentes es tan compleja que exige el dominio de estrategias que faciliten su actuación didáctica. Por eso, el proceso de aprender a enseñar es necesario para comprender mejor la enseñanza y para disfrutar de ella.

Materiales y recursos insuficientes para la mediación pedagógica

Por otro lado, 5 de los directivos manifestaron carencias de espacio, tiempo y materiales (tecnológicos y concretos y también que no pueden tomar decisiones de forma autónoma. Para Menéndez y Hernández (2009) sostienen que: “...la administración constituye una parte imprescindible en cada organización, ya que siempre existirán recursos que deben ser usados de la mejor manera posible, así también el personal bien ubicado ayudará al logro de los objetivos. También considerando al capital humano como fundamentales para alcanzar propósitos comunes”. (p.122).

Esto quiere decir que es de vital importancia que los directores cuenten con todos los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos institucionales. Por lo que la inversión en educación ha sido una prioridad para este gobierno, pero se deben seguir desarrollando

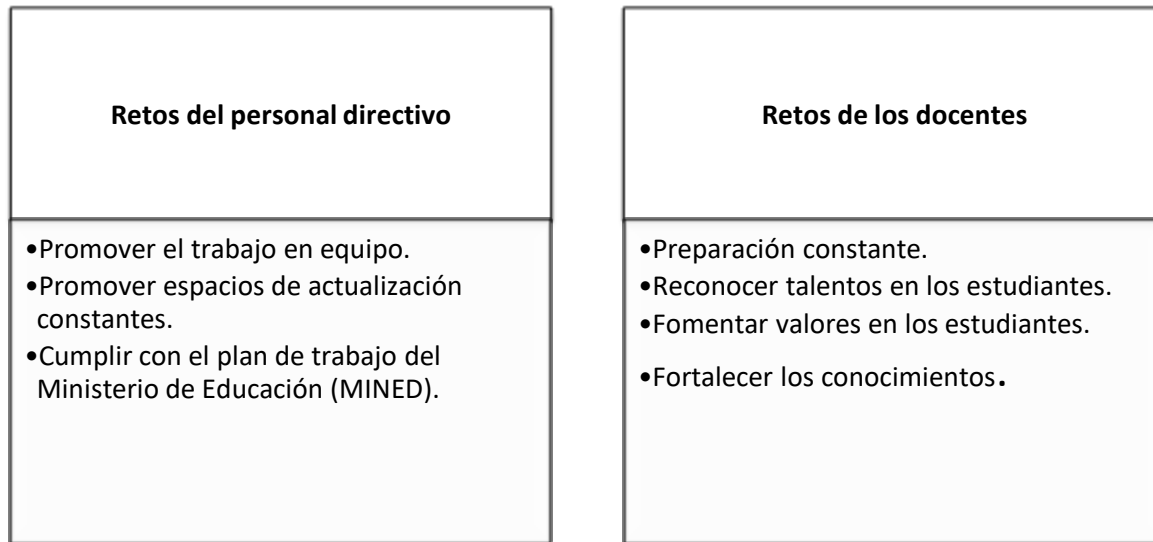
esfuerzos para lograr mejorar las condiciones de los centros escolares.

Existe poca coordinación con otros actores del proceso de aprendizaje, de los docentes consultados 15 expresaron que los directivos tienen un rol bajo el liderazgo comunicativo, en cambio 5 docentes expresaron que los directivos ejercen autoridad y control y 8 docentes manifestaron que los directivos ejercen la planificación y administración. Según Cardona y Miller (2001) "...lo característico del líder transformador es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto. Para ello, el líder necesita desarrollar competencias como: visión de negocio, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional" (p.52).

Se considera que el liderazgo que poseen los directores es liderazgo transformador con una gran entrega y compromiso en su desempeño. De igual manera destacan que el líder de hoy es aquel que trabaja en equipos porque en realidad los objetivos de la institución no dependen del buen hacer de un individuo, ni siquiera de varios individuos aislados, sino de una realidad específica que además de personal, incluye relaciones, normas y sentimientos". Es por ello que los directores deben de tener buenas relaciones interpersonales, establecer normas y ponerle sentimientos al trabajo que realizan, ya que se trata de una tarea educativa amplia que abarca a toda la comunidad educativa.

10.7 Determinar los principales retos que enfrentan los equipos directivos y los docentes en la Gestión Educativa para el fortalecimiento de los Colegios Públicos de educación primaria

Ilustración 9 : Retos del personal directivo y docente



Nota: La figura explica los retos de los directivos y docentes a partir de la voz de los informantes.

Entre los principales retos que enfrentan los centros educativos con respecto a la gestión educativa es cumplir con el plan de trabajo que establece el Ministerio de Educación (MINED), el trabajo en equipo, comunicación con las madres, padres o tutores. La sinergia entre los distintos actores de la comunidad son clave para responder a las demandas actuales del sistema educativo, en este sentido, se destaca los aportes de Hernández et al., 2014, citado por Hernández, Tobón y Vázquez, 2015; Tobón, 2017) que plantean las instituciones educativas deben tener un trabajo colaborativo entre los actores de la comunidad educativa, donde el personal directivo son un agente de cambio para enfrentar los desafíos.

Una de las funciones de los directivos es promover el trabajo en equipo, basado en el respeto, además de promover espacios para la actualización constante, dominar nuevas destrezas y fortalecer sus habilidades para interactuar con las y los estudiantes. Por otro lado, en el caso de los estudiantes, los principales desafíos es el fomento de valores, desarrollar habilidades para la vida, optimizar los recursos y hacer además de efectiva, eficiente la labor educativa.

Durante la entrevista 9 de los docentes manifestaron que los principales retos que tienen son: capacitaciones en áreas con debilidades, trabajo de forma individual, fortalecer los conocimientos, los cambios que se vienen dando, mayor entrega al trabajo, etc. Según el autor Garbanzo (2016):

Es necesario que tanto los directivos como el profesorado se enfrenten a estos cambios manteniendo una cultura flexible, capaz de generar el clima necesario para alcanzar las metas propuestas. Por ello, se debe comprender que nada ocurrirá nada más porque sí, ya que las buenas intenciones no bastan para que los objetivos se cumplan. Se deben buscar estrategias y acciones con una dirección clara hacia donde se busca llegar “. Los docentes deben de estar dispuestos a los retos al cambio, a ser flexibles para alcanzar las metas propuestas (p.82).

Por otro lado, 10 de los docentes expresaron que tienen los siguientes retos de la gestión directiva con las autoridades: reconocer talentos, mantener armonía, vencer los retos, fortalecer el amor a Dios y la empatía, mayor y mejor comunicación. El debate pedagógico de los últimos años sobre las finalidades de la educación ha considerado la urgente necesidad de incorporar en el currículo escolar la formación y práctica en valores.

Tal proposición se ha argumentado en la imperiosa contribución que las instituciones educativas deben dar a la problemática social, en la cual los derechos y prácticas de convivencia fundadas en el respeto y la equidad, se elevan únicamente como buenos propósitos. En otras palabras, una propuesta de formación en valores en la gestión del talento humano guarda estrecha relación con distintas maneras de concebir la construcción de la democracia, tanto en las esferas públicas como privadas de las personas.

Según el Ministerio de Educación Nacional (2003)

La Gestión Directiva en las Instituciones Educativas Oficiales del quehacer directivo, administrativo-financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia.

Igualmente, que se preocupe por una adecuada gestión del conocimiento al interior de la institución educativa a la que debe reconocer como una organización inteligente, como una organización que aprende”. Las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; que oriente sus acciones para alinear objetivos, que tome decisiones de manera participativa y construya una visión compartida de la institución (p.12).

10. 8 Estrategias implementadas en los equipos directivos y docentes para la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria.

Durante las entrevistas 5 de los directivos manifestaron que realizan capacitaciones, ferias, galerías, sugerencias, organización, uso de la creatividad, motivación, actitud, valores. El MINED gestiona todas estas estrategias para cada centro educativo. Según el autor Cabarcas (2006)” La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia” (p.2).

Por tanto, las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, ya que permitirán el desarrollo de las instituciones educativas. La tarea de los docentes es tan compleja que exige el dominio de estrategias que faciliten su actuación didáctica. Por eso, el proceso de aprender a enseñar es necesario para comprender mejor la enseñanza y para disfrutar de ella.

A través de las capacitaciones los docentes se retroalimentan en relación a las estrategias que implementan en las aulas de clases, ya que se presentan retos en el quehacer día a día y es de suma importancia que cuenten con las herramientas necesarias para poder dar solución a cada una de las necesidades , el docente tiene la responsabilidad de formar a los estudiantes en todos

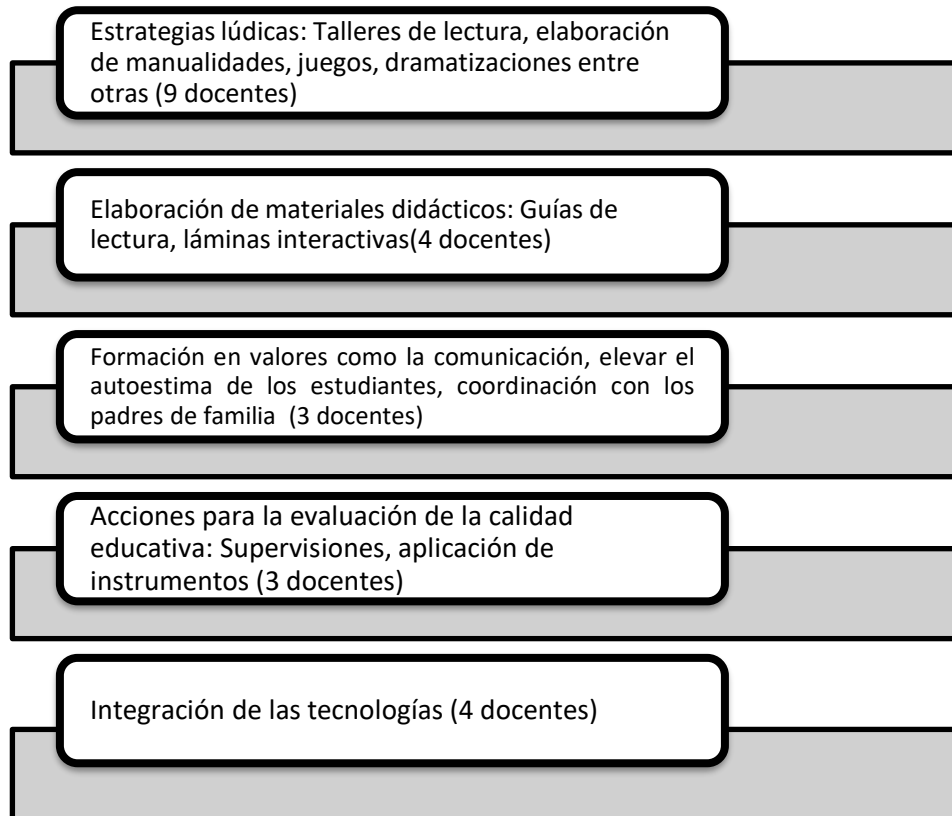
sus aspectos y si este no cuenta con los saberes necesarios no podrá facilitar los conocimientos a los estudiantes, es por ello que los docentes deben de usar las estrategias indicadas con los estudiantes para desarrollar el proceso de enseñanza- aprendizaje.

De acuerdo a lo antes mencionado 13 de los docentes manifestaron que reciben constantes acompañamientos docente, asesorías, revisión de planes y monitoreo. Según el autor Chiavenato (2009) la aplicación de personas se define como aquellos “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas designadas van a realizar en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Aquí se incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño. Esto quiere decir que todos estos procesos son importantes para orientar y acompañar el desempeño de los docentes, esto permitirá avanzar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado 7 de los docentes, manifestaron que participan en los Encuentros Pedagógicos de Interaprendizajes (EPI), también reciben cursos de unidades pedagógicas tiene un significado especial para verificar que la gestión del talento humano y los diferentes programas establecidos previamente se estén aplicando y/o cumpliendo tal como se establecieron, realizar una evaluación constante de su impacto en ambos actores de la empresa y en los resultados esperados, si es o no efectivo y de esta manera reformular, modificar, reforzar o replantar la planificación y gestión, de acuerdo a los resultados. Esto quiere decir que los espacios de los EPI son importantes para evaluar y medir los resultados esperados.

Ilustración 10

Aplicación de estrategias para motivar el aprendizaje de los estudiantes



Nota: Se presentan las estrategias para desarrollar el aprendizaje en los estudiantes.

