

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO EN EL COLEGIO FRANCISCA CARRASCO JIMÉNEZ,
CIRCUITO 02, DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CARTAGO.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión
del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar
por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

MARCELA CHINCHILLA GARRO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

Dedicatoria

A mis padres, por la educación y formación que me dieron basada en valores a través de su ejemplo, por estar a mi lado en todo momento y lugar, por ser los seres más maravillosos que Dios me pudo dar en la vida.

A mis hermanas y sobrino, por su cariño y apoyo incondicional el cual me impulsa para salir adelante.

Todos constituyen lo más sagrado que tengo en la vida y sin su amor, consejos y cariño no hubiera llegado hasta donde estoy.

Agradecimientos


Agradecida con Dios, por darme la vida, salud y energías para cumplir con esta meta.

A mi prometido por su apoyo, comprensión, ayuda y por ser la luz de mi vida.

A mi profesor tutor, por ser esa guía que tanto necesitaba. Gracias por la paciencia, conocimiento y experiencia brindada durante estos meses de trabajo.

A cada uno de los profesores que me acompañaron en este proceso de enseñanzas y conocimiento.

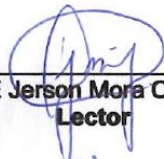
"Este trabajo final de investigación aplicada fue sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa"



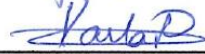
Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado




M.A.E Marco Antonio Alvarado
Profesor guía



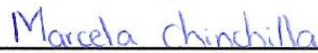
M.A.E Jerson Mora Calderón
Lector



M.A.E Karla Rodríguez Pastor
Lectora



M.A.E Kenneth Jiménez González
Representante de la Directora del Programa de Posgrado en Administración Educativa



Marcela Chinchilla Garro
Sustentante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Tabla de Contenidos.....	v
RESUMEN.....	viii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes contextuales del objeto de estudio.....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	24
3.1 Objetivos Generales	24
3.2 Objetivos Específicos	24
1.4 Contextualización de la organización en que se realizará su estudio	25
CAPÍTULO II.....	27
1. ESTADO DEL ARTE.....	27
1.1 Investigaciones internacionales.....	27
1.2 Investigaciones nacionales.....	33
1.3 Aportes metodológicos- teóricos en relación con el objeto de estudio.....	40
CAPÍTULO III.....	42
1. MARCO TEÓRICO	42
1.1 Educación	42
1.2 Administración de la educación	46
1.3 Gestión de la educación	50
1.4 Competencias de gestión de las personas administradoras de la educación	57
4.1 Tipologías de competencias.....	60
4.2 Competencias básicas en gestión	61
1.5 Gestión del Talento Humano en las organizaciones educativas	71
5.1 Gestión del talento humano por competencias.....	77
5.2 Dimensiones de la gestión del talento humano.....	80

5.3 Desarrollo personal en el gestor educativo.....	82
5.4 Desarrollo profesional en el gestor educativo.....	84
CAPÍTULO IV.....	87
1. MARCO METODOLÓGICO.....	87
1.1 Enfoque de la investigación.....	87
1.2 Tipo de investigación.....	88
1.3 Población y muestra.....	89
1.5 Fuentes de información.....	90
1.6 Categoría de análisis o variables.....	91
1.7 Técnicas e instrumentos.....	95
1.8 Procedimientos de recopilación y análisis de la información.....	96
1.1 Triangulación.....	96
1.9. Alcances y limitaciones.....	97
CAPÍTULO V.....	98
1. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	98
1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS.....	152
PROPUESTA.....	157
Tabla de Contenidos.....	158
RESUMEN.....	159
CAPÍTULO I.....	160
1.1 Justificación.....	160
Objetivos de la propuesta.....	162
1.1 Objetivo general:.....	162
1.2 Objetivos Específicos:.....	162
Marco teórico.....	163
1.1 Gestión de la educación.....	163
1.2 Gestión del talento humano.....	164
2.1 Conocimiento del personal.....	167
1.3 Comunicación asertiva.....	168
1.3 Liderazgo.....	170
CAPÍTULO III.....	172
1.1 Metodología.....	172
Taller 1:.....	173

Taller 2:	176
Taller 3:	179
Viabilidad de la propuesta.....	183
Evaluación de la propuesta.....	184
REFERENCIAS	185

RESUMEN

Este documento tiene como finalidad analizar las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, Circuito 02, Dirección Regional de Educación Cartago; además, pretende fortalecer, a través de una estrategia de mejora continua, las competencias que toda gestión debe trabajar para desarrollar el talento humano en los colaboradores.

El trabajo contiene 5 capítulos divididos de la siguiente manera: Capítulo I contiene los antecedentes contextuales, justificación del problema, objetivos y marco contextual. El capítulo II presenta el estado del arte. El capítulo III ostenta el marco teórico. El capítulo IV se refiere al marco metodológico. El capítulo V representa la sistematización y análisis de resultados, además de la conclusión y recomendaciones. Seguidamente, se presentan las referencias y los anexos. Finalmente, se encuentra la propuesta de mejora.

Esta investigación cuenta con un enfoque cualitativo y el tipo de investigación es un estudio de caso. Se utilizaron fuentes primarias de investigación (personal docente y administrativo de esta institución), así como secundarias (trabajos finales de graduación, bases de datos físicos y digitales tanto nacionales como internacionales).

Dentro de las principales conclusiones se encuentran:

- Es responsabilidad de la gestión de la educación incentivar y colaborar con el desarrollo de las habilidades, talentos y destrezas de los miembros del equipo.
- Las capacitaciones son unas de las herramientas más funcionales y eficientes para llevar a cabo en la formación en un centro educativo.
- El desarrollo personal y profesional debe de implementarse en cada uno de los miembros del equipo institucional.

LISTA DE TABLAS

1 Población y muestra de participantes en la investigación.	90
2 Gestión del Talento humano	91
3 Acciones para la gestión del talento humano	92
4 Conocimientos, habilidades y actitudes del equipo directivo para el desarrollo del talento humano.....	93
5 Necesidades de crecimiento personal y desarrollo profesional para una adecuada gestión del talento humano	94

LISTA DE FIGURAS

1. Evidencias de capacidad de las organizaciones como sistemas	62
2. Evidencias de capacidad para administrar recursos en el trabajo.....	63
3. Evidencias de capacidad para la planificación	64
4. Evidencias de capacidad para la gestión	64
5. Evidencias de capacidad del control	65
6. Evidencias de capacidad para la mejora continua	66
7. Evidencias de capacidad para la prevención	66
8. Evidencias de capacidad para el trabajo en equipo	67
9. Competencias curriculares del gestor educativo	69
10. Competencias administrativas del gestor educativo.....	70
11. Conceptualización del Talento humano	100
12. Talentos presentes en el personal docente de la institución.	102
13. Destrezas en el personal docente de la institución	105
14. Desempeño de funciones de manera eficaz	107
15. Desempeño de funciones de manera eficiente	109
16. Acciones de crecimiento organizacional realizadas desde el centro educativo para la gestión del talento humano	111
17. Acciones de cultura organizacional realizadas desde el centro educativo para la gestión del talento humano	114
18. Conocimientos que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano	116
19. Habilidades que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano	118
20. Actitudes que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano	121
21. Necesidades de crecimiento personal del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano	124
22. Necesidades de crecimiento afectivo del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano	126

23. Necesidades de crecimiento intelectual del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano	128
24. Necesidades de desarrollo profesional del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano	130

LISTA DE ABREVIATURAS

CONARE: Consejo Nacional de Rectores

FARO: Fortalecimiento de Aprendizajes para la Renovación de Oportunidades

MEP: Ministerio de Educación Pública

UCR: Universidad de Costa Rica

UNED: Universidad Estatal a Distancia



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Marcela Chinchilla Garro, con cédula de identidad 6-0419-0432, en mi condición de autor del TFG titulado Análisis de las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, Circuito 02, Dirección Regional de Educación.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

Marcela Chinchilla

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I

1. Introducción

Los retos que enfrenta el mundo actual son cada vez más y más diversos, cambiando vertiginosamente la visión de vida y de mundo, las relaciones y, por consiguiente, el entramado social. Al ser la educación la instancia a la que por excelencia se le confía el desarrollo integral de las personas, esta asume un papel protagónico, que se vale de otra disciplina, para cumplir su objetivo.

En concordancia con lo anterior, le corresponde a la gestión de la educación atender las demandas, aplicando para ello, los principios generales de la administración de la educación. Esta práctica implica, adoptar ciertos estándares y líneas, que dependerán de una multiplicidad de factores determinantes en el proceso.

En el presente capítulo se desarrollará una contextualización general del objeto de estudio, en alineación con la justificación y los objetivos, que permitirán brindar respuesta a la problemática encontrada.

En la contextualización del objeto de estudio se hace una caracterización de la sociedad actual, la cual prescribe los parámetros que debe seguir la gestión de la educación en el sistema educativo.

En la justificación se expone el problema objeto de estudio, desde la gestión de la educación y la urgencia de su abordaje, asimismo, se plantean una serie de interrogantes que dan origen a los objetivos de investigación, permitiendo dar respuesta a la problemática abordada.