La mayoría de los docentes que son 23 expresaron que realizan diversas actividades en busca de estrategias para mejorar en su desarrollo como docente y a la misma vez poder motivar a los estudiantes en el desarrollo de sus talentos. Según el autor Chiavenato (2005) afirma. “Implica una premura por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización” (p.40). Es de suma importancia que los docentes participen en diferentes actividades y se interesen en motivar a los estudiantes y aprender nuevas estrategias para implementarlas con sus estudiantes, ya que esto permitirá el desarrollo del talento de los docentes y los estudiantes.

Tendencias del profesorado para el fortalecimiento de la competencia docente

Durante la entrevista se manifestó lo siguiente:

Ilustración 11

Competencia docente

Competencia docente		
Objeto Conocimiento Habilidades Actitudes (12 docentes)	Propósitos - Transferencia de un conocimiento a nivel teórico y práctico de acuerdo a necesidades, intereses y nivel de los estudiantes. -Cumplimiento del modelo educativo (8 docentes)	Implicaciones - Discurso pedagógico sencillo y comprensible Actualización permanente (2 docentes)

Nota: Se explica las competencias docentes a partir del objeto, propósito e implicaciones. Información recopilada de las entrevistas a docentes de los Colegios Públicos del Distrito III de Managua. 2021

En este apartado 12 de los docentes expresaron que las competencias docentes son un conjunto de conocimientos habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes y destrezas. Según Alles (2011)

“el término competencias define aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso o superan el puesto de trabajo. En otras palabras, son las aptitudes del individuo para ejercer una misma función productiva en diferentes contextos con base en los requerimientos de calidad emprendidos por el sector productivo, la cual se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades, expresadas en el saber, hacer, es decir, la capacidad real para

lograr un objetivo o un resultado en un ambiente laboral dado” (p.27)

Esto quiere decir que la competencia no es un simple saber hacer, el cual implica el desarrollo de habilidades concretas: va mucho más allá al suponer un alto nivel intelectual, pues permiten afrontar, regular adecuadamente un conjunto de tareas y situaciones, haciendo uso de nociones, conocimientos, informaciones, procedimientos, métodos, técnicas u otras competencias más específicas.

En la entrevista 8 docentes expresaron que las competencias implican la concepción de un saber válido expresado a través del conocimiento, la forma en que se practicará o aplicará dicho conocimiento a contextos reales. Además de formar valores y actitudes en sus aprendices que permitan la construcción de una ciudadanía crítica y activa para la transformación social.

Por otro lado, 2 de los docentes manifestaron que competencia se relaciona con el alcance de los objetivos y las metas que se plantean como docentes de lo que se quiere lograr alcanzar en el estudiante. Esto implica, según Carrera et al (2011) un cambio de paradigma en las prácticas educativas del docente, el cual debe darse con fundamentos teóricos sólidos, por ello, es importante diseñar modelos pedagógicos que den sentido a las diferentes acciones y recursos metodológicos en la enseñanza aprendizaje. Es importante señalar que el docente debe de conocer cuáles son sus objetivos para poder desarrollarlos, para esto requiere contar con los recursos metodológicos para realizar diferentes acciones y lograr un proceso de enseñanza aprendizaje con óptimos resultados.

En relación con las competencias didácticas los docentes requieren más espacios para reforzar el conocimiento de asignaturas como Lengua y Literatura, Matemáticas, así como también es importante motivar a las y los estudiantes. El personal docente expresó que tienen necesidades de capacitaciones en base a contenidos, así como también en base a consejería para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje. A través de la aplicación de la guía de

observación se logró observar que la mayoría de los docentes desarrollan los contenidos a través de dictados, planas y lectura repetitiva, empleando metodologías tradicionales.

Por tanto, los docentes necesitan aplicar estrategias didácticas, ya que el resultado de esta experiencia es que, tanto quien aprende como quien enseña, tome consciencia de sus propias ideas como primer paso hacia su transformación y la resolución de problemas reales en los que se aplique la relevancia práctica. Esto requiere de diálogo, confrontación de ideas y actividades individuales y colectivas.

En lo referido a las competencias tecnológicas, los docentes tienen el manejo del uso de la tecnología, pero tienen debilidades, ya que los 8 colegios visitados no cuentan con aulas de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), ni tampoco cuentan con internet para la divulgación del conocimiento.

XI. Conclusiones

Con base en los objetivos definidos en el estudio, de las preguntas directrices y el análisis de resultados presentados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

11.1 En relación con los tipos de gestión del talento humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales docentes se concluye:

- El rol de los equipos directivos en la gestión Educativa desde el Ministerio de Educación (MINED) está orientado a la organización de la gestión educativa, dirección y acompañamiento pedagógico.
- Las principales actividades que desarrollan los directores relacionados a la Gestión del talento humano son: promoción de espacios para el desarrollo de competencias, planificación del personal, planes de carrera y evaluaciones al desempeño.

11.2 En relación con las dimensiones de la gestión del talento humano que realizan los equipos directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales docentes se concluye:

- Desde el MINED central se orientan procesos formativos que se encuentran en la planificación anual, pero los docentes y personal directivo tiene la oportunidad de realizar diplomados, especialidades como parte de su formación continua.
- La mayoría de los docentes consultados manifestaron que han alcanzado las competencias requeridas en correspondencia con su profesión.
- En relación a la gestión de personas los docentes mencionaron que los directores aplican una serie de instrumentos tales como: evaluaciones, coevaluaciones, observaciones directas e indirectas, listas de cotejos que permiten identificar las

fortalezas y debilidades que posee el docente, por eso es muy importante su debida aplicación.

11.3 En relación a las fortalezas, debilidades y prioridades en la práctica que realizan los equipos directivos en la gestión del talento humano para la formación de los docentes de primaria, se concluye en:

En las fortalezas en el proceso de formación docente se manifiesta:

- Los docentes tienen disposición en fortalecer sus conocimientos a través de capacitaciones para el desarrollo del talento humano. Así como también tienen interés de capacitarse en adquirir estrategias psicopedagógicas para brindar atención adecuada a los estudiantes. Al igual que los directores tienen disposición en que los docentes se capaciten en estrategias psicopedagógicas.
- Otra de las fortalezas que poseen los directivos y docentes es que tienen dominio del uso de la tecnología.
- Los docentes tienen interés en participar en espacios en donde se pongan en práctica las habilidades para identificar en que pueden formarse en relación a la gestión del talento humano.
- También los docentes tienen disposición en aprender métodos, estrategias y procesos para el desarrollo de Lengua y Literatura y Matemáticas.
- Los docentes están dispuestos a hacer uso de materiales y recursos para el desarrollo de estrategias con los estudiantes. Al igual que los directivos consideran que están dispuestos a poder contar con espacios, tiempo y materiales que son de utilidad para el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Por otra parte, con respecto a las debilidades que presentan los docentes en relación con la formación docente se encuentran:

A nivel pedagógico: Los docentes tienen necesidades de actualización, capacitaciones para el desarrollo del talento humano y necesitan el apoyo directivo.

A nivel psicológico: Acompañar en situaciones de riesgo desde el abordaje psicológico a las y los estudiantes.

A nivel didáctico: Reforzar los conocimientos en el área de Lengua y Literatura temas de ortografía y redacción. Así como también en Matemática las Competencias a nivel de centros, municipios, departamento y región con el fin de motivar a los niños y docentes.

A nivel tecnológico: Hace falta contar con los equipos tecnológicos, acceso a wifi y necesidad de Capacitaciones constantes para manejar programas educativos en línea.

Los directores al igual que los docentes tienen debilidades en recibir capacitaciones tecnológicas, pedagógicas, didácticas y temas de educación inclusiva, estas capacitaciones permitirán una educación de calidad.

Así como también tienen otras debilidades los docentes tales como: carencia de materiales, recursos didácticos para la mediación pedagógica, metodologías tradicionales, acceso de tecnologías y laboratorio.

Por otro lado, los docentes tienen debilidades en cuanto a la poca vinculación con los tutores de los estudiantes en incluir a los tutores en las tareas educativas encomendadas, esto perjudica la comunicación entre tutores y docentes.

Con respecto a las prioridades de los docentes y de los directores en relación con la formación docente se encuentran:

- Actualización de conocimientos a través de capacitaciones relacionadas con el talento humano.
- Formación de consejerías escolares, para que remitan a atención psicológica a estudiantes que requieren una atención más especializada.

- Los docentes y los directivos consideran que es prioridad la incorporación de aulas TICS.
- Los directivos consideran que deben de realizar las gestiones pertinentes de acuerdo a las necesidades de capacitaciones de los docentes.
- Los docentes consideran que deben recibir capacitaciones relacionadas con el talento humano.
- Los docentes consideran que son de suma importancia los Talleres de actualización en temas de redacción y ortografía, así como también los Talleres en el tratamiento del concepto matemático.
- Por otro lado, los docentes están conscientes que es una prioridad poder contar con los materiales, recursos didácticos para la mediación pedagógica y la aplicación de metodologías actualizadas, ya que están aplicando metodologías tradicionales.

11.4 En relación a los principales retos que enfrentan los equipos directivos y los docentes, para el fortalecimiento de los Colegios Públicos de educación primaria.

- Entre los principales retos que enfrentan los centros educativos con respecto a la gestión educativa es cumplir con el plan de trabajo que establece el MINED, el trabajo en equipo, comunicación con las madres, padres o tutores.
- La mayoría de los docentes tienen los siguientes retos de la gestión directiva con las autoridades: reconocer talentos, mantener armonía, vencer los retos, fortalecer el amor a Dios y la empatía, mayor y mejor comunicación
- Por lado, otra parte de los docentes consideran que los principales retos que tienen son: capacitaciones en áreas con debilidades, trabajo de forma individual, fortalecer los conocimientos, los cambios que se vienen dando, mayor entrega al trabajo, etc.

11.5 En relación a las estrategias que implementen los equipos directivos en la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria se concluye:

- La mayoría de los docentes consideran que realizan diversas actividades en busca de estrategias para mejorar en su desarrollo como docente y a la misma vez poder motivar a los estudiantes en el desarrollo de sus talentos.
- Los docentes y los directivos expresaron que las competencias docentes son un conjunto de conocimientos habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes y destrezas que necesitan estar en constante actualización.
- **En lo referido a las competencias didácticas** los docentes requieren más espacios para reforzar el conocimiento de asignaturas como Lengua y Literatura, Matemáticas, reafirmando que tienen necesidades de capacitaciones en base a contenidos.

XII. Recomendaciones

Después de haber realizado esta investigación se sugieren algunas recomendaciones a nivel metodológico, de personas e instituciones.

A las Autoridades del Ministerio de Educación (MINED)

- Desarrollar capacitaciones con respecto a los temas de necesidades que poseen los docentes.
- Garantizar que los acompañamientos docentes sean enriquecedores que aporten al mejoramiento de la calidad educativa.
- Propiciar un trabajo colaborativo y sistemático que dé respuesta a las principales debilidades observadas en la práctica docente.
- Integrar el recurso de la tecnología para que los docentes y estudiantes puedan aprovechar en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje,
- Desarrollar un programa de visitas a universidades y escuelas técnicas públicas y privadas para desarrollar el interés de los docentes en continuar con su preparación de continuidad educativa.
- Continuar el proceso de preparación y acompañamiento del docente aplicando las estrategias innovadoras y novedosas que contribuyan al fortalecimiento de las competencias docentes.

A los directores.

- Crear una carpeta para dar continuidad al desarrollo de test de habilidades y orientación vocacional.
- Supervisar el acompañamiento pedagógico, a través del desarrollo de proyectos.
- Desarrollar espacios de convivencia entre los docentes para mantener comunicación

asertiva y empatía con el personal. Así mismo lograr mantener el respeto y que se vean como equipo.

- Realizar las gestiones a nivel distrital y departamental para solicitar el apoyo de consejerías escolares.
- Realizar las gestiones pertinentes para garantizar el recurso de la tecnología en los colegios.
- Tomar en cuenta las recomendaciones de las estrategias implementadas en el presente trabajo.

A los docentes

- Comunicar a los directores sobre las necesidades de capacitaciones que necesitan recibir, para mejorar su desempeño laboral.
- Adquirir compromiso con relación a la formación y actualización continua, para mejorar su desempeño laboral.
- Romper con la aplicación de metodologías tradicionales, valorando los conocimientos previos de los estudiantes, así como también fomentando el diálogo.

Producto de la investigación realizada sobre “Gestión del talento humano que aplican los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria en el distrito III de Managua, durante el II semestre 2021”., se deja a los colegios públicos una Propuesta de Acompañamiento Pedagógico a los equipos directivos de los colegios de educación primaria.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA
EDUCACIÓN



Plan de Acompañamiento Pedagógico para la Gestión del talento humano que aplican los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria en el distrito III de Managua, durante el II semestre 2021”.

Autor: Lic. Jessica de los Ángeles Larios Cruz

Tutora: MSc. Nohemy Scarleth Aguilar Chávez

Diciembre de 2022

Introducción

La siguiente propuesta de Plan de Acompañamiento Pedagógico dirigida a la gestión del talento humano en la formación de los docentes de educación primaria, tiene como fin de ayudar a la intervención del docente en el planteamiento de mejorar en su desempeño laboral, ya que estos desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

La práctica se concretiza en el Plan de Asesoría y Acompañamiento Pedagógico, un instrumento normativo destinado al mejoramiento de la calidad educativa en base al asesoramiento, el acompañamiento, la promoción y la evaluación del accionar del docente. Este servicio es permanente, oportuno y organizado institucionalmente como elemento importante para el fortalecimiento del servicio educativo que ofrece la Institución; cuya aspiración es alcanzar estándares de calidad competitivos con las exigencias del actual sistema educativo. (Araujo Salinas, 2011).

Se ha elaborado este Plan de Acompañamiento a partir de la identificación de necesidades, o debilidades encontradas, a fin de optimizar la formación de los docentes.

Los elementos fundamentales que contiene son:

- **Objetivos:** Metas de atención: ¿Cuántos docentes y directivos se atenderá?
- **Necesidades y demandas:** ¿En qué aspectos y temas requieren asesoramiento los docentes necesitan para acompañar al estudiante en la toma decisiones?
- **Cronograma de actividades:** ¿Qué estrategias se utilizarán, qué aspectos se cubrirán y cuándo se ejecutarán?
- **Evaluación y elaboración del Informe final.**

B. Justificación:

La elaboración del Plan de Acompañamiento Pedagógico, dirigido a la formación de los

docentes es muy importante porque si bien en el colegio hay acompañamiento, este se realiza bajo la planificación y dirección de las líneas de acción del Ministerio de Educación (MINED), del que el centro ejecuta, sin embargo, las realidades y necesidades de los docentes de los distintos colegios son similares. Este Plan permitirá potenciar el desarrollo de las habilidades y capacidades pedagógicas de los docentes e incidir en la calidad del servicio educativo que brindan los colegios.

C. Objetivos

Objetivo General

Fortalecer el talento humano de los docentes a fin de mejorar su práctica profesional y laboral.

Objetivos Específicos

- Promover en el docente el desarrollo de habilidades y competencias profesionales que permitan una cultura de calidad de la gestión pedagógica, mediante acciones de acompañamiento a través de la formación continua.
- Realizar acciones de asesoría y acompañamiento al docente de forma permanente.
- Planificar y ejecutar Talleres de Inter aprendizaje y jornadas pedagógicas de intercambio de experiencias mediante grupos de interaprendizaje
- Capacitar al docente de primaria y secundaria en la formulación, ejecución y evaluación de los aprendizajes.

D. Etapas en las que se desarrolla la propuesta

El plan comprende tres etapas:

Etapa de diseño y etapa de ejecución de actividades a realizar en el período y la etapa de evaluación.

En la etapa de diseño se contempla la realización de un diagnóstico general para determinar las necesidades de acompañamiento pedagógico, la formulación y aprobación del

plan por parte del equipo técnico

En la segunda etapa “etapa de ejecución de actividades” comprende la parte operativa a realizar en el período durante todo el año y la etapa de evaluación al finalizar el período aquí se tiene contemplado la evaluación y autoevaluación, así como la elaboración del informe final y la retroalimentación. (Fundep, 2008)

La visita in situ se realiza en tres momentos distintos y complementarios (Roman Brito y Dousdebes, 2014):

➤ **Observación en el aula**

La observación significa examinar atentamente algo en algún lugar, en este caso particular el aula; abarca varios ámbitos: físico, pedagógico y al docente como persona.

- **Ámbito físico**, contribuye en el desarrollo de un aprendizaje de calidad y en la generación de un clima armónico de trabajo en el aula; además, con la disponibilidad de recursos didácticos y equipamiento se promueve la actividad en el quehacer educativo tanto del docente como de los estudiantes.
- **Ámbito pedagógico**, permite observar el proceso metodológico utilizado por el docente para el desarrollo de la clase programada, los recursos educativos de apoyo, la calidad del contenido impartido y el nivel de autonomía de los alumnos.
- **Ámbito personal del docente**, identifica la actitud del docente hacia sus estudiantes, presentación física, el tono de voz que utiliza, cómo organiza la clase (recursos didácticos, la pizarra) y el manejo del grupo y las distintas situaciones que se generan en el aula.

La observación debe ser planificada, desarrollada sistemáticamente y valorada de manera formal. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El tipo de observación.
- El tiempo de duración.
- El instrumento a utilizar.

El propósito de la observación es describir de forma objetiva la realidad del aula, sin que intervenga la apreciación personal del docente acompañante (juicios y prejuicios).

Durante la observación pedagógica en el aula no se debe interrumpir el desarrollo de la clase que realiza el docente, donde el observador se limita únicamente a registrar evidencias.

- **Reflexión conjunta**

Se desarrolla de manera posterior a la observación en el aula para identificar necesidades de apoyo, guía y orientación académica profesional para mejorar la clase, tiempos y espacios en el aula, con el propósito de responder a los requerimientos para mejorar su desempeño laboral. Su objetivo es socializar y compartir lo observado, por medio de una interacción auténtica y cordial, basada en la empatía y la horizontalidad, generando un ambiente de aprendizaje pedagógico pertinente a través del proceso de acompañamiento en el aula.

La reflexión conjunta es una entrevista planificada, de carácter abierto entre el docente acompañante y el docente acompañado, con la finalidad de autoanalizarse, autoevaluarse y coevaluarse para lograr un mejor desempeño.

Propicia el diálogo sobre las experiencias y procesos realizados en el aula durante el período de clase, identificando a la vez las necesidades, fortalezas, dificultades y expectativas de los dos actores educativos. Con capacidad de autoanálisis, autorregulación y aprendizaje a partir de sus propias experiencias, valoración de su práctica a partir de los objetivos de desarrollo profesional planteados y de las situaciones vividas junto con sus estudiantes en el aula, información que además se recoge mediante la coevaluación como producto de la entrevista.

- **Seguimiento y Monitoreo**

El seguimiento y monitoreo constituye un proceso continuo que permite recoger sistemáticamente información relevante para emitir juicios y tomar decisiones para reajustar el acompañamiento en el aula, mediante el registro de la evolución del proceso con el detalle de las situaciones particulares que se dieron en su desarrollo, información que permitirá revisar y el desempeño profesional de manera crítica y analítica, identificando qué áreas o aspectos requieren mejora.

El objetivo de esta fase es mejorar de manera continua el acompañamiento en el aula, buscando:

- Mejora continua del desempeño docente en el aula.
- Reflexionar sobre el desempeño docente.
- Identificar las fortalezas y debilidades en torno a aspectos específicos del desempeño en el aula.
- Planificar de forma sustentada la retroalimentación y modelaje como apoyo para la nueva práctica del docente acompañado. (Revisar Anexos)
- **Retroalimentación**

Retroalimentar para el perfeccionamiento efectivo del desempeño docente equivale a la comprensión real del sentido de la acción de educar, a partir de una reflexión sobre la acción educativa en el entorno institucional y desde el mismo entorno. Así, el acompañamiento se convierte en un empoderamiento del rol docente con altos niveles de exigencia académica y alta significación en el proceso de enseñanza aprendizaje que contribuye a mejorar la educación.

La retroalimentación se refiere a mirar, volver a mirar y redirigir de manera conjunta el proceso de acompañamiento entre el docente acompañante y el docente acompañado, que permite compartir, analizar y comprender el desempeño observado en el aula, constituyéndose en una verdadera fuente de aprendizaje.

➤ **Modelaje o práctica guiada**

El modelaje constituye una forma de apoyo para el mejoramiento del desempeño profesional, a través del cual se busca que el docente acompañante genere de manera sutil y creativa los cambios que se desea alcanzar en la práctica del docente acompañado, sin apartarse del entorno institucional en el que éste labora.

El modelaje no es sinónimo de imitación sino de recrear el desarrollo de una práctica de clase diferente a la que se venía realizando, enriquecida con la aplicación de nuevos conocimientos o experiencias metodológicas que garanticen mayores logros y respondan a las directrices técnicas establecidas para el cumplimiento de la normativa vigente.

El objetivo es presentar una gama de opciones metodológicas para que el acompañado tenga la oportunidad de elegir y adaptar la que responda a su necesidad de mejoramiento y a la adquisición de habilidades cognitivas y nuevos patrones de conducta basadas en una actitud proactiva.

La clase o práctica de modelado se planifica a partir de lo más sencillo a lo más complejo. Habrá casos excepcionales en los que sea necesario desarrollar y entrenar en varios componentes de una habilidad o ejercicio en situaciones concretas.

➤ **Nueva práctica**

Es el espacio en el cual se reformula la práctica pedagógica, de manera autónoma, generando una cultura innovadora y de mejora permanente. Se respalda en un espacio de indagación que, con la reflexión conjunta, retroalimentación y modelaje le permite al docente acompañado auto-valorarse y cuestionarse como docente en ejercicio. Se interroga y revisa sobre los contenidos, métodos y estrategias aplicadas en su desempeño profesional, el proceso desarrollado y los resultados obtenidos.

Esta fase se respalda en una planificación previa, considerando como aspectos fundamentales

la interrelación con los estudiantes y la satisfacción personal de mejora profesional.

El objetivo de la nueva práctica es garantizar un desempeño pertinente para dar respuestas, de manera oportuna y eficiente, a las situaciones complejas y a las necesidades reales que se presentan en el aula.

E. Dimensiones/ áreas de Acompañamiento

Las dimensiones están directamente vinculadas con las áreas problemas encontradas en el estudio, considerándose para ello la dimensión psicológica y la dimensión pedagógica.

a. Dimensión Psicológica

- Brindar atención a los niños
- Asesoría motivacional para docentes

b. Dimensión pedagógica

- Preparación Tecnológica
- Preparación en Áreas Específicas
- Aprovechamiento de los espacios institucionales
- Conducción del aprendizaje.

F. Metodología

A continuación, se detallan las estrategias que se utilizarán para el Acompañamiento Pedagógico de los docentes de los colegios de Primaria del Distrito III de Managua.

- **Asesoramiento presencial:** Se plantea realizarse de manera individualizada y continúa dos veces por mes. La finalidad de esta estrategia es brindarle orientación a fin de mejorar su desarrollo personal y profesional.
- **Asesoramiento mediante las TIC:** Básicamente el uso de las TIC durante la ejecución del Plan de Asesoramiento está centrado en la búsqueda de información a través de Internet y el intercambio de información vía correo

electrónico.

- **Talleres de interaprendizaje:** Esta estrategia se utilizará para transmitirle a los docentes experiencias exitosas de enseñanza - aprendizaje en escuelas próximas, ejecutados en contextos similares y que podrían aplicar y adecuar y por consiguiente enriquecer la práctica pedagógica del docente. Se ejecutarán una vez por mes.
- **Visitas y asistencia directa.** Como mínimo una visita al mes, aunque la frecuencia depende de las necesidades, del plan de asesoría y las metas trazadas. Las visitas deben durar toda una jornada, pero puede variar según las necesidades.
- **Jornadas pedagógicas:** Permiten identificar necesidades comunes sobre temas específicos, sea con fines de información y/o de formación: talleres, seminarios, sistematizaciones, autoevaluación.

G. Propuesta de Acompañamiento para los docentes de educación primaria de los colegios públicos del distrito III de Managua.