1.1 Antecedentes contextuales del objeto de estudio

Desde los años sesenta, la globalización ha permeado cada ámbito de la sociedad. Un mundo que cambia vertiginosamente, en el cual la mayor certeza es la incertidumbre, cargado de situaciones divergentes, demandante por excelencia, volátil e hiperconectado, requiere de las personas que lo conforman, las más diversas habilidades para poder convivir en él sin desfallecer en el intento. La tecnología, el fácil acceso a la información y a la comunicación hoy cobran gran protagonismo en sus sistemas y subsistemas; no obstante, también suman a todo ese entramado sus propios retos y desafíos. En referencia a esta temática, Castells (2001) considera que:

Esa nueva economía es, por un lado, una economía de extraordinaria capacidad de generación de riqueza, pero es una economía centrada, en estos momentos, en el desarrollo de redes entre individuos y empresas extremadamente competitivas sin ninguna referencia al interés público, al bien común, a lo que sean valores que no puedan ser capitalizados en el mercado. (p. 213)

En esta línea de ideas, la novedad caracteriza a una sociedad llena de interculturalidad, rasgos y realidades, la información y la telemática imperan en la vida de las personas impactando con ello los estilos de vida de los individuos en ámbitos tales como la ciencia, la política, la economía, etc. La educación no es la excepción, más aún, a ella le es conferida la misión de formar a las personas que tendrán el protagonismo de afrontar y responder a todos esos factores que se terminan constituyendo en retos y desafíos. Para Castells (2001), citado por Garbanzo y Orozco (2010), estos factores se han convertido en fenómenos que marcan un nuevo orden social.

Dicho esto, se puede determinar el panorama planteado por estos movimientos como piezas claves para el creciente dominio financiero, acaparado y

distribuido por medio de las fuentes tecnológicas e informativas, las cuales han influenciado en basta medida sectores como el trabajo y la familia, al estar en constante interacción a través de las redes tecnológicas.

Actualmente, la interacción física entre los miembros de la sociedad se ha tornado escasa y, en ciertos casos extremos, nula. En este sentido, Castells (2006) indica “una sociedad donde el trabajo, el ocio, y los lazos sociales se realizan a través de la red (online), las personas podrían prescindir de la necesidad de relaciones basadas en la localización física” (p. 275). Aunado, menciona, “las relaciones que se mantienen online son menos significativas y profundas que los contactos tradicionales, en persona” (Castells, 2006, p. 275).

Expresado de esta forma, se identifica la manera en que la dependencia tecnológica invade directamente los núcleos familiares ocasionando la ruptura de lazos relacionales, lazos que formaron parte de las tradiciones de antaño y que unían a las familias para fomentar la ayuda recíproca entre los parientes que las conforman.

La pérdida de valores arraigada, en parte, a la apropiación de una cultura cada vez más centrada en los resultados, en la inmediatez, en el servicio cautiva la atención de los espectadores, de alguna manera, viene a repercutir en los sectores sociales involucrados, quienes, de acuerdo con Pantoja (2011), facilitan el acceso a detalles con gran rapidez sin necesitar tiempo para la indagación y la recolección de información por lo que tiende a excluir la interacción de su diario vivir, las conexiones son virtuales por excelencia, esto no pasa sin dejar destellos de enajenación en las relaciones.

El continuo proceso gradual de la globalización, acciona una serie de elementos que señalan la supremacía del cumplimiento laboral influenciado bajo la presión social, como un componente principal que ignora el bienestar y la equivalencia de quienes pertenecen a un gremio para la satisfacción y producción eficiente.

Así mismo, se intuye cuán resolutorio se vuelve el tema mencionado a nivel de productividad y competitividad, ratificando el constante proceso evolutivo que se desempeña bajo dicha realidad. Castells (2001), menciona “la productividad y la competitividad son los procesos esenciales de la economía informacional/global. La productividad proviene fundamentalmente de la innovación; la competitividad de la flexibilidad” (p. 411). En contraposición con esta teoría, se alude al efecto colateral provocado por las inconsistencias en el ámbito social y laboral, donde se responsabiliza en gran parte a la competitividad generada por estos hechos lo cual va opacando el panorama y desplegando un clima que afecta directamente los dominios profesionales.

Los aspectos que se generan a raíz de estas situaciones indudablemente afectan los sectores sociales más vulnerables ocasionando que la posición de estos grupos se vea deteriorada y dependiente de lo que se efectúe derivado de dichas circunstancias. Además de que el continuo desarrollo capitalista origina a su paso el aumento significativo las tasas de desempleo, afectación de los sectores sociales y carencia de valores culturales bajo la idea de colocar en la cúspide de los diferentes escenarios el desarrollo económico.

Bajo este contexto, se crea un modelo poco funcional para la clase media y baja, al optarse por una restauración del modelo productivo, en la cual el trabajador pasa a un segundo plano. Desde la perspectiva de Castells (2001), “en este nuevo sistema de producción se redefine el papel del trabajo como productor y se diferencia marcadamente según las características de los trabajadores. Una diferencia importante atañe a lo que denomino trabajador genérico frente al trabajador auto programable” (p. 411).

Se deduce de los fragmentos anteriores, que el desarrollo de una sociedad conlleva el plasmar en sus integrantes la significancia de crear un balance equitativo entre el desarrollo tecnológico, económico y social. El crear situaciones de mejora

a partir de esta idea es una herramienta clave que propicia el éxito de una población en busca del crecimiento de sus complementos.

El ambiente que viven los civiles dentro de la sociedad, propicia una serie de circunstancias sobre las cuales se fundamenta entes tales como la educación, la cual, cimienta las bases públicas para desarrollar conocimientos y crear seres con la capacidad de aprovechar y transformar las oportunidades en hechos.

Ante esta realidad, se expone el ser humano como un sujeto cambiante, el cual depende, en buena parte, de las habilidades y competencias tecnológicas para dibujar y seguir preservando la historia (son estas las que cobran cada vez mayor vigencia y preponderancia); consecuentemente, la falta de ellas dejará a un sujeto frágil al no contar con los medios para adaptarse y mantenerse competitivo en una sociedad de incertidumbre.

Por consiguiente, surge la interrogante del rol que tiene la educación en este mundo de retos y desafíos, al ser esta la principal herramienta de formación destinada a la adquisición de conocimiento, habilidades, valores y destrezas que le brindaran al ser humano las capacidades necesarias para que se mantenga dentro del círculo social, paradójicamente, sin perder de vista su humana condición, sino más bien potenciándola. En este sentido, Garbanzo y Orozco (2010), apuntan que las organizaciones educativas se vuelven trascendentales durante el proceso de aprendizaje por lo cual una buena gestión conlleva a una alta competitividad en el individuo.

Sin embargo, se visualiza un panorama en donde la educación sufre de una serie de necesidades, limitaciones y retos que impactan su calidad, y consecuentemente, la formación integral del ser humano. Al respecto, Aguerrondo (2012), manifiesta que actualmente el escenario de la educación es muy demandante, generando que problemas antiguos persistan y agudicen los nuevos emergentes.

Desde esa postura, se puede determinar que la era de la modernidad ha tenido impacto en todos los ámbitos sociales, por lo cual se insta al sistema educativo a responder ante las diversas demandas sentidas en los contextos inmediatos, de manera que contribuya con la sociedad. Lo anterior, según palabras de Garbanzo y Orozco (2010) se traduce en la necesidad de instaurar “sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias” (p. 18), permitiendo a los individuos generar habilidades idóneas que posibiliten alcanzar el estado de bienestar requerido para sobrellevar dignamente la época actual.

Por esta razón, y al ser la gestión de la educación la instancia a la que se le delega la responsabilidad de velar por el bienestar y el buen funcionamiento de las instituciones educativas le corresponde tomar acciones que mejoren y contribuyan con el sistema educativo. Tal y como puntualizan Garbanzo y Orozco (2010) “se demandan nuevos compromisos educativos, así como líderes competitivos capaces de transformar la educación acertadamente según los requerimientos de los tiempos” (p. 18). De esta manera, se resalta la necesidad de modificar la gestión y sus estrategias para conseguir una mejor función con respecto al papel de la educación.

En el campo de la gestión de la educación, toda acción, proceso, reglamento, norma e instrumento solamente cobra sentido si le es útil al fin último de la administración educativa: el estudiante; de lo contrario, los procesos y mecanismos empleados para conseguir la calidad y efectividad se vuelven infecundos. Así lo exponen Garbanzo y Orozco (2007), para quienes

La administración de la educación eficaz y eficiente es el medio oportuno para posibilitar los cambios requeridos en materia educativa; de lo contrario, se estaría al frente de una gestión en la que subyacen acciones estériles, que no obedecen a ninguna política educativa ni a ningún control. (p. 99)

Desde esa postura, el gestor de la educación debe tomar el control y luchar positivamente para poder cumplir con sus responsabilidades como principal ente en el proceso educativo y así brindar las herramientas necesarias para fortalecer las prácticas que se llevan a cabo en cada institución y con ello lograr una formación donde el estudiante adquiera habilidades y características que faciliten su desarrollo pleno y de ahí, su injerencia en los distintos espacios sociales.

Los administradores siempre deben buscar una gestión productiva sin importar las circunstancias del ambiente. Desde la posición de Barquero y Montero (2013) aunque existen ambientes complejos que dificultan la labor y el desempeño administrativo, los gestores deben lograr una gestión eficaz y eficiente ya que esto forma parte de los desafíos que deben enfrentar las organizaciones en educación. De ahí, la importancia de avanzar de la mano de la sociedad de la información y trabajar arduamente en la renovación de los procesos y principios de la educación.