Líneas de Acción	Estrategias	Resultados esperados	Recursos	Participantes	Responsable
Coordinación, planificación e implementación de las acciones de gestión del talento humano para la formación de los docentes	Diálogo con los directores, docentes, la Dirección y el equipo Técnico Académico, a fin de coordinar las actividades a desarrollar en el proceso de gestión del talento humano	Dirección General y equipo técnico con los conocimientos requeridos para la aplicación del Plan de Acompañamiento a los docentes	Papelería y equipos	Directores Docentes de Primaria Responsables de cada centro.	Coordinaciones Académicas y responsables de cada centro

Líneas de Acción	Estrategias	Resultados esperados	Recursos	Participantes	Responsable
Práctica de los docentes.	Observación sistemática	el 100% del personal de docentes de primaria.	observación y equipos	Docentes	Directores
Capacitaciones a los docentes	Realización de talleres de formación a docentes	El 100% del personal de docentes de primaria	Data show y computadora	Docentes	Jessica Larios
Formulación y aprobación del Plan de Acompañamiento.	Documentos escritos con carácter de flexibilidad de acuerdo con situaciones correctivas que puedan plantearse.	Plan Aprobado por el 100% del personal	Documento en Word y digital	Coordinación y responsables de área.	Jessica Larios
Acciones de Acompañamiento	Implementación del Plan de	Ejecutado el Plan de	Folder de registro, fichas de	Todos los docentes de	Responsables de cada uno de los colegios

o al docente	<p>Acompañamiento. Visitas y asistencia directa. (por lo menos una vez al mes)</p> <p>Análisis conjunto de las fichas de observación y notas del folder de visitas, en las diferentes dimensiones de su desempeño.</p>	Acompañamiento a todos los docentes de primaria.	observación.	primaria	
--------------	---	--	--------------	----------	--

Líneas de Acción	Estrategias	Resultados esperados	Recursos	Participantes	Responsable
	<p>Asesoramiento mediante TIC. (De acuerdo con las necesidades del docente).</p> <p>Observación de sesiones de aprendizaje y demostraciones.</p> <p>Autoevaluación del docente en el proceso psicológico de la toma de decisión.</p> <p>Formulación de</p>	<p>Favorecidos el 90% de los docentes y estudiantes a través de la asesoría brindada.</p>	<p>Sala de Medios audiovisuales</p> <p>Papelerías varias</p> <p>Guía de autoevaluación</p>	<p>Docentes y capacitador</p>	<p>Directores de los colegios</p>

	un compromiso de mejora con metas a mediano plazo.				
--	--	--	--	--	--

Líneas de Acción	Estrategias	Resultados esperados	Recursos	Participantes	Responsable
Talleres de Inter-aprendizaje y jornadas pedagógicas de intercambio de experiencias	Ejecución de Intercambio de experiencias y propuestas de estrategias con docentes de la institución o con docentes invitados. Los temas referentes podrían ser: Planificación curricular, estrategias metodológicas, recursos educativos.	28 docentes de primaria capacitados sobre, recursos educativos, evaluación y uso de TIC	Medios audiovisuales Papelerías varias	Docentes talleristas, responsables de área	Coordinación de primaria

Monitor eo de carpeta pedagógica.	Análisis documental evaluación y confecciona miento	Evaluación y autoevaluación de todos los docentes	Papelerías varias Guía de evaluación	Docentes, equipo técnico	Coordinación de primaria
--	---	--	---	-----------------------------	-----------------------------

Líneas de Acción	Estrategias	Resultados esperados	Recursos	Participantes	Responsable
			autoevaluación		
Sistematización y consolidación de información	Sistematización del diagnóstico y antes de concluir el año escolar.	Se recogen las evidencias de la situación actual y los resultados después del proceso	Papelerías varias, equipos.	Coordinador de primaria	Coordinación de Primaria
Informe final al docente, a la Dirección y equipo	Elaboración de informe final y valoración del cumplimiento de los objetivos planteados en	Evidencias del proceso de Capacitación docente	Equipos para procesar la información, papelería	Coordinador de primaria, dirección general.	Coordinación de Primaria

técnico. Retroalimentación	el Plan de Acompañamiento.				
Acciones de éxito que generen impacto en los docentes	Evaluación e Impacto del Plan de Acompañamiento. Sistematización de las experiencias que se han desarrollado en materia de formación docente. Identificación de acciones de éxito que generen impacto en la comunidad educativa.	Evaluado el Plan de Acompañamiento a todos los docentes de educación primaria.	Folder de registro, guías de evaluación y coevaluación	Todos los docentes de primaria	Responsables de cada uno de los colegios

Fuente: Jessica Larios

XIII. Referencias Bibliográficas

- Álvarez., C. A. (2011). Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa. Colombia: Neiva.
- Arratia (2002). Tema de investigación: “Gestión educativa que realiza la directora del colegio “Francisco Cordero,” de Diriamba, Carazo, en el II semestre del año 2014. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua: UNAN-Managua.
<https://repositorio.unan.edu.ni/705/1/67279.pdf>
- Balmaceda, H. (2014). Funciones administrativas. UNAN MANAGUA: Departamento de Pedagogía, Managua, Nicaragua.
- Bertomeau, F. (2016). La entrevista- Técnica de Recogida de Información. España: Resercat de Catalunya.
- Burgos, M. Cargua, M. y Chusagano, E. y otros. (2018). Concepciones Generales sobre la Gestión. Ecuador.
- Cassasus (2000). Programa Escuelas de Calidad. Modelo de gestión educativa estrategica. Modulo 1. Segunda Edición 2010 P.59. México D.F
<http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>
- Castañeda, I. (2014). Gestión del Talento Humano en las instituciones educativas y la calidad de la educación. Especialización en Gerencia Educativa.
Recuperado:<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/830/Alexander%20Zuluaga%20Collazos.pdf?sequence=1>
- Cazau, P. (2004). Categorización y Operacionalización. México: Universidad Pedagógica de Durango.

- Cisterna, I C, F. (2005). Categorización y Triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación. *Theoría*, Vol. 14, NÚM. 1, 2005, pp. 61-71
Universidad del Bío Bío Chillán, Chile.
- Coria Páez, A.L., Pastor Román, I., y Torrés Hernández, Z. (2013). Propuesta de Metodología para elaborar una investigación científica en el área de administración de negocios de pensamiento y gestión. *Redalyc*, núm. 35, Julio-Diciembre, pp.1-24. Universidad del Norte de Barranquilla, Colombia.
- Corominas (1995). Conceptos de gerencia y gestión. Publicado el 26 de marzo de 2013.
<https://es.slideshare.net/cirilay/diapositiva-17716720>
- Crutaza, A. y Rodríguez, I. (s.f.). La gestión en las instituciones educativas: Enfoques, modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. *Artículos originales*, 3, 4.
- Donolo, S.D (2009). Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. *Revista Digital Universitaria*, Vol.10, Num. 8. Universidad Nacional de México, México.
- Escalante, J. y. (2009). *Modelo de Gestión Estratégica*. Trillas.
- Espasa, Calpe (2008). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez”. *Biblioteca Virtual*.p.
<https://www.eumed.net/librosgratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Fernández, L. (2007) ¿Cómo se elabora un cuestionario? *T DCIÈNCIES DE L'EDUCACIÓ SECCIÓ DE RECERCA BUTLLETÍ LARECERCA*.
- Florez, M. (2018). Análisis Crítico de la Validez del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE). Estados Unidos: *O x f o r d U n i v e r s i t y C e n t r e f o r E d u c a t i o n a l A s s e s s m e n t*.

- Fuertes, C. (2011). La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado. *Revista de Docencia Universitaria*. 238. Vol.9 (3), pp.237 - 258. OCTUBRE-DICIEMBRE.
- Gómez, B. S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- González-Labrador G. (2010). Partes componentes y elaboración del protocolo de investigación y terminación del trabajo de la residencia. *Rev Cubana Med Gen Integr*. 2010; 26(2):387-406.
- Heredia (1985). *Concepciones generales sobre la gestión*. Investigación científica sobre gestión pedagógica. p.25. Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador.
<https://es.calameo.com/read/0057462853d3160f48439>
- Hernández, S. *Metodología de la Investigación*. Procesos de investigación y los enfoques cualitativos y cuantitativos en la investigación científica. México: Trillas.
- Hernández, A. (1 de marzo de 2019). *blogspot.com*. Obtenido de https://desarrollocurricularupel.blogspot.com/2019/03/conceptos-de-desarrollo-curricular_1.html
- López, R. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Marín, L. (2016). Metodología para el análisis de datos cualitativos en investigaciones orientadas al aprovechamiento de fuentes renovables de energía Koinonia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económicas, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exacta*. Año I. Vol.I No. 1 Enero-Julio.
- Matheus. C, Pérez, Moreno J. Martes 6 de Octubre 2015. *Gestión del Talento Humano*. Tecnología del Blogger:<http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/procesos-de->

[lagestiondeltalento.html#:~:text=Sobre%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento,situaci%C3%B3n%2C%20pues%20depende%20de%20aspectos](#)

Ministerio de Educación (2010). Formación Docente: Profesorado de Educación Inicial Profesorado de Educación Primaria. Argentina: Buenos Aires CIUDAD.

Osorno, R. (2018). Los equipos directivos de los centros educativos públicos: composición, funciones y competencias. Un instrumento de evaluación de su desempeño competencial. Tesis de Doctorado:

[https://eprints.ucm.es/id/eprint/49427/1/T40305.pdf](#)

Pereira, Chaves, J. (2015). Evaluación, Medición o Verificación de los Aprendizajes en el Aula. Educare, Vol. 19 No.2 Heridia, Mayo-Agosto

Ponce, R. I. (2015). Diseño Metodológico. México: Trillas

Ponjuan (1998). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez”. Biblioteca Virtual. [https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm](#)

Rementaria (2008). Concepciones generales sobre la gestión. Investigación científica sobre gestión pedagógica. Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador.

[https://es.calameo.com/read/0057462853d3160f48439](#)

Restrepo (2008). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez”. Biblioteca Virtual.
p.2. [https://www.eumed.net/librosgratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm](#)

Rico y Lorenzo, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de la investigación. Revista Centro de EDUCAÇÃO Santa María., Vol. 31 - N. 01, P. 11-22, 2006.

Rodríguez, M., y Mendivelso, F (2018). Diseño de Investigación de Corte Transversal.

Epidemióloga. MSC. FETP. Fundación Universitaria Sanitas. Vol. 21 • NO. 3 •

JULIO/SEPTIEMBRE DE 2018.

Ruano, M. (2007). El trabajo de Campo en Investigación Cualitativa II. Nure Investigación,

No.29,JulioAgosto.<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/443>

[7/Nina%20Diequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/443/7/Nina%20Diequence=1&isAllowed=y)

Torres, K. (2017). Gestión del Talento Humano y calidad educativa en las instituciones educativas privadas. Tesis de Maestría.

Recuperado:[file:///C:/Users/Jessica%20Larios/Downloads/Torres TKE.pdf](file:///C:/Users/Jessica%20Larios/Downloads/Torres_TKE.pdf)

Vallejos, V. Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como

Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones

Educativas de Ecuador . Revistas uees, 148.

XIV. ANEXOS

ANEXO No. 1. Guía de entrevista a directivos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Programa de Maestría en Administración y Gestión de la Educación

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos.: _____

Años de experiencia: _____

Nivel de escolaridad: _____ Título: _

Objetivo: Conocer las fortalezas, debilidades y prioridades, que se presentan en la gestión del talento humano los equipos directivos para la formación de los docentes de educación primaria.

INTRODUCCIÓN

Como parte del programa de Maestría en Administración y Gestión de la Educación le solicitamos su apoyo para responder las siguientes preguntas relacionadas con la gestión del talento humano a la formación de los docentes del instituto.

I.DESARROLLO

- 1.¿Qué gestiones realiza para formar a su personal docente en término de habilidades de lectura, escritura, comunicación oral?
- 2.¿Qué instrumento de evaluación aplica a su personal docente para reconocer todos los aciertos y errores en cuanto al desempeño laboral?
- 3.¿Qué estrategias desarrolla para la admisión, aplicación compensación, mantenimiento y monitoreo de su personal?
- 4.¿Qué principios desarrolla en su función directiva?
- 5.¿Cuáles son los principales retos o desafíos que enfrenta su gestión directiva para el

fortalecimiento de la organización?

A nivel personal

A nivel del colectivo (Profesores, administrativos, estudiantes)

A nivel de la tarea educativa

6. ¿Qué necesidades de formación tienen los profesores de educación primaria para mejorar su labor docente?

A. FUNCIONES DIRECTIVAS Y DE GESTIÓN

1. ¿Cuáles son las funciones directivas que realizan como equipo de dirección?

2. ¿Qué entiende usted por equipo de dirección del instituto?

3. ¿Qué importancia tiene la gestión del talento humano en la formación del docente?

4. ¿Cuáles son los procesos relacionados con la gestión del talento humano que ustedes como equipo directivo realizan?

5. ¿Cuál es su rol como directivo en la gestión del talento humano?

6. ¿Explique los logros y desafíos de su gestión como director?

7. ¿Cuáles son las dificultades que ha tenido con relación a la gestión del talento humano?

8. ¿Los procesos de selección de docentes se gestionan de acuerdo con el perfil del docente requerido?

9. ¿Qué estrategias ha implementado en la gestión del talento de los docentes?

GESTIÓN DIRECTIVA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál es la organización del instituto?

2. ¿Cuáles son los compromisos que se desarrollan entre los directivos y los docentes en relación con la tarea educativa?

3. ¿Cuál es la percepción que usted tiene en relación con la formación de los docentes de primaria?

4. ¿Con qué frecuencia y que tipo de capacitaciones, diplomados, etc. reciben los docentes?

¡Gracias por su colaboración

ANEXO No. 2. Guía de entrevista a docentes



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Programa de Maestría en Administración y Gestión de la Educación

GUÍA DE ENTREVISTA A DOCENTES

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos: _____

Años de experiencia: _____

Grado que imparte: _____

Nivel _____ de _____ escolaridad:

Objetivo: Conocer la valoración de los docentes respecto a la gestión del talento humano que realiza el equipo de directivos para la formación de los docentes del instituto.

INTRODUCCIÓN

Como parte del programa de Maestría en Administración y Gestión de la Educación le solicitamos su apoyo para responder las siguientes preguntas en relación con la gestión del talento humano que contribuyan a la formación de los docentes del instituto.

DESARROLLO.

1. ¿Qué gestiones realizan sus directivos para desarrollar las habilidades de lectura, escritura, comunicación oral de los profesores?
2. ¿Qué instrumento de evaluación aplican sus directivos para reconocer todos los aciertos y errores en cuanto al desempeño laboral?
3. ¿Qué estrategias se implementan para la admisión, aplicación compensación, mantenimiento y monitoreo de su personal? Podría aportar alguna para mejorar la gestión educativa
4. ¿Qué principios observa en la función directiva de su organización?
5. ¿Cuáles son los principales retos o desafíos que enfrenta la gestión directiva para el fortalecimiento de la organización?

A nivel personal

A nivel de sus autoridades

A nivel del colectivo (Profesores, administrativos, estudiantes)

A nivel de la tarea educativa

6. ¿Qué necesidades de formación es necesario desarrollar con los profesores de educación primaria para mejorar su labor docente?

FUNCIONES PERSONALES Y DE GESTIÓN

5.1.1 ¿Qué importancia tiene la gestión del talento humano en su formación del docente?

5.1.2 ¿Cuáles son los procesos relacionados con la gestión del talento humano que usted a nivel personal realiza?

5.1.3 ¿Cuál es su rol para su desarrollo personal?

5.1.4 ¿Explique los logros y desafíos de su desempeño como profesor?

5.1.5 ¿Cuáles son las dificultades que ha tenido con relación al desempeño de su trabajo?

5.1.6 ¿Las funciones que realiza corresponden a su perfil docente?

5.1.7 ¿Qué estrategias ha implementado en la gestión del talento personal?

a. Gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes de educación primaria

1. ¿Qué estrategias considera usted que el director utiliza para realizar gestión del talento humano para dar respuesta a las necesidades de formación que se presentan los docentes en la institución?

2. ¿Qué tipo de relación se genera entre las competencias específicas disciplinares de su área de conocimiento y las competencias transversales de su rol docente?

3. ¿Qué proyectos, programas o capacitaciones se han desarrollado para fortalecer la formación docente durante el último año en el instituto?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO No. 3. Guía de análisis documental



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Programa Maestría en Administración y Gestión de la Educación

GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Lugar y fecha: _____

	<i>ASPECTOS</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>En construcción</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
<i>1</i>	<i>DOCUMENTOS LEGALES</i>				
<i>1.1</i>	<i>Escritura del Colegio.</i>				
<i>1.2</i>	<i>Constitución Política de Nicaragua.</i>				
<i>1.3</i>	<i>Ley General de La Educación #582.</i>				
<i>1.4</i>	<i>Ley del Ministerio de Trabajo.</i>				
<i>1.5</i>	<i>Reglamento de Carrera Docente.</i>				
<i>1.6</i>	<i>Reglamento estudiantil.</i>				
<i>1.7</i>	<i>Reglamento Interno Docente.</i>				
<i>1.8</i>	<i>Acta de función del colegio.</i>				

1.9	<i>Libro de reuniones don la comunidad de padres de familia.</i>				
1.10	<i>Libro de reunión con docentes.</i>				
2	DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS				
2.1	<i>Plan Operacional Anual.</i>				
2.2	<i>Plan Mensual.</i>				
2.3	<i>Plan Bimensual.</i>				
2.4	<i>Plan Semanal.</i>				
2.5	<i>Plan Diario.</i>				
2.6	<i>Plan de emergencia.</i>				
2.7	<i>Plan de reforzamiento escolar.</i>				
2.8	<i>Plan FODA.</i>				
2.9	<i>Carpeta de asistencia docente.</i>				
2.10	<i>Expediente del estudiante</i>				
2.11	<i>Libro/Filosofía del Centro</i>				
2.12	<i>Reglamento Interno.</i>				
2.13	<i>Expediente del Personal Actualizado.</i>				

2.14	<i>Organigrama de la Escuela.</i>				
2.15	<i>Manual de Funciones</i>				
2.16	<i>Carpeta de Curriculum del Docente.</i>				
3	DOCUMENTOS ACADÉMICOS				
3.1	<i>Plan de acompañamiento Pedagógico.</i>				
3.2	<i>Plan de Capacitaciones.</i>				
3.3.	<i>Ruta metodológica de los temas de capacitaciones</i>				
3.4	<i>Plan de Evaluaciones.</i>				
3.5	<i>Evaluaciones Mensuales.</i>				
3.6	<i>Libro de Rendimiento Académico.</i>				
3.7	<i>Libro de Act. Extra-Ecolares.</i>				
3.8	<i>Libro de Act. Extra-Docente.</i>				
3.9	<i>Libro de Act. Extra-escolares.</i>				
3.10	<i>Declaración de Valores.</i>				



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

ANEXO No. 4. Guía de observación

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Programa de Maestría en Administración y Gestión de la Educación

Docente No.:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del Centro:

Asignatura: _____ Año y sección: _

_____ Tema: _____

_____ Fecha: _____

ASPECTOS QUE OBSERVAR

I- CUALIDADES PERSONALES

N°	<i>Criterios</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observaciones</i>
1	<i>Puntualidad.</i>		
2	<i>Tono de voz.</i>		
3	<i>Cortesía.</i>		

II- RELACIONES CON LOS ALUMNOS

<i>Nº</i>	<i>Criterios</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observaciones</i>
<i>1</i>	<i>Controla la disciplina.</i>		
<i>2</i>	<i>Promueve el diálogo.</i>		
<i>3</i>	<i>Respeto la opinión de los alumnos.</i>		
<i>4</i>	<i>Interactúa con los Alumnos.</i>		
<i>5</i>	<i>Forma valores.</i>		
<i>6</i>	<i>Comportamiento y Ética profesional.</i>		
<i>7</i>	<i>Delega responsabilidades a los estudiantes</i>		

III- ENFOQUE CURRICULAR

<i>Nº</i>	<i>Criterios</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observación</i>
<i>1</i>	<i>Correspondencia contenido-programa.</i>		
<i>2</i>	<i>Coherencia entre clase-plan.</i>		

3	<i>Estructura del plan (Inicio, desarrollo y conclusiones).</i>		
4	<i>El plan de clase está basado en las necesidades de los alumnos.</i>		

IV- DOMINIO CIENTÍFICO

<i>Nº</i>	<i>Criterios</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observación</i>
1	<i>Explica con científicidad y oportunamente el contenido.</i>		
2	<i>Contextualiza el contenido.</i>		
3	<i>Ejemplifica con claridad y de acuerdo al nivel cognitivo.</i>		
4	<i>Aclara y argumenta adecuadamente.</i>		
5	<i>Consolida y concluye la clase logrando los indicadores de logros propuestos.</i>		
6	<i>Organiza adecuadamente las actividades</i>		

V- METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN

<i>Nº</i>	<i>Criterios</i>	<i>Descripción</i>	<i>Valoración</i>
-----------	------------------	--------------------	-------------------

1	<i>Comparte los indicadores de logros.</i>		
2	<i>Motiva a los estudiantes aplicando metodologías activas y participativas.</i>		
3	<i>Utiliza adecuadamente medios de enseñanza.</i>		
4	<i>Retoma y aclara los errores de los alumnos.</i>		
5	<i>Induce a la autorregulación de los aprendizajes.</i>		
6	<i>Evalúa los aprendizajes a lo largo del proceso.</i>		
7	<i>Las estrategias de enseñanza-aprendizaje se ajustan a las necesidades de la clase.</i>		

VALORACIÓN GENERAL

Elaborado por: Jessica de los Ángeles Larios Cruz

ANEXO No. 5. Formatos para la validación de instrumentos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN (QUINTA COHORTE)

Proyecto de tesis para optar al título de máster en Administración y Gestión de la Educación

La gestión del Talento Humano de los equipos de directivos en la formación de los docentes de educación primaria en el distrito III de Managua, durante el semestre 2021.

Maestrante: Jessica de los Ángeles Larios Cruz

Docente: MSc. Nohemy Scarleth Aguilar Chávez

Managua, Nicaragua 2021

Justificación

El estudio de este tema tiene como propósito valorar la gestión del talento humano que implementan los equipos de directivos en la formación de los docentes de educación primaria del distrito III de Managua, basado en las necesidades del docente con respecto a las necesidades de formación que actualmente son de vital importancia en el desarrollo de las competencias profesionales. Cabe agregar que este estudio es de gran utilidad para seguir en el camino de la investigación científica en competencias del docente en la sociedad del conocimiento, ya que existe la necesidad de formar a los docentes de acuerdo los acelerados cambios de la sociedad globalizada, la cual demanda que la Educación Primaria se adapte a los mismos.

Es de utilidad, específicamente para los colegios del distrito III, ya que se identificará cuáles son las necesidades específicas del profesor para desarrollar el proceso de formación por competencias de los docentes con el fin de mejorar la calidad de educación, en específico para la modalidad de educación primaria que se imparte en el turno matutino. Sumado a esto, esta modalidad necesita docentes con una formación continua.

Por otra parte, este estudio es necesario, dado que los docentes de este distrito presentan una serie de debilidades en cuanto a aspectos de formación, actualización tecnológica, motivación y situaciones actitudinales y se hace preciso definir las competencias que debe desarrollar un docente de la modalidad de primaria. Por tanto, este estudio proveerá datos reales que permitan emitir juicios de valor en los procesos de la gestión del talento humano que realizan los equipos de directivos, para dar respuesta a las demandas actuales de los estudiantes y de su contexto, en busca de una mejora permanente.

Por lo tanto, con este trabajo se pretende diseñar una propuesta de gestión del talento

humanopara los equipos directivos que contribuya a la formación de los docentes, que aporte a la calidad de los aprendizajes del estudiantado de educación primaria, tomando en cuenta sus necesidades de formación, su papel como educador y las características de los buenos docentes, los elementos propios de su contexto, para construir espacios de aprendizaje. En ese sentido, se busca que el profesor asuma el nuevo rol del profesorado en el siglo XXI, que implica el saber conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser, saber transferir y aprender a desaprender, retomando la propuesta del Informe Delors (1996), tomando conciencia de su valor en la institución como agente de cambio, propiciando una relación entre lo laboral, lo educativo y el mundo real con todos sus cambios, planteando un nuevo modelo de formación basado en competencias, que fomente la creatividad, la innovación, la investigación, el emprendimiento y la resolución de problemas, dando solución a las necesidades del nuevo contexto y su ritmo de cambio.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Valorar la gestión del talento humano que implementan los equipos de directivos en la formación de los docentes de educación primaria del distrito III del Municipio de Managua.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Definir los tipos de dimensiones de la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.
2. Analizar los tipos de dimensiones de la gestión del talento humano que realizan los equipos de directivos para el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes.
3. Detectar las fortalezas, debilidades y prioridades, que se presentan en la gestión del talento humano que realizan los equipos de directivos para la formación de los

docentes de educación primaria.

4. Diseñar propuesta de gestión del talento humano para los equipos de directivos que contribuya a la formación de los docentes, que aporte a la calidad de los aprendizajes del estudiantado de educación primaria.

Variables del estudio

Este estudio pretende valorar la gestión del talento humano que implementan los equipos de directivos para darle respuesta a las necesidades de formación de los docentes, por tanto, las variables del mismo son:

- **Gestión del talento humano**
- **Equipo de directivos**
- **Formación de los docentes.**



ANEXO NO.6

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN (QUINTA COHORTE)

Preguntas para el proceso de validación de instrumento de recolección de datos: Entrevista a docentes y Entrevista a equipo directivo.

Estimado doctor (a),

Quiero agradecer de ante mano su valioso tiempo y sugerencias al validar estos instrumentos de recolección de datos y así poder continuar con el proceso de esta tesis.

A continuación, le presento un conjunto de preguntas para poder hacer efectiva dicha validación. En el inciso “a” están las preguntas para validar la entrevista dirigida a docentes, en el inciso “b” las preguntas de validación de la entrevista al Equipo Directivo de la modalidad de educación primaria del distrito III de Managua.

A. Preguntas para validar entrevista a docentes.

1. ¿Considera que el instrumento es claro y coherente, según los objetivos de la investigación?
2. ¿Considera que el contenido es adecuado?
3. ¿Considera que en este instrumento se abordan las variables propuestas?
4. ¿Considera que el número de preguntas de la guía de la entrevista es apropiado?
5. ¿Considera que las preguntas de la entrevista fueron redactadas con suficiente objetividad?