Ante esta objeción, no se omite la gran responsabilidad ni lo difícil que es la tarea administrativa, al ser un sistema ligado a reglas, normas y procedimientos que en muchas ocasiones son difíciles de modificar o tratar. Sin embargo, a como bien lo establece Gerónimo y Pinto (2015), “la gestión encuentra muchos límites en su acción. Así, límite no es aceptar la condición de inmovilización, sino una invitación a la creatividad, a la superación, ir por más de lo que se espera y quieren de la propia gestión” (p. 25).

De este modo, cada miembro debe dirigirse hacia un nuevo horizonte, dejando atrás todo aquello que imposibilite desempeñar la gestión educativa eficientemente, tomando en consideración que la educación es la herramienta para combatir las necesidades y desafíos presentes; además, que es la única oportunidad del individuo para llevar una vida dignamente.

De lo contrario, los afectados serían los educandos al no contar con la calidad educativa que merecen y necesitan para el buen desarrollo social, personal y

profesional. Monge (2017), establece que se limitaría al estudiante a recibir una educación de baja calidad lo que ocasionaría que el estudiante no tenga las herramientas necesarias para desarrollarse oportunamente. Por lo cual, se crearía un mundo en donde no existiría ética, moral, conocimiento o proyectos a futuro, lo que condenaría a una vida de sumisión con malos estilos de vida.

Por consiguiente, desde años atrás en la educación costarricense se ha estado sugiriendo un cambio en la forma que se administra lo educativo: en referencia a esto Garbanzo y Orozco (2010), indicaron que la gestión moderna debe centrarse en lo pedagógico y así orientar a la construcción del conocimiento con un enfoque integral y participativo dejando atrás las rutinas y los modelos tradicionales conductistas.

A su vez, Vargas (2008) evidencia cinco de los desafíos que se encuentran presentes en el campo de la administración educativa los cuales se mencionan a continuación:

- Un nuevo paradigma de gestión en donde los procesos de burocratización, lentitud de procesos, superposición de tareas y frustración personal estén controlados o erradicados.
- Un mejor liderazgo por parte de los directores escolares; es decir, se necesita que se reduzca el papel de gestor e incremente el liderazgo.
- La Elaboración de un Modelo de Gestión Pedagógica por institución de acorde con sus necesidades.
- El papel de las universidades en la formación de profesionales en gestión educativa; esto significa, que el plan de estudios debe cumplir con las demandas de la sociedad y los nuevos paradigmas emergentes.
- La actualización profesional; por tanto, los directores deben buscar permanentemente actividades de enriquecimiento y actualización de conocimiento y funciones administrativas. (pp. 3-13)

Por lo tanto, el sistema educativo, debe afrontar los desafíos desde una gestión responsable y competitiva que facilite avanzar hacia la calidad de la

educación, considerando que hoy en día, el eje central es la persona y por lo tanto esta debe encontrarse en un ambiente adecuado a su entorno de aprendizaje.

En el ámbito costarricense, los desafíos obtenidos ante las repercusiones obtenidas de la coyuntura fiscal, la huelga magistral del 2018 y la renuncia del Ministro de Educación, refuerzan los problemas existentes y empobrecen aún más la educación. (Consejo Nacional de Rectores [CONARE] 2019, p. 25).

De eso se desprende la necesidad de que el Ministerio de Educación Pública, se vea obligado a producir, innovar y a mejorar sus procesos de gestión y el servicio brindado a la ciudadanía; de otra manera, la institución liderada no será sostenible en el tiempo. Por tanto, la gestión de la educación debe responder ante estas demandas y cumplir todo aquello que reforme o legisle la materia educativa, con el propósito de lograr el más alto contexto para los costarricenses.

Desde la misma línea de reestructuración, se señala que el Ministerio de Educación Pública es una institución que está en constante cambio, dependiendo de lo que deviene del propio acontecer nacional; es decir, cada cuatro años una nueva administración propone respuestas a los retos y desafíos que encuentran a su paso. Además, con ello se busca presentar una oferta educativa más acorde con transformaciones de índole global mundial que, tal y como se ha descrito en este apartado, terminan influyendo directa o indirectamente, positiva o negativamente en el sistema educativo costarricense.

Los proyectos que se implementan en ese lapso, indistintamente y por diversos factores, suelen quedar inconclusos, o bien, sin seguimiento alguno. Como muestra de lo expuesto, es la administración 2014-2018, quienes universalizaron la atención a la educación de primera infancia, mientras que para la administración 2018-2022 busca enfocarse en nuevos programas como el Fortalecimiento de Aprendizajes para la Renovación de Oportunidades (FARO), o la educación dual. Lo anterior se agrava si se considera que, dada la inmediatez que caracteriza a la

sociedad actual, los docentes arguyen que no cuentan con el tiempo adecuado para asimilar un lineamiento debido a que cuando se están adaptando a este, en seguida reciben otro.

Esta situación hace que los colaboradores educativos se enfoquen en seguir las órdenes de sus jerarcas sin dar seguimiento a las reformas o estrategias que se implementaron en gestiones anteriores haciendo que se desaproveche todos los recursos y el tiempo invertido en aprender las nuevas estrategias educativas. Por ello, es fundamental que desde la gestión educativa se trabaje en conjunto con el personal docente para desarrollar el talento humano a través del desarrollo de competencias y así mejorar el desempeño docente.

En el marco de un estudio realizado a nivel macro, como es el Séptimo Informe del Estado de la Educación, emergen indicadores de los actuales mecanismos, procesos y acciones de la gestión de ese ente rector, mismos que ameritan una revisión, a fin de lograr un enlace más abierto y flexible con sus dirigidos (escuelas y colegios). Esto es así, porque quienes laboran en esos entornos, de acuerdo con ese informe, requieren nuevos estilos de gestión que añadan prácticas y movimientos orientados a priorizar, asesorar y mediar acciones dirigidas al sector educacional.

Este estilo de gestión pudiera ser replicado en el ámbito organizacional con el objetivo primordial de crear un ambiente que caracterice una instrucción capaz de sustentar de manera amplia y efectiva las necesidades actuales a nivel educacional. Implementar una reestructuración en los procesos de gestión pedagógica que ostentan la fortaleza de lograr cambios en su sistema, se convierte en el norte clave que ratifica el camino hacia el éxito de las instituciones educativas, validando la significancia plasmada en el desarrollo de estas transformaciones.

1.2 Justificación del problema y su importancia

La gestión de la educación se convierte en el componente prioritario que garantiza el éxito de un proceso pedagógico. Aunado, promueve un sentimiento de compromiso que interviene directamente con los distintos sectores sociales, siendo este el detonante que a futuro certifica el desarrollo a posteridad de una población. Para ello, se ratifica la importancia de acrecentar y optimizar las habilidades de gestión educativa, que vienen a convertirse en las bases que maximizan la evolución educativa.

Las destrezas en la gestión, son una necesidad de primer nivel en el sector educativo, buscando que se enfoquen no solo en promover la construcción del conocimiento del estudiantado, sino que también tengan la habilidad para potenciar el talento humano del personal docente, pues mientras más calificado y competente sea este, más positivo será su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Paralelamente, esto impactará a toda la organización educativa que, en analogía con un ser viviente, crece o decrece, según sea lo que ocurra dentro de esta. Así lo evidencia uno de los hallazgos del Séptimo Informe del Estado de la Educación CONARE (2019), el cual indica que, en el Ministerio de Educación:

urgen nuevos estilos de gestión que cambien prácticas y sentidos de acción considerando las prioridades de asesoramiento e intervención centradas en lo pedagógico. Si no se modifica esta estructura, logros relevantes como las reformas curriculares y las nuevas estrategias como las pruebas FARO o la ampliación de la educación dual tienen baja probabilidad de éxito. (p. 27)

Cuando se alude a datos como los mencionados con anterioridad, se ratifica la importancia de dar el salto a la adquisición de reformas que garanticen nuevas y frescas alternativas que intervengan en el ámbito pedagógico, adquirir prácticas que

añadan importancia a la gestión educativa y que certifiquen la notoriedad en sus acciones.

Dicho esto, el tema de las competencias en gestión educativa para el desarrollo del talento humano a nivel general se convierte en un factor elemental en el que gran parte de la responsabilidad reside en la administración de la educación quien debe ser el mediador encargado de poder definir, fortalecer y proponer acciones que propicien una mejora en la gestión educativa y así alcanzar el nivel de calidad que se requiere en las instituciones, este sería el componente determinante en la vida del individuo, siendo así el principal espacio de formación que lo definirá como ser social.

Cambios en el estilo de gestión en el contexto macro, traen consigo otros en cascada, de ahí pasan a la institución educativa, al aula, al estudiante. Cuando se alude a datos como los mencionados, se ratifica la importancia de dar el salto a la adquisición de reformas que garanticen nuevas alternativas que intervengan en el ámbito pedagógico, adquirir prácticas que añadan importancia a la gestión educativa y que certifiquen la notoriedad en sus acciones.

Dicho esto, las competencias en gestión educativa se convierten en un factor elemental en el que gran parte de la responsabilidad reside en la administración de la educación quien debe ser el mediador encargado de poder definir, fortalecer y proponer acciones que propicien una mejora en la gestión educativa y así alcanzar el nivel de calidad que se requiere en las instituciones, este sería el componente determinante en la vida del individuo, siendo así el principal espacio de formación que lo definirá como ser social.