6. ¿Considera que las preguntas siguen un orden lógico?
7. ¿Teniendo en cuenta los destinatarios de la entrevista considera que se ha usado el lenguaje adecuado?
8. Según su opinión ¿cuáles de las preguntas de la entrevista deben ser modificadas o eliminadas? ¿Tiene una propuesta de mejora? ¿O justificar su eliminación?
9. Comentarios generales.

B. Preguntas para validar entrevista a Equipo Directivo.

10. ¿Considera que el instrumento es claro y coherente, según los objetivos de la investigación?
11. ¿Considera que el contenido es adecuado?
12. ¿Considera que en este instrumento se abordan las variables propuestas?
13. ¿Considera que el número de preguntas de la guía de la entrevista es apropiado?
14. ¿Considera que las preguntas de la entrevista fueron redactadas con suficiente objetividad?
15. ¿Considera que las preguntas siguen un orden lógico?
16. ¿Teniendo en cuenta los destinatarios de la entrevista considera que se ha usado el lenguaje adecuado?
17. Según su opinión ¿cuáles de las preguntas de la entrevista deben ser modificadas o eliminadas? ¿Tiene una propuesta de mejora? ¿O justificar su eliminación?
18. Comentarios generales.

¡Muchas gracias por su apoyo al desarrollo de esta investigación!



ANEXO No.7

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN (QUINTA COHORTE)

Preguntas para el proceso de validación de instrumento de recolección de datos: Guía de Análisis Documental.

Estimado doctor (a),

Quiero agradecer de ante mano su valioso tiempo y sugerencias al validar estos instrumentos de recolección de datos y así poder continuar con el proceso de esta tesis.

A continuación, le presento un conjunto de preguntas para poder hacer efectiva dicha validación de la guía de análisis documental de los institutos de la modalidad de educación primaria del distrito III de Managua.

1. ¿Considera que el instrumento es claro y coherente, según los objetivos de la investigación?
2. ¿Considera que el contenido es adecuado?
3. ¿Considera que en este instrumento se abordan las variables propuestas?
4. ¿Considera que el número de ítems de la guía de análisis documental es apropiado?
5. ¿Considera que los ítems de la guía de análisis documental permitirán recolectar la información adecuada?
6. ¿Considera que los ítems de cada apartado siguen un orden lógico?
7. Según su opinión ¿cuáles son los ítems que deben ser modificados o eliminados? ¿Tiene una propuesta de mejora? ¿O justificar su eliminación
8. Comentarios generales.

¡Muchas gracias por su apoyo al desarrollo de esta investigación!



ANEXO NO.8.
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA
EDUCACIÓN (QUINTA COHORTE)

Preguntas para el proceso de validación de instrumento de recolección de datos:
Guía de Observación a los docentes

Estimado doctor (a),

Quiero agradecer de ante mano su valioso tiempo y sugerencias al validar estos instrumentos de recolección de datos y así poder continuar con el proceso de esta tesis.

A continuación, le presento un conjunto de preguntas para poder hacer efectiva dicha validación de la guía de observación a los docentes de los institutos de la modalidad de educación primaria del distrito III de Managua.

1. ¿Considera que el instrumento es claro y coherente, según los objetivos de la investigación?
2. ¿Considera que los aspectos a observar son adecuados?
3. ¿Considera que en este instrumento se abordan las variables propuestas?
4. ¿Considera que el número de criterios de la guía de observación es apropiado?
5. ¿Considera que los ítems de la guía de observación permitirán recolectar la información adecuada?
6. ¿Considera que los aspectos a observar siguen un orden lógico?
7. Según su opinión ¿Cuáles son los aspectos que deben ser modificados o eliminados? ¿Tiene una propuesta de mejora? ¿O justificar su eliminación?
8. Comentarios generales.

¡Muchas gracias por su apoyo al desarrollo de esta investigación!

ANEXO N° 9

Fotos de los 8 centros visitados. Distrito III de Managua

N° 1. Colegio Benjamín Zeledón



N° 2. Colegio Público República de Nicaragua



N° 3. Colegio Sonrisas de los niños



N° 4. Colegio Público Fernando Gordillo



N° 5. Colegio Fidel Coloma



N° 6. Colegio Público Enmanuel Mongalo



N° 7. Colegio Público Príncipe de Luxemburgo



N° 8. Colegio Público las Piedrecitas



ANEXO N° 10

CARTA DE PERMISO A LOS COLEGIOS VISITADOS DEL DISTRITO III, DE MANAGUA

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

2021
ESPERANZAS VICTORIOSAS!
TODO CON AMOR!

Managua, 09 de septiembre del 2021.

Compañera
Ericka de la Cruz Calero.
Delegada Distrito III.
Sus manos.

Estimada Compañera **Cruz Calero**:

Por este medio le solicito su apoyo para la licenciada de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación de la UNAN Managua:

- **Jessica Larrios Cruz** con número de cédula 001-090585-0000H

Para que realice la recolección de información en los siguientes Centros Educativos:

- Centro de Educación Primaria Público Republica de Nicaragua
- Centro Educativo Benjamin Zeledón
- Centro de Educación Primaria Público Enmanuel Mongalo
- Centro de Educación Primaria Público Sonrisa de los Niños
- Centro de Educación Primaria Público Las Piedrecitas
- Centro Escolar Fernando Gordillo
- Centro de Educación Primaria Público Fidel Coloma
- Centro Escolar 12 de septiembre
- Centro de Educación Primaria Público Príncipe Guillermo de Luxemburgo
- Centro de Educación Primaria El Pilar.

En espera de su apoyo, deseándole éxito en sus funciones.
Siempre fraterno,

Profesor Sergio Gerardo Mercado Centeno
Delegado del Poder Ciudadano para la Educación en el Departamento de Managua

cc. ARCHIVO.

42/19. FUERZA DE UN PUEBLO QUE VENCE...!
2021, CAMINOS DE PAZ Y VICTORIAS...!
TODOS LOS TRIUNFOS SON DEL PUEBLO...!
VIVA DANIEL...! VIVA LA REVOLUCIÓN...!

FE
FAMILIA
Y COMUNIDAD!

CRISTIANA, SOCIALISTA Y SOLIDARIA
Ministerio de Educación
De Su Carne 2 ½ cuadra arriba.
Teléfono: 2289-7202, 2253-8490 ext. 312

ANEXO. N° 11

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Fortalezas, debilidades y prioridades en la práctica que realizan los equipos directivos en la gestión del talento humano para la formación de los docentes de primaria en el D-III, Managua, Nicaragua

Strengths, weaknesses and priorities in the practice carried out by the management teams in the management of human talent for the training of primary school teachers in the D-III, Managua, Nicaragua

Jessica de los Ángeles Larios Cruz

Licenciada a optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

[Correo: jessicalarioscruz@gmail.com](mailto:jessicalarioscruz@gmail.com)

Fecha de recepción: 2-3-23

Fecha de aceptación:

El presente trabajo investigativo tiene como tema la gestión del talento humano que implementan los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria del distrito III del Municipio de Managua, identificando la gestión del talento humano realizadas por los equipos directivos de los colegios, y diseñar propuesta de gestión del talento humano para los equipos de directivos que contribuya a la formación de los docentes, que aporte a la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de educación primaria.

En cuanto a los aspectos metodológicos es de tipo descriptivo, de corte transversal, con un enfoque cualitativo. En cuanto al escenario la comunidad educativa tomada en cuenta es la modalidad de educación primaria del turno matutino. La información se recopiló de los equipos directivos y docentes a través de la técnica de entrevistas, guía de observación a los docentes y guía de análisis documental (legal, académico y administrativo).

Los hallazgos más relevantes de la investigación se obtuvieron a través de la aplicación de instrumentos como la entrevista y guía de observación los que arrojaron las principales dificultades que están centradas en el desarrollo de competencias pedagógicas-didácticas ligadas a las asignaturas de Lengua y Literatura, Matemática y tecnología educativa. Se realizó un análisis para fortalecer las dificultades relacionadas con la gestión del talento humano que garantice la formación de los docentes, tomando en consideración el marco teórico que contiene referentes muy valiosos que aportan a la mejora continua en las instituciones educativas para lo cual fue necesario la propuesta didáctica vinculada a superar dichas debilidades.

Por lo tanto, el diseño de propuesta de la gestión del talento humano permitirá que los equipos directivos se orienten y tomen en cuenta los aspectos fundamentales para aportar a la formación docente que son de vital importancia para garantizar el aporte de los aprendizajes de los estudiantes y se logre la calidad educativa.

Palabras claves: Gestión, equipos de directivos, formación, talento humano y calidad.

Abstract

The present research work has as its theme the management of human talent implemented by management teams in the training of primary education teachers of District III of the Municipality of Managua, whose purpose is to identify the type of human talent management carried out by management teams. in schools and design a proposal for the improvement of management teams in the management of human talent that contributes to the training of teachers and to raise the quality of learning of primary education students.

Regarding methodological aspects, it is descriptive, cross-sectional, with a qualitative approach. Regarding the scenario, the educational community taken into account was the modality of primary education of the morning shift of the III district of Managua. The information was collected from the management and teaching teams through interview techniques, an observation guide for teachers and a documentary analysis guide (legal, academic and administrative).

The most relevant research findings were obtained through the application of instruments such as: interview guide and observation guide, which yielded the following results: The main difficulties are focused on the development of pedagogical-didactic skills in teachers who are linked to the subjects of Language and Literature, Mathematics and Educational Technology.

An analysis was carried out to pass these difficulties to strengths related to the management of human talent that guarantees the training of teachers, taking into account the theoretical framework that contains very valuable references that contribute to continuous improvement in educational institutions for which it was necessary the didactic proposal linked to overcome these weaknesses.

Therefore, the design of the human talent management proposal will allow management teams to orient themselves and take into account the fundamental aspects to contribute to teacher training that are of vital importance to guarantee significant learning in students and achieve the educational quality.

Keywords: quality, teachers, management teams, training, human talent

Introducción

Según el autor Chiavenato (2009), la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (p.75).

La realización de la presente investigación titulada “Gestión del talento humano que aplican los equipos directivos en la formación de los docentes de educación primaria en el distrito III de Managua” tiene como propósito proponer estrategias que implementen los equipos directivos en la gestión del talento humano que contribuya a la formación de los docentes de educación primaria, tomando en cuenta los tipos de gestión que, determine el desarrollo de habilidades, capacidades e involucramiento de sus miembros para promover la formación de los docentes de primaria.

La gestión del talento humano es uno de los temas en el ámbito académico que requiere de una atención especial, a esto se le suman los cambios socioeconómicos que vivimos actualmente que afectan de manera directa los procesos escolares. Dado que en una sola instancia de educación convergen diferentes actores, tales como: familias, docentes, estudiantes, directivos que están involucrados y tienen propósitos diversos a partir de su naturaleza y realidades. Por tanto, cada contexto determinará las demandas particulares que deben ser abordadas en los espacios de tomade decisiones. Frente a esto, el trabajo con personas representa retos mayores en cuanto a la convivencia, liderazgo, formas de relacionarse y otros aspectos relacionados con sus necesidades.

Por esta razón, el proceso de gestión del talento humano implica dirigir y administrar los recursos existentes y buscar otros para que contribuyan a la formación de las competencias

profesionales de los procesos para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes gracias a la actuación de directivos con liderazgo estratégico y visión compartida.

Bajo este enfoque se considera pertinente el tema seleccionado dado que el proceso de gestión del talento humano es considerado como una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar (Escalante, 2009). En otras palabras, Balmaceda (2014) se refiere como:

una serie de actividades coordinadas de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás”; en donde se llevan a cabo los procesos gerenciales, que son los siguientes: planificación, organización, dirección, control y evaluación), para poder tener éxito en la vida”. No solo se requiere contar con un currículo contextualizado, si no personas que trabajen de manera estratégica para conseguir los fines propuestos que contribuyan a la calidad de la educación. (p.56)

Para lograr estos propósitos comunes en el trabajo de campo se aplicaron una serie de técnicas e instrumentos para la recolección de información como entrevistas a los informantes claves tales como: directores y docentes. También se analizaron los documentos impresos relacionados con manuales, protocolos relacionados con la gestión académica y otros con el nivel de impacto de dichas gestiones en la formación de los docentes. De igual forma, se plantea en las otras etapas del marco aplicado las distintas formas de tratamiento de dicha información tomando en cuenta diferentes parámetros científicos como las transcripciones, técnicas de análisis documental que convergerán en un proceso de triangulación para dar mayor veracidad y científicidad al trabajo.