Al respecto, siendo la gestión educativa la principal encargada de orientar, liderar y mejorar los procesos internos que repercutirán en la calidad educativa de la institución, le compete la responsabilidad de velar por el cumplimiento de dicho interés. En esta línea, el Ministerio de Educación Pública (2018) decreta, “los niveles

de calidad que alcance la educación costarricense serán tan altos, como alta sea la calidad de los docentes y directores en cuyas manos descansa la trascendental tarea institucional de la formación de nuestros niños, niñas y adolescentes” (p. 15).

Por tanto, resulta imperativo concretar una óptima ejecución de las tareas realizadas por todo el personal que de una u otra forma trabajan para educar, guiar y preparar a las nuevas generaciones que serán responsables de liderar la sociedad del futuro, así el Ministerio de Educación Pública (2008), infiere:

Una educación de calidad, es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros derechos humanos. Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. (p. 8)

Así, la educación constituye el proyecto más importante de un país; además, es el objeto de estudio de la Administración Educativa, la cual, se vale de los principios de la administración: planificación, coordinación, dirección, evaluación, control y de la gestión educativa para concretar acciones y mecanismos intrínsecamente relacionadas al proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo con ello, es responsabilidad de la gestión de la educación velar por administrar los recursos materiales, humanos y pedagógicos necesarios para que el estudiante adquiera las aptitudes, habilidades y características que le permitan un buen desarrollo intelectual y una óptima inserción social activa, que le permita aspirar a una vida digna, a la vez que participa de la transformación de realidades: la propia y la de su entorno.

Cabe destacar que, resulta trascendental para la educación contar con una gestión ágil y pertinente, que contribuyan a la consecución de la calidad del proceso educativo. Así lo reafirma Gonzales (2000), citado en Monge (2017), para quien “la

gestión directiva es una acción y un efecto en la corriente de decisiones y acciones entre lo deliberado y lo emergente por parte del gestor y los recursos humanos de una comunidad de enseñanza y aprendizajes” (p. 55).

El acierto en la gestión educativa es un compromiso que depende única y exclusivamente de los miembros partícipes en el proceso de enseñanza, el modelo pedagógico es la herramienta esencial que añade el valor requerido para dar a la educación cimientos fuertes sobre los cuales edificar a los educandos.

Desde el siglo XIX, cuando la educación, a raíz de la Revolución Industrial, se posicionó como un espacio fundamental de la sociedad, surgió, paralelamente, la urgencia de dotarla de insumos de índole organizacional y operacional. Es decir, esta ciencia no emerge aisladamente, la nutren otras disciplinas a la vez que de su organización se encarga, mediante su propia teoría y principios, de concretar los fines de la organización educativa.

Sin embargo, tal y como lo han expuesto en otros ámbitos, una entidad educativa se asemeja a un organismo viviente, no es estática; por ende, debe crecer, evolucionar, cambiar, adaptarse a las condiciones de cada época. Al respecto, Cardona (2008) enfatiza a las organizaciones educativas como:

(...) seres vivos que nacen y crecen, se desarrollan a lo largo de su existencia; son seres vivos que, como cualquier organismo animado, constituyen sistemas compuestos de diversos elementos que interactúan entre sí y con el medio que les rodea, o entorno, en un sentido evolutivo que las hace susceptibles de transformarse mediante sucesivos cambios. (p. 73)

Por tanto, una organización educativa para que evolucione al igual que el ser vivo debe de cumplir con ciertas características como flexibilidad a la apertura, no solo a la implementación de nuevas formas de hacer las tareas, sino a abrirse en la

discusión, dejar de ver el conflicto como problema y adoptar una posición crítica comprendiendo que el conflicto bien aprovechado se transforma en mejoras.

En la actualidad, se atraviesa uno de esos periodos de cambio profundo, hay toda una transición generacional, social, política, cultural que está requiriendo uno de esos ajustes. Por lo tanto, alcanzar el éxito en tiempos tan cambiantes implica contar con una actualización oportuna respecto a las nuevas tendencias y teorías.

Eso sería lo que posibilite una satisfactoria ejecución de las nuevas estrategias y paradigmas en educación se debe contar con personal directivo preparado, que tenga claro la importancia y la responsabilidad que conlleva la labor educativa. (Monge, 2017, p. 80), concuerda que el director escolar tiene el papel de liderar los procesos operativos y estratégicos por lo que debe tener conocimientos que le ayuden a lograr la buena funcionalidad como un todo.

Con base a lo anterior, se comprende el provechoso efecto que desarrollaría el considerar la implementación de nuevas estrategias y que añadan valor al proceso educativo mediante la adquisición de personal competente que porte el valor del compromiso en su accionar, mediante la aplicación de reformas que satisfagan las expectativas a nivel social. Sin embargo, tomando en cuenta el estado actual de las instituciones, se deduce que las organizaciones educativas han venido trabajando con modelos de liderazgo y competencias que no son las más adecuadas a las necesidades actuales. Por tanto,

(...) es impostergable para la educación costarricense que sus administradores de la educación, además de dinamizar las organizaciones que dirigen, promuevan la innovación y el cambio como herramientas estratégicas que permitan atender con éxito las desafiantes y complejas demandas del contexto, asegurándole así al sistema educativo mejores niveles de calidad educativa. (Ministerio de Educación Pública, 2010, p. 20)

Años atrás, el papel del director predominaba en lo administrativo y lo burocrático; no obstante, con la globalización y los cambios sociales esa perspectiva ha quedado erradicada y se ha convertido en una intervención caracterizada por ser compleja y buscar la implementación de otras estrategias que ayuden a lograr una buena gestión. Garbanzo y Orozco (2010) lo destacan citando:

Muchas de las necesidades y problemas que enfrentan los profesionales que se ocupan de la administración de las organizaciones educativas en su ejercicio están relacionados con la concepción tradicional de la administración que se tenga, lo que le impide trascender más allá del activismo y el cosismo en administración, como en ocasiones se le designa. (p. 23)

Por esta razón, actualmente, se encuentra en la palestra la necesidad de abordar y modificar las competencias requeridas por los directivos para la gestión del talento humano en el ente rector y, consecuentemente, en los docentes al ser estos los encargados de gestionar la clase, por lo que cualquier comportamiento impactará directamente al estudiante; de esta forma, se estaría atacando los problemas y desafíos presentes que desde ya están impactando la calidad de vida de los jóvenes costarricenses al dejar de lado el crecimiento intelectual, anteponiendo así la opción laboral y dejando de lado el desarrollo profesional que viene a convertirse en el arma que solventa las necesidades de una sociedad. Ante esta situación el Séptimo Informe del Estado de la Educación CONARE (2019), presenta:

(...) 28% de la población mayor de 25 años con educación postsecundaria, frente al 44%. Este bajo umbral se explica por cohortes de jóvenes cada vez más pequeñas, así como por el hecho de que muchos se inserten de manera temprana en el mercado laboral sin concluir su educación secundaria, mientras otro segmento, habiendo ingresado a las universidades, no consigue graduarse. (p. 27)

Bajo este contexto, se vive una cruda realidad entre las actitudes que presentan los jóvenes hacia el crecimiento propio, lo cual solo deja una profunda responsabilidad en la parte educativa, al ser esta la principal herramienta del proceso enseñanza-aprendizaje. Por tal motivo, es vital que existan buenas gestiones que logren cumplir con el fin último de la educación.

No obstante, según el Séptimo Informe del Estado de la Educación (CONARE, 2019, p. 25), “a pesar de los grandes avances del sistema educativo, hoy por hoy las instituciones se encuentran aprisionadas por una estructura y una gestión inadecuada, lo que hace que no exista calidad en la educación”.

Bajo estos términos se entiende que la calidad de la educación actual radica en el hecho de que su modelo de gestión formativo sea rediseñado y orientado a la mejora de la enseñanza, al desarrollo del talento humano, bajo metodologías y teorías que mejor expliquen el fenómeno educativo y faciliten las transformaciones necesarias, entre las que se puede mencionar la ausencia de liderazgo en la gestión. Garbanzo y Orozco (2010), señalan que “dada su complejidad, el liderazgo mediante el cual se gestan las organizaciones educativas debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador” (p. 19).

En articulación con lo anterior, siendo que existen evidencias acerca del liderazgo y el peso que tiene el papel del gestor educativo en la calidad de los resultados de una organización educativa, y pese a que existen muchos otros desafíos en el campo educativo, tal y como lo argumenta (Valencia, 2017, p. 18), “el reto más grande es propiciar el desarrollo de un líder con actitudes, valores y con la capacidad de acompañar a su equipo de acuerdo a las necesidades que se demanden”. Esto conduce a los actores involucrados: Ministerio de Educación, universidades y formadores de formadores a plantearse acciones inmediatas para responder a la urgencia de contar con personas con recursos al frente del proyecto social, político, económico y cultural más importante de la humanidad y de un país.

En adición, el sistema educativo necesita de directivos comprometidos y leales con sus deberes y responsabilidades. Para Valencia (2017), “es preciso disponer de directores capaces de involucrarse en los procesos de gestión educativa y asumir el liderazgo siendo una tarea pendiente para los líderes educativos de la escuela” (p. 16). Descrito esto, es imprescindible mencionar la relevancia de amalgamar un conjunto de líderes capacitados en los diferentes ámbitos de interés social y que se comprometan a tomar la herramienta del liderazgo para formular un desarrollo de gestión a nivel didáctico de altos estándares.

Sin embargo, la decadencia de los sistemas de gestión educativa conlleva al deterioro de este, ocasionando el estancamiento del intelecto social. Es así como lo hace notar el Séptimo Informe del Estado de la Educación (CONARE 2019), “si el sistema no actualiza su forma de gestión se seguirá con gestiones rígidas de baja calidad y continuaran los desafíos en desarrollo humano” (p. 25).

Se puede extraer de lo anterior la importancia de ejecutar una reestructuración de la gestión educativa. El beneficio obtenido con base a esta proposición garantiza el éxito instructivo, baja la liberación de ataduras y trabas en un sistema de gestión que minimiza el potencial de una sociedad con sed de conocimiento. Por ello, en el mismo informe se propone:

Transformar la docencia y la gestión educativa de modo disruptivo e innovador, con urgencia, eliminando cuellos de botella que reproducen inercias e ineficiencias en áreas claves del sistema educativo. Se trata de cambiar la manera de hacer las cosas, para obtener mejores resultados y maximizar el aprovechamiento de los recursos que el país ya dedica a la educación. (CONARE, 2019, p. 28)

Lo expuesto, visibiliza la necesidad de conocer cuáles son las competencias requeridas por la gestión para potenciar el desarrollo del talento humano tomando

como referente los paradigmas, metodologías y las herramientas actuales que contribuyen a un mejor desempeño; por lo que se debe reconsiderar y priorizar la relación que se tiene con el personal ya que estos de una u otra manera influyen significativamente en el proceso de formación de los estudiantes.

El déficit plasmado en el sector administrativo, acarrea consigo una serie de inconvenientes en materia de gestión, dado que la carencia del conocimiento que se requiere para afrontar este oficio conlleva a una indudable y definitiva paralización del área pedagógica, por ello la importancia de fomentar el talento humano para obtener un mejor desempeño y mejores relaciones laborales.

Un estudio realizado por la Unesco, citado en (Valencia, 2017, p. 16), sugiere que la mayor parte de directores no cuentan con la preparación adecuada que permita estimular al personal, lo cual es necesario ya que permite mejorar las competencias y el talento humano del equipo de trabajo, el cual se centra en tareas administrativas y el aprendizaje del alumno, en el caso del personal docente.

Según esta afirmación, se insta a los directores a gestionar capacitaciones de distintas metodologías que le posibiliten una mejor gestión basada en competencias y a su vez que le permita tener la capacidad de guiar y acompañar al equipo a la realización de un mejor desempeño laboral. Dentro de esta perspectiva, Araya (2011), explica:

Desde la educación, las competencias deben ser el medio para integrar los conocimientos teóricos y prácticos, potenciando a la persona para tomar decisiones acertadas, accionar con autonomía, expresarse con libertad, vivir con justicia y respeto a sí mismo y a los demás, realizar un proyecto laboral con éxito y participar en la familia y en la comunidad con liderazgo. (p. 113)

En consecuencia, de no contar con las competencias requeridas por los directivos escolares para la gestión del talento humano, el desempeño de su personal puede verse influido de tal manera que no exista una satisfacción laboral lo que concluye en actitudes negativas y poca eficacia afectando totalmente el ambiente escolar.

Además, se alude que todo cuanto atañe a los miembros del equipo, repercute también, de manera directa o indirecta, positiva o negativamente, como efecto cascada en el estudiante. De manera que (Venegas, 2011, p. 13) enfatiza “una gestión basada en competencias promueve el aprendizaje, la motivación y una clara y definida conceptualización humana hacia el servicio educativo lo que conlleva a una educación de calidad para el estudiante”.

Se entiende así la importancia de desarrollar el talento humano en la organización educativa con el fin de lograr excelencia mediante una forma integral y efectiva para realizar las tareas. Cuanto más se aprovechen las cualidades, mayor competitivo se vuelve la escuela lo que genera un logro hacia la calidad de la educación.

Por esta razón, los administradores de la educación deben ejercer su profesión de la manera más responsable y comprometida hasta alcanzar los estándares de calidad y a su vez, desde su gestión lograr el desarrollo del talento humano que se pueda alcanzar, al ser este reflejado en el principal fin de la educación: la calidad. Tal como lo ilustra Venegas (2011),

La administración de la educación en el contexto de la gestión de la educación basada en competencias, está directamente relacionada con el mejoramiento de la calidad de la educación, mediante mecanismos de participación de todos los miembros de la comunidad educativa, donde los estudiantes constituyen el centro de atención y

hacia ellos se dirigen, primordialmente, todas las acciones de la gestión educativa. (p. 21)

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se recalca la importancia del estudio de las competencias requeridas por los directivos escolares para el desarrollo del talento humano con el fin de potenciar el desempeño de sus colaboradores. Tal como lo expresa Barquero y Montero (2013) “un gestor o gestora no debe fungir como un ente pasivo, sino más bien uno dinámico que genere cambio, transformaciones e innovaciones que propicien un aprendizaje significativo y por ende, una mayor calidad educativa” (p. 47).

De esta manera, un buen dinamismo que involucre las competencias correctas transformaría la organización educativa en un espacio de bienestar, calidad y motivación por parte del personal colaborador como de la comunidad estudiantil.

Por consiguiente, la promoción del talento humano a través de las competencias directivas correctas potenciaría un mayor conocimiento de cómo liderar acciones de toma de decisiones, manejo de conflictos y personal y todo lo referente con las tareas típicas de un director educativo. De este modo,

La gestión del talento humano basada en competencias permite algunas ventajas relacionadas con la identificación de las capacidades y habilidades de los colaboradores, el apoyo al desarrollo individual y organizacional, la orientación al proceso de reclutamiento y selección, el enfoque a las necesidades de capacitación y desarrollo, la definición de planes de vida y carrera y la contribución a la potencialización del talento humano de la institución educativa. (Rodríguez, 2015, p. 47)

Dado esto, un estilo de gestión basado en competencias que desarrollen el talento humano podría lograr una mejor función por parte de los colaboradores, al

encontrarse más motivados y apoyados por parte de la gestión. Soto (2016), argumenta que “el manejo del talento humano es una tarea importante para la conservación y, sobre todo para la eficiencia y eficacia del personal que va a llevar adelante a la institución educativa” (p. 3). Lo que resulta, en una acción trascendental que toda organización moderna debería gestionar.

Bajo esta línea, resulta importante analizar las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, Circuito 02, Dirección Regional de Educación Cartago; con la finalidad de profundizar el conocimiento y el desarrollo de las técnicas que brindan el alcance hacia la calidad en educación.

Ante estas consideraciones, este trabajo pretende profundizar en el valor práctico al producirse un acercamiento a las nuevas tendencias derivadas de ciencias que nutren la investigación, lo que permite generar insumos para formar nuevas líneas de investigación; a su vez, le dará una visión clara a la gestión actual sobre las competencias requeridas para el desarrollo del talento humano en una organización; Por último, sirve de referente al Ministerio de Educación Pública quien podrá tomar en cuenta los hallazgos para implementar nuevos estilos de gestión enfocadas en el talento humano.

En cuanto al nivel teórico, el estudio toca una temática que ha sido poco transitada en este ámbito y probablemente llega producto que ha sido más en el acontecer empresarial al ser la gestión del talento humano la principal herramienta que da paso al éxito; al mismo tiempo, queda demostrado que actualmente la educación no solo se nutre de disciplinas tradicionales si no que se ha empleado aspectos como talento humano la cual es esencial en el ámbito educativo.

Con respecto al aporte metodológico, está investigación brinda formas innovadoras sobre competencias requeridas para la gestión del talento humano, por lo que aporta hacia la mejora educativa, la cual actualmente cuenta con un sinnúmero de

desafíos que afectan tanto a la organización como a sus estudiantes al estar en contacto directo con los docentes los cuales son los segundos protagonistas del proceso educativo.

Desde esta perspectiva, predomina la necesidad de analizar las competencias para el desarrollo del talento humano en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, Circuito 02, Dirección Regional de Educación Cartago.

Por tanto, este estudio pretende brindar respuesta a interrogantes que en educación son fundamentales para una exitosa gestión y por ende calidad educativa. El propósito central del presente estudio se esboza a continuación:

- ¿Cuáles son las prácticas y los mecanismos que fortalecen las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano?
- ¿Cuáles son las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez?

En ese marco, emergen preguntas de investigación que direccionan el análisis del tema en cuestión y posibilitan el paso a paso para dar respuesta a la gran pregunta, a saber:

- ¿De qué manera precisa el personal docente y administrativo la conceptualización de gestión del talento humano?
- ¿Cuáles conocimientos, habilidades y actitudes posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano?
- ¿Qué tipos de acciones se llevan a cabo en el centro educativo para la gestión del talento humano?
- ¿Cuáles son las necesidades de crecimiento personal y desarrollo profesional del equipo directivo para la gestión del talento humano?

1.3 Objetivos de la investigación

3.1 Objetivos Generales

- a. Analizar las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, Circuito 02, Dirección Regional de Educación Cartago.
- b. Fortalecer a través de una estrategia de mejora continua las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, Circuito 02, Dirección Regional de Educación Cartago.

3.2 Objetivos Específicos

- a. Precisar la conceptualización de gestión del talento humano que tiene el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.
- b. Identificar las acciones que se llevan a cabo desde la dirección del centro educativo para la gestión del talento humano del personal docente y administrativo.
- c. Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo.
- d. Especificar las necesidades de crecimiento personal y desarrollo profesional del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano en el centro educativo.