Entre los principales resultados y conclusiones que se obtuvieron es que los directores al igual que los docentes tienen debilidades en recibir capacitaciones tecnológicas, pedagógicas, didácticas y temas de educación inclusiva, estas capacitaciones permitirán una

educación de calidad. Así como también tienen otras debilidades los docentes tales como: carencia de materiales, recursos didácticos para la mediación pedagógica, metodologías tradicionales, acceso de tecnologías y laboratorio. Las recomendaciones principales son: Realizar las gestiones pertinentes para garantizar el recurso de la tecnología en los colegios, así como también comunicar a los directores sobre las necesidades de capacitaciones que necesitan recibir, para mejorar su desempeño laboral y tomar en cuenta las recomendaciones de las estrategias implementadas en el presente trabajo.

Este trabajo está organizado bajo la siguiente manera: un primer apartado, expone la introducción la cual destaca el tema, su relevancia social, teórica y metodológica. Segundo, los objetivos; general y específicos. Tercero, se describen los principales fundamentos teóricos relacionados con las variables del tema. Cuarto, el diseño metodológico que esboza los referentes del paradigma, tipologías, técnicas e instrumentos a implementarse. Por último, se presentan el informe de resultados, con sus conclusiones por objetivo, las recomendaciones, además de las fuentes bibliográficas utilizadas para el estudio. Al finalizar se encuentran los anexos del estudio con el Plan de Acompañamiento propuesto y las fuentes consultadas que respaldan la información detallada de este informe.

No obstante, hay estudios que relatan acerca de la investigación realizada en Lima- Perú titulada “*Supervisión educativa y su relación con la Gestión del talento humano en las instituciones educativas de educación secundaria de la Ugel Ventanilla, 2016*” considera dentro de su objetivo principal, establecer la relación de la supervisión educativa y la gestión del talento humano en las instituciones educativas de educación secundaria de la UGEL Ventanilla, 2016. Ramos Navarro (2018) plantea: Que para el logro de los objetivos institucionales un soporte importante es el desempeño profesional de los docentes, de allí que sea importante la gestión del talento humano, entendido como el proceso de atraer, desarrollar

y retener talento.

A nivel nacional se encontró la tesis titulada “*Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017*”. Martínez Rony (2016) plantea: El objetivo general de esta investigación que es proponer un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017. Además, el análisis de este trabajo permitió brindar aportes para la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, creando un modelo de gestión por competencias para el personal docente que incluyó el desarrollo de la misma, sus metas y expectativas mediante un proceso investigativo para poder lograr sus objetivos propuestos esta tesis fue elaborada por Martínez Rivera.

A continuación, se plantean los propósitos Generales de la investigación:

- Identificar las fortalezas, debilidades y prioridades en la práctica que realizan los equipos directivos en la gestión del talento humano para la formación de los docentes de primaria.
- Proponer estrategias a los equipos directivos para la gestión del talento humano que contribuyan a la formación de los docentes de educación primaria.

Materiales y métodos

Para conocer el tamaño de la muestra en el presente estudio, se parte de un universo que son 31 directores y 290 docentes de primaria en total de los colegios del distrito III de Managua. Se retomó una población de 28 docentes, siendo 23 mujeres y 5 hombres cuyas edades van de 18 a 38 años de edad. De igual forma, se tomó en cuenta los equipos directivos

de 8 colegios públicos, pero se pretendía visitar 10 colegios, pero no se logró debido a que los otros dos directores de los colegios nunca respondieron a la solicitud del proceso de campo.

La investigación es de carácter cualitativo que se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. Los investigadores que utilizan el método cualitativo recurren a la teoría, no como punto de referencia para generar hipótesis sino como instrumento que guía el proceso de investigación desde sus etapas iniciales. (Álvarez 2011, p.13).

Definido el tipo de enfoque cualitativo con la finalidad de la investigación es identificar un problema y plantear posibles soluciones. En todo caso se planteará una propuesta para la gestión y administración de formación de los docentes que integra estrategias que ayuden a mejorar las dificultades encontradas relacionadas con el campo de la investigación.

Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca resultados poblacionales más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse, Así mismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas) van de lo particular a lo general. (Hernández Sampieri 2003, p. 15)

La metodología que se utilizó en este trabajo de investigación es de tipo cualitativo, por medio de la aplicación de instrumentos como:

- ✓ Guía de observación: elaborada con los siguientes aspectos: cualidades personales, relaciones de los docentes con los alumnos, enfoque curricular, dominio científico y la metodología y evaluación.
- ✓ Guía entrevista al director: Introducción, objetivo, datos generales y desarrollo (preguntas elaboradas en base a la gestión del talento humano, funciones y gestiones

directivas).

- ✓ Guía de entrevista a docente: Introducción, objetivo, datos generales y desarrollo preguntas elaboradas en base a las funciones personales de los docentes y las gestiones.
- ✓ Guía de análisis documental: objetivo, datos generales, desarrollo de documentos legales, académicos y normativos.

Se interactuó con los informantes de manera directa y con los datos buscando respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, comprendiendo lo que el sujeto dice y hacen las personas en el espacio social y cultural.

Resultados y discusión

Tabla 1

Fortalezas, Debilidades y prioridades de la Gestión del Talento Humano

Gestión del Conocimiento			
	Fortalezas	Debilidades	Prioridades
	Disposición en fortalecer sus conocimientos a través de capacitaciones para el desarrollo del talento humano.	A nivel pedagógico: Los docentes tienen necesidades de actualización, capacitaciones para el desarrollo del talento humano y necesitan el apoyo directivo.	Actualización de conocimientos a través de capacitaciones relacionadas con el talento humano.

Docentes	Disposición de capacitarse en adquirir estrategias psicopedagógicas para brindar atención adecuada a los estudiantes.	A nivel psicológico, Acompañar en situaciones de riesgo desde el abordaje psicológico a las y los estudiantes.	Formación de consejerías escolares, para que remitan a atención psicológica a estudiantes que requieren una atención más especializada.
	Tienen dominio del uso de la tecnología.	A nivel tecnológico, Hace falta contar con los equipos tecnológicos, acceso a wifi y necesidad de Capacitaciones constantes para manejar programas educativos en línea.	Incorporación de aulas TIC
Directivos	Tienen dominio del uso de la tecnología.	Tecnológico: actualización en los diferentes ámbitos del desarrollo de la tecnología y el uso de las TIC.	Incorporación de aulas TIC
	Disposición en que los docentes se capaciten en estrategias psicopedagógicas.	Pedagógico y Didáctico: Capacitación en estrategias para mejorar la captación y comprensión de los alumnos para ECA o TAC, relaciones humanas entre otros.	Realizar las gestiones pertinentes de acuerdo a las necesidades de capacitaciones de los docentes.

Gestión por competencias			
	Fortalezas	Debilidades	Prioridades
Docentes	Interés en participar en espacios en donde se pongan en práctica las habilidades para identificar en que pueden formarse.	Aprovechamiento de los espacios, capacitaciones en donde se ponga a prueba las habilidades de los docentes para saber en que podrían formarse.	Capacitaciones relacionadas con el talento humano.
	Disposición en aprender métodos, estrategias y procesos para el desarrollo de Lengua y Literatura y Matemáticas.	En áreas específicas, reforzar los conocimientos en el área de Lengua y Literatura temas de ortografía y redacción. Así como también en Matemática las Competencias a nivel de centros, municipios, departamento y región con el fin de motivar a los niños y docentes.	Talleres de actualización en temas de redacción y ortografía. Talleres en el tratamiento del concepto matemático
Gestión de personas			
	Fortalezas	Debilidades	Prioridades

Docentes	Disposición de hacer uso de materiales y recursos para el desarrollo de estrategias con los estudiantes.	Materiales y recursos insuficientes para la mediación pedagógica	Contar con los Materiales, Recursos didácticos para la mediación pedagógica.
	Interés de aplicar metodologías actualizadas.	Metodologías tradicionales por parte del profesorado	Aplicación de metodologías actualizadas.
	Interés de vincularse con los padres, madres y tutores.	Poca coordinación con actores del proceso de aprendizaje.	Vinculación con padres, madres y tutores a través de realizar escuela para padres.
Directivos	Poder contar con espacios, tiempo y materiales que son de utilidad para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Carencia de espacio, tiempo y materiales.	Coordinación con el MINED para garantizar los espacios adecuados y materiales, así como también organizar el tiempo para las actividades.
	Disposición en tener preparación para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales.	Educación Inclusiva, preparación y aceptación.	Gestionar capacitaciones relacionadas con la educación inclusiva.

Nota: Se explica las diferentes fortalezas, debilidades y prioridades en los tipos de gestión del conocimiento.

Fuente: Entrevista a Docentes y Directivos

Análisis de las fortalezas, debilidades y prioridades en la gestión del conocimiento

Áreas de Formación

Se constató que una de las necesidades de formación en el personal docente es el Área

pedagógica y psicológica (12 docentes) se necesita fortalecer para que estén preparados en situaciones de riesgo desde el abordaje psicológico a los estudiantes, que los centros educativos remitan a atención psicológica a estudiantes que requieren una atención más especializada.

De igual manera se destaca la importancia de continuar promoviendo capacitaciones para fortalecer la gestión del talento humano del personal docente, mejorar la convivencia escolar, el clima organizacional, tener herramientas para atender diferentes problemáticas que presentan los estudiantes.

Se reconoce la importancia de actualizarse en nuevas estrategias y metodologías para hacer más enriquecedor e innovador el proceso de enseñanza y aprendizaje.

De igual manera se reconoce la importancia de contar con recursos materiales, dado que muchas veces no cuentan con ello. Demandan mayor capacitación y actualización en diferentes temáticas que fortalezcan sus competencias.

En el área tecnológica (7 docentes) presentan necesidades de formación, aunque el personal docente reconoce que saben del uso y manejo de las TIC, consideran que hace falta contar con los equipos tecnológicos, acceso a wifi, y capacitación constante, para fortalecer la educación a través de las plataformas digitales. Para Trujillo, López y Pérez (2011) “la educación en las TIC debe ser promovida por el sistema educativo, ya que las nuevas tecnologías son un instrumento de mejora en la sociedad”. Si en la educación actual no se forma en las TIC, nuestra sociedad se quedará atrás en cuanto a modernidad, evolución y desarrollo. Los docentes deben ser líderes en el conocimiento y la divulgación de las TIC, contando para ello con material, infraestructuras, formación y conocimientos adecuados que les permitan promover las enseñanzas en las nuevas tecnologías a través de contenidos diseñados para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.

Por otro lado, 7 de los directivos al igual que los docentes coinciden en que tienen necesidades de capacitaciones con respecto a estrategias, recursos didácticos y relaciones humanas. Según Alanís (2003) ha planteado definiciones que ilustran sobre su contenido y también sobre sus limitaciones: “Actualizar” es poner al día el conocimiento que se tiene de un proceso o sobre un campo de conocimiento. Hace referencia al dominio teórico y conceptual de la disciplina científica del campo profesional en el que se especializa” (2003: 69). Por tanto, los docentes necesitan llenar esos vacíos para actualizarse en relación a sus conocimientos y poder suplir esas necesidades que poseen.

7.6 Análisis de las fortalezas, debilidades y prioridades en la gestión por competencias

Competencias básicas

Acerca del aprovechamiento de los espacios 9 docentes requieren capacitaciones en donde se ponga a prueba las habilidades de los docentes para saber en que podrían formarse. Según el autor Hill (2009) señala que: “La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los individuos en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno “(p. 329). La capacitación del talento humano representa una vía para alcanzar el éxito individual y colectivo en las instituciones educativas.

Competencias Específicas

Referido a las áreas específicas se requiere más espacios para reforzar el conocimiento de asignaturas como Lengua y Literatura y Matemáticas, es importante motivar a las y los estudiantes. El personal docente expresó que tienen necesidades de capacitaciones en algunos

contenidos, así como también en consejería para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje. Ander-Egg (1999) “ha definido la capacitación docente en el sentido de una preparación remedial para los maestros, llenando vacíos que su formación inicial ha dejado y que su desempeño profesional actual ésta demandando (p46). Por tanto, el docente siempre tiene que actualizarse a través de capacitaciones constantes, que le permitan fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En lo relacionado a Educación Inclusiva 4 directivos expresaron que no están preparados para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales, por tanto, necesitan recibir capacitaciones con la inclusividad. Según la UNESCO (2008) la define como “un proceso permanente dirigido a ofrecer una educación de calidad para todos mientras se respeta la diversidad y las diferentes necesidades, habilidades, características y expectativas de aprendizaje de los estudiantes y comunidades eliminando todas las formas de discriminación”. Los directivos están conscientes que también los docentes requieren de preparación para atender la inclusividad.