- e. Diseñar una estrategia de mejora continua para la gestión del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

1.4 Contextualización de la organización en que se realizará su estudio

El Colegio Francisca Carrasco Jiménez, se inauguró en el año 1997 y se encuentra ubicado en el cantón central de Cartago en el distrito de Guadalupe. Esta institución pertenece al Circuito 02 de la Regional de Educación de Cartago.

Según la reseña histórica del Colegio Francisca "Pancha" Carrasco Jiménez, la institución nació luego de incontables encuentros y reuniones con la Municipalidad de Cartago, Casa presidencial, Ministerio de Educación Pública, Asamblea Legislativa entre otras. La lucha inició gracias a la preocupación por la cantidad de niños y jóvenes que tenían que desplazarse hacia los colegios aledaños. El nombre de la institución se dedicó a la heroína nacional Pancha Carrasco Jiménez quien es una reconocida figura Cartaginesa por obtener el título "Heroína Nacional y Defensora de las Libertades Patrias". (Colegio Francisca Carrasco Jiménez, 2013).

En el año 2021, la institución cuenta con 783 estudiantes en Plan Regular Académico y 115 estudiantes en el Plan Nacional. Además, se trabaja con 85 miembros entre los cuales se encuentra personal administrativo, oficinistas, docentes, conserjes, orientadoras y oficiales de seguridad. (Colegio Francisca Carrasco Jiménez, 2013).

A continuación, se presenta la misión y visión de la institución:

Misión: Cumplir con los fines de la educación costarricense, estableciendo estrategias que les garantice a los jóvenes de la comunidad educativa, seguridad, desarrollo de principios, fomento de los valores cívicos, el arte, el saber y los deportes.

Visión: Ser una institución educativa sobresaliente en lo académico, en la formación integral de sus estudiantes, de tal forma que se convierta en un ente de cambio que permita la inclusión.

Finalmente, cabe mencionar que el Colegio Francisca Carrasco Jiménez es conocido como una de las mejores instituciones en el área de Cartago, al contar con una gestión que se preocupa por desarrollar el talento humano en el personal, lo cual es fundamental para poder lograr los objetivos de manera eficaz y exitosa.

CAPÍTULO II

1. ESTADO DEL ARTE

En el presente capítulo se estudiaron investigaciones relacionadas al tema de investigación, mismas que sirvieron de base para el análisis de contenido. Estas se presentan en dos apartados: el ámbito internacional, el cual incluye trabajos finales de graduación de instituciones como la Universidad César Vallejo, la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, la Universidad Libre de Colombia y el Tecnológico de Monterrey. Además, se tomó en consideración el ámbito nacional, el cual incluye trabajos finales de investigación de Maestría de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Estatal a Distancia.

Toda la recopilación de información para la realización de este estudio se realiza en las bibliotecas de la Universidad de Costa Rica, así como bases de datos físicas y digitales. La presentación de estas investigaciones se lleva a cabo empezando por investigaciones internacionales seguido de las nacionales. Todos los documentos son presentados por orden cronológico de reciente a antiguo. Para finalizar, se presenta los principales aportes teóricos y metodológicos los cuales son producto de la revisión de estos estudios.

1.1 Investigaciones internacionales

El primer documento internacional fue el presentado por Contreras (2018), cuyo tema es “Gestión Educativa y Gestión del Talento Humano Docente en las Instituciones Educativas de educación secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac – 2016”. Este trabajo corresponde a una tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de la Educación y forma parte de la Universidad César Vallejo, la cual se encuentra localizada en Perú.

Contreras presentó como objetivo general determinar si la gestión educativa se relaciona con la gestión del talento humano docente en las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac - 2016.

Desde este objetivo se derivaron cuatro objetivos específicos referentes a la relación entre la gestión educativa y la calidad de vida en el trabajo docente, las relaciones laborales docentes, la capacitación y desarrollo personal docente y el desarrollo organizacional docente en las instituciones educativas de Educación Secundaria.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, de naturaleza descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal o transaccional. Se obtuvo una muestra a conveniencia de 100 docentes igualmente distribuidos entre tres instituciones. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, la encuesta y la observación.

Dentro de las principales conclusiones se encuentran:

- La relación entre la gestión educativa y la gestión del talento humano es moderada.
- La gestión educativa es la responsable de que los docentes tengan una buena calidad de vida.
- Existe una relación baja entre la gestión y las relaciones laborales.
- Tanto los directivos como el personal docente deben de velar por la capacitación y desarrollo personal.

Seguidamente, se consultó el estudio de Ponce (2018), denominado “La gestión educativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Yauyos, Lima”. Este documento fue presentado con la finalidad de obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educacional de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en Lima, Perú.

La investigación presenta como objetivo general determinar cómo se relaciona la gestión educativa con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Yauyos, Lima. Además, se establecieron cuatro objetivos específicos en relación con la gestión pedagógica, la gestión administrativa, la gestión institucional y la gestión social-comunitaria y el desempeño docente.

La investigación mencionada presenta un enfoque cuantitativo de tipo básico, de diseño no experimental, transversal y correlacional y con un método hipotético deductivo. A su vez, se utilizó el cuestionario con la escala de Likert como instrumento y para la contrastación de las hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, la técnica utilizada fue la entrevista con una muestra de 189 docentes de nivel secundario tipo probabilística.

Las principales conclusiones y recomendaciones mencionadas por Ponce (2018) fueron:

- Existe una relación directa entre la gestión pedagógica, la gestión administrativa, la gestión institucional y la gestión comunitaria con el desempeño docente de las instituciones educativas.
- Se recomendó que los directivos se capaciten para optimizar la gestión educativa y pueda haber una mejor relación con el desempeño docente.
- Debe existir una mejor administración de los recursos humanos, materiales y financieros, tendientes a la facilitación e implementación de aulas, laboratorios y/o área de investigación.
- Se necesita una mayor dinámica institucional y compromiso con la misión y visión de la Institución Educativa en el mejoramiento del servicio educativo.

Asimismo, se toma en cuenta el trabajo de investigación de Sosa (2017), el tema desarrollado es “La Gestión Educativa en el Marco del Buen Desempeño Docente de las I.E. de Puente Piedra”. Este trabajo corresponde a la Universidad

Inca Garcilaso de la Vega en Lima – Perú, y fue realizado para optar el grado Académico de Maestría en Administración de la Educación.

La investigación presenta como objetivo general: determinar la influencia de la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra. Junto a este objetivo se presentaron cuatro objetivos específicos referentes a la influencia de la gestión pedagógica, la gestión directiva, la influencia de la gestión en la comunidad y la influencia de la gestión administrativa y financiera, todo hacia el marco del buen desempeño docente.

Como metodología definió un diseño no experimental con un método descriptivo, técnicas de recolección de datos y de muestreo; como instrumento, se utilizó el cuestionario. Además, se manejó una muestra de 294 personas.

Dentro de las conclusiones se señaló:

- La gestión educativa influye plenamente y directamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- La gestión pedagógica influye en gran medida en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- La gestión de la comunidad permite mejorar e influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- La gestión administrativa y financiera influye directamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

Por último, se brindaron las siguientes recomendaciones:

- Los directivos encargados deben ser personas capacitadas y que conozcan a fondo la problemática de su institución.
- Se debe emplear los estudios realizados para evitar que queden en proyectos, esto si se quiere mejorar el desempeño de los docentes.
- Estar motivados, de lo contrario no se podrá cumplir los objetivos institucionales.

Una cuarta investigación, que igualmente enmarca el objeto de estudio que sigue el presente trabajo, es el efectuado por Rodríguez (2015), titulado “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo – CIDE”. El documento presentado formó parte de los requisitos para obtener el título de Maestría en Educación con Énfasis en Gestión Educativa de la Universidad Libre de Colombia.

El propósito de la autora fue caracterizar variables del clima organizacional en CIDE, relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la realización personal, para diseñar un modelo de gestión del talento humano que potencien el bienestar y el desarrollo humano de los docentes.

Junto a este objetivo se establecieron tres objetivos específicos basados en las variables del clima organizacional desde lo teórico; así como, las percepciones de los docentes en relación al clima organizacional, con el fin de proponer un plan de acción que incida en el clima organizacional desde la gestión del talento humano.

Para la realización de esta tesis se utilizó el enfoque mixto con un alcance descriptivo, al buscar conocer el estado actual del clima organizacional en CIDE. Dentro de la muestra se encuentran los participantes vinculados con la institución y el instrumento aplicado fueron la encuesta y grupos focales.

Referente a las conclusiones se menciona que existe una limitación entre los espacios generados para la participación, la formación y el espacio para el desarrollo de habilidades y asesoramientos. Además, se menciona que el trabajo en equipo existe solo de manera generalizada y los más comprometidos son los docentes más antiguos.

Positivamente, se indica que existe una buena comunicación entre el personal docente y el administrativo, así como un alto porcentaje de liderazgo.

Existe buena pertinencia institucional, seguido de motivación y claridad en las funciones.

Al finalizar el documento Rodríguez (2015), menciona algunas recomendaciones junto con un plan de acción que se divide en tres etapas:

- A corto plazo: Se propone la socialización del diagnóstico de clima organizacional con la planta docente, con el propósito de plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento organizacional y el crecimiento personal.
- A mediano plazo: Se propone la revisión de las políticas de gestión de talento humano, así como las sinergias y brechas dadas entre la gestión administrativa y académica.
- A largo plazo: Se propone el diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias, acorde con los requerimientos de SACES y el CNA con el fin de asegurar las condiciones de calidad que se exigen. (p. 145)

El último trabajo internacional consultado fue el de Villela (2015). El tema realizado por la autora lleva por nombre "Modelo de competencias del director escolar exitoso". Dicho trabajo corresponde al Tecnológico de Monterrey, el cual se encuentra ubicado en México y se realizó con el objetivo de optar por el Grado Académico de Doctor en Innovación Educativa.

El objetivo general de la investigación fue responder qué competencias muestra un director escolar que logra la eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje y consigue mejoras escolares.

Junto al objetivo general se encuentran cinco objetivos específicos afines con el desarrollo del perfil del director escolar basado en literatura y en datos empíricos y a partir de estos regenerar un perfil resultante del director escolar exitoso basado

en la recopilación de información de lo anteriormente mencionado. El cuarto objetivo específico se trata de diseñar un modelo y el último objetivo en validar dicho modelo con el fin de evaluar que el modelo de competencias esté vinculado con la evaluación de directores escolares exitosos.

La metodología empleada fue mixta y de tipo exploratorio, con un diseño no experimental. Se realizaron estudios de casos y un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Al finalizar, la autora indica que existen 18 competencias que se relacionan con el desempeño de los directores exitosos. Estas competencias se encuentran agrupadas de la siguiente manera: 3 competencias que apoyan la función de seguimiento al programa educativo, 8 de interacción social y 7 relacionadas al funcionamiento del centro educativo.

A su vez, se alude a los hallazgos mencionando tres aportaciones: selección y formación del director escolar, estilos de liderazgo del director escolar exitoso y el director escolar exitoso como reestructurador social.

1.2 Investigaciones nacionales

En el ámbito nacional se revisaron investigaciones con respecto a temas de gestión, competencias profesionales y estilos de dirección que se relacionan con la educación actual. Cabe destacar, que en el ámbito de educación no se encontraron investigaciones relacionadas con el desarrollo del talento humano, por lo que se optó por abarcar temas relacionados con gestión, liderazgo y competencias.

El primer trabajo de investigación consultado fue el de Navarro (2017), mediante el estudio “Análisis desde la gestión del centro, la influencia que ejerce el liderazgo del gestor en la participación activa y el pensamiento crítico del personal docente y administrativo del Liceo San Francisco, en el desarrollo del plan estratégico”. Este trabajo fue realizado para optar por el grado y título de Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

En este sentido, Navarro (2017), se enfocó en dos objetivos generales los cuales son: analizar la gestión del centro, la influencia que ejerce el liderazgo del gestor en la participación activa y el pensamiento crítico del personal docente y administrativo del liceo san francisco, en el desarrollo del plan estratégico y diseñar una propuesta de mejora en relación con la influencia que ejerce el liderazgo del gestor, en la participación activa y el pensamiento crítico del personal docente y administrativo del Liceo San Francisco, Agua Caliente de Cartago.

Además, se basó en tres objetivos específicos relacionados con el estilo de liderazgo, la incidencia que tiene el estilo de liderazgo en la participación activa y el pensamiento crítico de los docentes en el desarrollo del plan estratégico y la percepción de los docentes y personal administrativo en la relación a las ventajas o desventajas del tipo de liderazgo presente.

Respecto a la metodología, se utilizó el enfoque cuantitativo. Se cuenta con fuentes de información primarias (docentes, administrativos y director) y secundarias (revisión bibliográfica de documentos escritos, libros, trabajos finales de graduación digitales y físicos, revistas educativas, videos nacionales e internacionales).

Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios estructurados dirigidos al personal docente y administrativo y un segundo al director del centro. La validación se hizo a través de una prueba piloto con expertos del campo. La población fue de 73 personas entre las cuales se encuentran docentes, administrativos y el director. Para la muestra solo se utilizaron 37 colaboradores dentro de los cuales 27 eran docentes, 9 administrativos y el director.

Finalmente, Navarro (2017), concluye la investigación señalando que la gestión directiva del Liceo esta de acorde con el liderazgo autocrático centralizado solamente en la persona del líder quien se basa en la toma de decisiones y el poder. Además, de que existe más de un estilo de liderazgo y se da mucha participación

activa y pensamiento crítico por parte de los docentes. Conjuntamente se desarrolla un alto nivel de profesionalismo, colaboración y apoyo entre las partes y se trabaja mucho en el desarrollo de la visión, misión y los objetivos de la institución. Por último, se indica que la gestión no promueve algún estilo de liderazgo para la implementación del plan estratégico.

La última parte del trabajo de investigación contiene la propuesta, la cual fomenta el estilo de liderazgo participativo; además, que se quiere alcanzar una mayor participación y pensamiento crítico de parte de todos los docentes a la hora de desarrollar el plan estratégico.

Un segundo estudio fue el de Mora (2016), al cual denominó “Análisis de las competencias profesionales en el campo de la administración de la educación”, el cual elaboró para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

El trabajo realizado por Mora tiene como objetivos generales analizar las competencias curriculares y administrativas que requieren los administradores de la educación para una adecuada gestión en el ejercicio de sus funciones en la Dirección Regional de Educación de Cartago y diseñar una propuesta que promueva el aprendizaje continuo del administrador de la educación, en aquellas competencias curriculares y administrativas que se requieren para una gestión de calidad de la educación costarricense.

Estos objetivos conllevan a tres objetivos específicos que buscan establecer las competencias en el campo curricular y en el campo administrativo requeridas por los administradores de la educación para una gestión eficiente y de calidad en la Dirección Regional de Educación de Cartago. Por último, busca elaborar una propuesta sobre competencias curriculares y administrativas, que permita a los actuales y futuros administradores de la educación, un desempeño profesional emprendedor, innovador y creativo para una gestión educativa de calidad.

El enfoque de la investigación es de tipo mixto y de carácter descriptivo al procurar exponer las características ideales del gestor de la educación. Para la recolección de datos se requirió de una muestra de 35 personas, entre las cuales se encuentra el director regional, 8 supervisores educativos y 26 directores de centros educativos de Cartago.

Se utilizaron fuentes de información primarias, las cuales fueron constituidas por el director regional, supervisores y directores de centros educativos; además, de fuentes secundarias como trabajos finales de graduación, memoria de trabajos, documentos del Ministerio de Educación Pública, revistas científicas y estudios homólogos. Otro detalle de importancia es que para la recolección de datos se utilizó el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, así como la entrevista estructurada.

Dentro de las consideraciones finales se menciona una necesidad de actualización y fortalecimiento hacia los administradores educativos, con el fin de promover un mejor proceso de enseñanza y aprendizaje, así como una mejor capacidad evaluativa y didáctica. Además, se menciona la necesidad de mejorar las competencias administrativas, especialmente en la capacidad de delegar, motivar, resolución de conflictos y gestión tecnológica.

Por último, Mora indica que la calidad educativa depende de la calidad del administrador educativo, por cuanto sus competencias curriculares y pedagógicas deben ser de ser eficaces.

El siguiente trabajo de investigación consultado fue el de Ramírez (2015), la cual hace referencia al tema “Las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 6, en la Dirección Regional de Cartago”. Este documento fue realizado para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

Para el desarrollo del estudio, Ramírez estableció dos objetivos generales: el primer objetivo fue analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional. Su segundo objetivo fue diseñar una propuesta que permita fortalecer la práctica del administrador de la educación para su adecuado desempeño.

De estos dos objetivos se establecieron cinco objetivos específicos referentes a los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica, la gestión pedagógica, la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar, la gestión administrativa y de recursos y por último, la gestión en la condición de organizacionales.

El trabajo fue de enfoque cuantitativo y de carácter exploratorio – descriptivo al tratar de obtener información sobre la gestión educativa de la Dirección Regional de Cartago. La autora menciona una población de 28 directores de centros educativos, los cuales fueron tomados en cuenta por conveniencia.

Dentro de las fuentes primarias se encuentran los gestores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y dentro de las fuentes secundarias se mencionan bases de datos de información SIBDI, trabajos finales de graduación e informes especializados.

Los principales hallazgos encontrados fueron:

- Las competencias profesionales deben ser una prioridad en los gestores de educación, al ser estos líderes y protagonistas en los centros educativos.
- Los gestores educativos deben de trabajar en el liderazgo y la convivencia con los demás.
- Los gestores deben ser sistemáticos, proactivos, abiertos y ejercer la planificación de acuerdo a sus necesidades.

- Se deben de proveer más capacitaciones tanto pedagógicas como administrativas hacia los gestores de la educación.

Otro trabajo en mención consultado fue realizado por Chaverri (2014), el cual lleva por título “Análisis de la Gestión de las competencias profesionales del personal docente y administrativo de los centros educativos Discovery Montessori Preschool and Daycare basado en la filosofía Montessori”. Trabajo para optar por el grado de la Maestría Profesional en Administración Educativa, en la Universidad de Costa Rica.

Los objetivos generales de este trabajo son analizar la gestión de competencias profesionales del personal docente de los centros educativos Discovery Montessori Preschool and Daycare basado en la filosofía montessoriana, así como diseñar un manual de capacitación en competencias profesionales para el personal de estos centros educativos.

De estos objetivos generales se derivan objetivos específicos referentes a conocer las competencias laborales generales necesarias según la filosofía montessoriana, sistematizar las competencias laborales específicas en un perfil profesional docente montessoriana; así como, determinar las necesidades de capacitación en cuanto a competencias profesionales del personal según el perfil montessoriana.