7.7 Análisis de las fortalezas, debilidades y prioridades en la gestión del talento humano

Desempeño del trabajo

A través de la aplicación de la guía de observación se logró observar que 8 de los docentes desarrollan los contenidos a través de dictados, planas, empleando metodologías tradicionales. Es una necesidad que los docentes se actualicen y retroalimenten en estrategias contribuyan a la mejora continua de los procesos de enseñanza - aprendizaje y que cuenten con las herramientas necesarias para poder dar solución a cada una de las necesidades educativas que presenten los estudiantes. El docente tiene la responsabilidad de formar a los estudiantes en todos sus aspectos y si este no cuenta con los saberes necesarios no podrá

facilitar los aprendizajes.

En las entrevistas a 7 directores, al igual que la mayoría de los docentes coinciden en que tienen necesidades de capacitaciones con respecto a estrategias, recursos didácticos y relaciones humanas. Según Alanís (2003) ha planteado definiciones que ilustran sobre su contenido y también sobre sus limitaciones: “Actualizar” es poner al día el conocimiento que se tiene de un proceso o sobre un campo de conocimiento. Hace referencia al dominio teórico y conceptual de la disciplina científica del campo profesional en el que se especializa” (2003: 69). Por tanto, los docentes necesitan llenar esos vacíos para actualizarse en relación a sus conocimientos y poder suplir esas necesidades que poseen.

La mayoría de los docentes que son 25, manifestaron que no realizan ninguna estrategia en relación a la gestión del talento humano para fortalecer la formación de los docentes, ya que tienen mucho trabajo. Según los autores Molinar y Velázquez (2008, p. 63), motivar “es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de las personas”. En este caso hace falta motivación en el personal docente ya que se ha perdido por exceso de trabajo.

Según el autor Chiavenato (2005) afirma: “Implica una premura por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización” (p.40). Es importante que los docentes participen en diferentes actividades y se interesen en motivar a los estudiantes y aprender nuevas estrategias para implementarlas, ya que esto permitirá el desarrollo del talento tanto de docentes y los estudiantes.

Por tanto, las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, ya que permitirán el desarrollo de las instituciones educativas. La tarea de los docentes es tan compleja que exige el dominio de estrategias que faciliten su actuación

didáctica. Por eso, el proceso de aprender a enseñar es necesario para comprender mejor la enseñanza y para disfrutar de ella.

Materiales y recursos insuficientes para la mediación pedagógica

Por otro lado, 5 de los directivos manifestaron carencias de espacio, tiempo y materiales (tecnológicos y concretos y también que no pueden tomar decisiones de forma autónoma. Menéndez y Hernández sostienen que: “La administración constituye una parte imprescindible en cada organización, ya que siempre existirán recursos que deben ser usados de la mejor manera posible, así también el personal bien ubicado ayudará al logro de los objetivos. Considerando al capital humano como fundamentales para alcanzar propósitos comunes”. (2009, p.122). Esto quiere decir que es de vital importancia que los directores cuenten con todos los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos institucionales.

Existe poca coordinación con otros actores del proceso de aprendizaje, de los docentes consultados 15 expresaron que los directivos tienen un rol bajo el liderazgo comunicativo, en cambio 5 docentes expresaron que los directivos ejercen autoridad y control y 8 docentes manifestaron que los directivos ejercen la planificación y administración. Según Cardona y Miller (2001) lo característico del líder transformador es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto.

Se considera que el liderazgo que poseen los directores es liderazgo transformador con una gran entrega y compromiso en su desempeño. De igual manera destacan que el líder de hoy es aquel que trabaja en equipos porque en realidad los objetivos de la institución no dependen del buen hacer de un individuo, ni siquiera de varios individuos aislados, sino de una realidad específica que además de personal, incluye relaciones, normas y sentimientos”. Es por ello que los directores deben de tener buenas relaciones interpersonales, establecer normas y ponerle sentimientos al trabajo que realizan, ya que se trata de una tarea educativa

amplia que abarca a toda la comunidad educativa.

Por otra parte, en el segundo objetivo a través de entrevistas a directores y docentes se obtuvo como propuesta de mejora lo siguiente:

Durante las entrevistas 5 de los directivos manifestaron que realizan capacitaciones, ferias, galerías, sugerencias, organización, uso de la creatividad, motivación, actitud, valores. El Ministerio de Educación (MINED) gestiona todas estas estrategias para cada centro educativo. Según el autor (Cabarcas, 2006, p2) "La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia".

Por tanto, las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, ya que permitirán el desarrollo de las instituciones educativas. La tarea de los docentes es tan compleja que exige el dominio de estrategias que faciliten su actuación didáctica. Por eso, el proceso de aprender a enseñar es necesario para comprender mejor la enseñanza y para disfrutar de ella.

A través de las capacitaciones los docentes se retroalimentan en relación a las estrategias que implementan en las aulas de clases, ya que se presentan retos en el quehacer día a día y es de suma importancia que cuenten con las herramientas necesarias para poder dar solución a cada una de las necesidades, el docente tiene la responsabilidad de formar a los estudiantes en todos sus aspectos y si este no cuenta con los saberes necesarios no podrá facilitar los conocimientos a los estudiantes, es por ello que los docentes deben de usar las estrategias indicadas con los estudiantes para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo a lo antes mencionado 13 de los docentes manifestaron que reciben

constantes acompañamientos docente, asesorías, revisión de planes y monitoreo. Según el autor Chiavenato (2009), “la aplicación de personas se define como aquellos “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas designadas van a realizar en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Aquí se incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.” Esto quiere decir que todos estos procesos son importantes para orientar y acompañar el desempeño de los docentes, esto permitirá avanzar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado 7 de los docentes, manifestaron que participan en los “Encuentros Pedagógicos de Interaprendizajes “(EPI), también reciben cursos de unidades pedagógicas De acuerdo a Chiavenato (2009), tiene un significado especial verificar que la gestión del talento humano y los diferentes programas establecidos previamente se estén aplicando y/o cumpliendo tal como se establecieron, realizar una evaluación constante de su impacto en ambos actores de la empresa y en los resultados esperados, si es o no efectivo y de esta manera reformular, modificar, reforzar o replantar la planificación y gestión, de acuerdo a los resultados. Esto quiere decir que los espacios de los Encuentros Pedagógicos de Interaprendizajes (EPI) son importantes para evaluar y medir los resultados esperados.

Conclusiones

Se obtiene como conclusiones del estudio, utilizando como medio de recolección informativa, entrevistas, guía de observación, guía de análisis documental:

Las principales debilidades que se identificaron de los directivos y los docentes son:

- Tienen necesidades de actualización, capacitaciones para el desarrollo del talento humano y necesitan el apoyo directivo.
- Acompañar en situaciones de riesgo desde el abordaje psicológico a las y los estudiantes.

- Hace falta contar con los equipos tecnológicos, acceso a wifi y necesidad de Capacitaciones constantes para manejar programas educativos en línea.
- Capacitaciones en donde se ponga a prueba las habilidades de los docentes para saber en que podrían formarse.
- Se necesita reforzar los conocimientos en el área de Lengua y Literatura temas de ortografía y redacción. Así como también en Matemática las Competencias a nivel de centros, municipios, departamento y región con el fin de motivar a los niños y docentes.
- Materiales y recursos insuficientes para la mediación pedagógica.
- Metodologías tradicionales por parte del profesorado.
- Poca coordinación con actores del proceso de aprendizaje.
- Carencia de espacio, tiempo y materiales.
- Educación Inclusiva, preparación y aceptación.

Así mismo se obtuvieron las siguientes fortalezas que se presentan a continuación:

- Disposición en fortalecer sus conocimientos a través de capacitaciones para el desarrollo del talento humano.
- Disposición de capacitarse en adquirir estrategias psicopedagógicas para brindar atención adecuada a los estudiantes.
- Tienen dominio del uso de la tecnología.
- Interés en participar en espacios en donde se pongan en práctica las habilidades para identificar en que pueden formarse.
- Disposición en aprender métodos, estrategias y procesos para el desarrollo de Lengua y Literatura y Matemáticas.
- Disposición de hacer uso de materiales y recursos para el desarrollo de estrategias con los estudiantes.
- Interés de aplicar metodologías actualizadas.
- Interés de vincularse con los padres, madres y tutores.
- Poder contar con espacios, tiempo y materiales que son de utilidad para el proceso

de enseñanza- aprendizaje.

- Disposición en tener preparación para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales.

Con respecto a las prioridades de los docentes y de los directores en relación con la formación docente se encuentran:

- Actualización de conocimientos a través de capacitaciones relacionadas con el talento humano.
- Formación de consejerías escolares, para que remitan a atención psicológica a estudiantes que requieren una atención más especializada.
- Los docentes y los directivos consideran que es prioridad la incorporación de aulas TIC.
- Los directivos consideran que deben de realizar las gestiones pertinentes de acuerdo a las necesidades de capacitaciones de los docentes.
- Los docentes consideran que deben recibir capacitaciones relacionadas con el talento humano.
- Los docentes consideran que son de suma importancia los Talleres de actualización en temas de redacción y ortografía, así como también los Talleres en el tratamiento del concepto matemático.
- Por otro lado, los docentes están conscientes que es una prioridad poder contar con los materiales, recursos didácticos para la mediación pedagógica y la aplicación de metodologías actualizadas, ya que están aplicando metodologías tradicionales.

Por otra parte, en el segundo objetivo a través de entrevistas a directores y docentes se obtuvo como propuesta de mejora lo siguiente:

- Asesoramiento presencial: Se plantea realizarse de manera individualizada y continúa dos veces por mes. La finalidad de esta estrategia es brindarle orientación a fin de mejorar su desarrollo personal y profesional.

- Asesoramiento mediante las TIC: Básicamente el uso de las TIC durante la ejecución del Plan de Asesoramiento está centrado en la búsqueda de información a través de Internet y el intercambio de información vía correo electrónico.
- Talleres de interaprendizaje: Esta estrategia se utilizará para transmitirle a los docentes experiencias exitosas de enseñanza - aprendizaje en escuelas próximas, ejecutados en contextos similares y que podrían aplicar y adecuar y por consiguiente enriquecer la práctica pedagógica del docente. Se ejecutarán una vez por mes.
- Visitas y asistencia directa. Como mínimo una visita al mes, aunque la frecuencia depende de las necesidades, del plan de asesoría y las metas trazadas. Las visitas deben durar toda una jornada, pero puede variar según las necesidades.
- Jornadas pedagógicas: Permiten identificar necesidades comunes sobre temas específicos, sea con fines de información y/o de formación: talleres, seminarios, sistematizaciones, autoevaluación.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez., C. A. (2011). Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa. Colombia: Neiva.
- Arratia (2002). Tema de investigación: “Gestión educativa que realiza la directora del colegio “Francisco Cordero,” de Diriamba, Carazo, en el II semestre del año 2014. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua: UNAN-Managua.
<https://repositorio.unan.edu.ni/705/1/67279.pdf>
- Balmaceda, H. (2014). Funciones administrativas. UNAN MANAGUA: Departamento de Pedagogía, Managua, Nicaragua.
- Bertomeau, F. (2016). La entrevista- Técnica de Recogida de Información. España: Resercat de Catalunya.
- Burgos, M. Cargua, M. y Chusagano, E. y otros. (2018). Concepciones Generales sobre la Gestión. Ecuador.
- Castañeda, I. (2014). Gestión del Talento Humano en las instituciones educativas y la calidad de la educación. Especialización en Gerencia Educativa.
Recuperado:<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/830/Alexander%20Zuluaga%20Collazos.pdf?sequence=1>
- Corominas (1995). Conceptos de gerencia y gestión. Publicado el 26 de marzo de 2013.
<https://es.slideshare.net/cirilay/diapositiva-17716720>
- Crutaza, A. y Rodríguez, I. (s.f.). La gestión en las instituciones educativas: Enfoques, modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. Artículos originales, 3, 4.
- Florez, M. (2018). Análisis Crítico de la Validez del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE). Estados Unidos: Oxford University Centre for Educational Assessment.

Hernández, A. (1 de marzo de 2019). blogspot.com. Obtenido de

https://desarrollocurricularupel.blogspot.com/2019/03/conceptos-de-desarrollo-curricular_1.html

Ministerio de Educación (2010). Formación Docente: Profesorado de Educación Inicial Profesorado de Educación Primaria. Argentina: Buenos Aires CIUDAD.

Osorno, R. (2018). Los equipos directivos de los centros educativos públicos: composición, funciones y competencias. Un instrumento de evaluación de su desempeño competencial.

Torres, K. (2017). Gestión del Talento Humano y calidad educativa en las instituciones educativas privadas. Tesis de Maestría.

Recuperado: file:///C:/Users/Jessica%20Larios/Downloads/Torres_TKE.pdf