La investigación es de enfoque mixto, de tipo exploratorio al no haber sido estudiado en profundidad por la sociedad costarricense y descriptiva al pretender conocer las necesidades de capacitación del personal de la institución educativa.

Para la realización de este estudio, se contó con una población de 4 directoras de centros educativos y 58 docentes. Dentro de las fuentes de información se encuentran las primarias: directoras y docentes de los centros educativos. Dentro de las fuentes secundarias se encuentran: tesis de grado, planes

de trabajo de graduación, artículos de revista científicas, libros y centros de documentación publica como el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

La recolección de datos se obtuvo a través de una encuesta y una entrevista. Para medir la calidad de los instrumentos se aplicó a una directora de un centro educativo y a una psicopedagoga, las cuales verificaron la claridad y estructura.

Dentro de las conclusiones más relevantes se encontraron:

- Las directoras tienen amplia experiencia y conocimiento en la administración y la filosofía Montessori; sin embargo, la mayoría del personal no está certificado en el método Montessori, ni tampoco cuentan con total conocimiento en la filosofía, por lo cual necesitan de capacitaciones que les guíe hacia un mayor conocimiento y sobre como emplear este método en el aula.
- Se muestran como debilidades competencias personales, intelectuales e interpersonales, por lo cual también debe de desarrollarse una capacitación.
- Es necesario realizar diagnósticos para conocer el estado actual de la institución y en base a los resultados, establecer metas y estrategias que ayuden a su cumplimiento.

Un último trabajo relacionado con nuestro tema de estudio es el de Dobles (2005), el cual fue nombrado “Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente”. El estudio se trata de una tesis para obtener el título de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Estatal a Distancia.

En este caso, el objetivo general del trabajo es analizar la influencia que ejerce el estilo de dirección en la calidad del personal docente del Colegio Saint Paul, del cual se derivan cuatro objetivos específicos relacionados al estilo de gestión, características idóneas de un gestor, influencia del estilo de gestión en la calidad del desempeño laboral y las debilidades presentes en el estilo de gestión.

La metodología es de tipo descriptivo, utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de información, la muestra fue la totalidad de población existente, donde se incluye la directora y subdirectora además de los docentes.

Dentro de los resultados más relevantes se encontraron:

- La gestión directiva es percibida como participativa y democrática, pero con una dirección clara y firme.
- Los docentes consideran que el proyecto educativo es construido y compartido por todos, que sus opiniones son tomadas en cuenta y son percibidos como profesionales.
- El clima del centro se percibe como uno en donde se genera confianza, satisfacción, una alta motivación e identificación con la institución y el cual les permite ser personas creativas y abiertas al cambio.
- La gran mayoría de docentes consideran que la dirección tiene mucha influencia en el desempeño de su labor.
- Existe una debilidad en cuanto a comunicación entre dirección y su personal.

Al final de la investigación se planteó como propuesta fortalecer el estilo de dirección y superar sus debilidades, con el fin de propiciar un clima institucional que sensibilice y comprometa a los docentes con el mejoramiento permanente de la calidad de la educación y la formación de estudiantes comprometidos con su entorno.

1.3 Aportes metodológicos- teóricos en relación con el objeto de estudio

Los estudios nacionales e internacionales analizados son de gran aporte al conceptualizar y proveer información relevante sobre gestión, competencias y talento humano, los cuales son vitales para lograr una gestión responsable, eficaz y eficiente y así lograr una educación de calidad. Así, la responsabilidad de la gestión educativa emplea una gestión basada en competencias que le permitan desarrollar el talento humano tanto en el personal administrativo como docente.

En esta línea, la revisión documental favoreció a la hora de lograr una perspectiva más amplia sobre cómo mejorar la calidad de la educación y como el gestor, redefiniendo su papel educativo, puede acompañar y brindar un mejor apoyo a su personal, el cual estaría más motivado, preparado y comprometido con su trabajo.

Para continuar, se recalca el beneficio obtenido de cada una de las investigaciones al brindar las bases de lo que un trabajo de investigación debe poseer. En lo referente a aportes metodológicos, la mayoría de trabajos mostraron enfoques cualitativos y cuantitativos, los cuales en su mayoría fueron de tipo descriptivos. También se mostró la viabilidad de los cuestionarios y las encuestas como principal método para la recolección de información.

Al finalizar cada documento, los autores se encargaron de brindar recomendaciones o propuestas sobre cómo fortalecer las debilidades encontradas en los estilos de gestión, las competencias y como desarrollar el talento humano, las cuales son importantes para la elaboración de propuestas pertinentes con el contexto actual.

CAPÍTULO III

1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan los principales constructos teóricos que respaldan el objeto de estudio que se genera sobre las competencias de gestión requeridas por los directivos escolares para el desarrollo del talento humano. Estos referentes teóricos conducen la investigación desde la educación, la administración de la educación, la gestión de la educación, las competencias y el talento humano.

Es así como en este apartado, resulta de vital importancia ofrecer un conjunto de ideas, explicaciones y procedimientos en relación con el objeto de estudio; además, de proveer bases para la construcción del marco metodológico. Cabe señalar que el principal componente de este estudio es la educación y su gestión.

Por este motivo, al ser la gestión la responsable de mejorar y responder ante los desafíos de la educación le compete mejorar las competencias que promuevan el desarrollo del talento humano a través de una reestructuración en su gestión. Esta investigación será relevante para la construcción de la propuesta que al final se presentará y que se desea cause un impacto positivo en el centro educativo.

En relación con lo expuesto, se puntualizarán los principales componentes de la administración de la educación, la gestión, así como, los del talento humano al ser esenciales en la calidad de la educación.

1.1 Educación

La educación se puede considerar como uno de los principales derechos del ser humano, es la herramienta que define el modo de ser y el estilo de vida que seguirá cada persona, por lo que juega un papel vital en la sociedad.

Por tanto, la educación es trascendental como instrumento de formación para los individuos, al contribuir con la adquisición de conocimiento, valores, tradiciones

y culturas que definen la herencia de sus ancestros; así como, el papel que ejercerán en la sociedad.

Dicho esto, se puede deducir que la construcción de conocimientos mediante el proceso de enseñanza es el molde que da la forma requerida al ser humano para proporcionarle una facilidad de insertarse en el ámbito laboral y consecuente a esto la aptitud para mejorar su calidad de vida y acrecentar su solvencia económica.

La educación es por excelencia el medio por el cual las personas pueden acceder a una mejor calidad de vida, pues es a través de la conclusión de procesos educativos que el individuo adquiere habilidades técnicas y conocimientos que le facilitan la oportunidad de obtener mejores empleos, por ende mejores condiciones de vida para sí y sus familias, lo que conlleva a su vez a un avance social y económico de cualquier nación. (Monge, 2017, p. 36)

Según lo citado, a través de la educación se brindan todos los recursos que le permitirán al individuo optar por mejores condiciones y estilos de vida y así, aportar para la construcción de una nueva sociedad en donde el avance y el progreso sean sus principales características.

Sumado a esto, es primario rescatar como la educación reforma y construye una sociedad con las cualidades base que conforman la concientización de sus miembros, al dirigir a los mismos a comulgar bajo principios de bien social y conveniencia colectiva. En la misma línea de ideas, Ramírez (2015), expone:

La educación es un proceso socioculturalmente permanente, dirigido a la formación general de las personas y al mejoramiento de la sociedad. La educación favorece a la socialización de los individuos y las dispone para que sean capaces de cambiar, crear cultura, obtener sus relaciones y compromisos como ciudadanos. (p. 11)

En consecuencia, la educación se convierte en la principal herramienta de la sociedad para dibujar su trayecto y potencializar el cambio, que será el promotor principal para combatir los problemas de desigualdad social, pobreza, discriminación e inseguridad que actualmente caracterizan al mundo.

Por consiguiente, para el sistema educativo costarricense, la educación debe de proveer un sinfín de herramientas que logren que el individuo se apropie de todo aquello que le permita vivir de manera digna, responsable y tranquilamente. De esta forma, el Ministerio de Educación Pública (2008), enfatiza:

La educación debe brindar a cada estudiante los conocimientos, las herramientas, la sensibilidad y los criterios éticos, estéticos y ciudadanos, necesarios para poder – desde ahora y a lo largo de toda su vida – avanzar de manera crítica y sistemática en la búsqueda permanente de lo verdadero, lo bueno y lo bello, elementos inseparables de lo que nos hace mejores seres humanos. (p. 10)

Dicho esto, es imprescindible ratificar lo fundamental que se vuelve la educación como herramienta mediante la cual el ser humano obtiene la emotividad y desarrollo de sus capacidades cognitivas, para discernir los componentes clave que constituyen las características base de una sociedad con valores éticos y morales propios en beneficio de la misma.

Así, se concuerda que la educación ocupa un campo primordial en la vida de todo ser humano, al ser la esperanza y el principal instrumento para construir una sociedad alejada de problemas que no deberían de estar presentes, pero que aún, se pueden erradicar con responsabilidad y compromiso por parte de cada uno de los habitantes.

De aquí la relevancia de los roles que ejercen las personas que administran la educación, pues son los que velan por que todo lo mencionado en cada uno de los conceptos de educación se cumplan, y así se propicie todas las destrezas en los

estudiantes, quienes serán los que se encarguen de aportar satisfactoriamente en el futuro.

Aunado a esto, es primordial razonar que se vive en un mundo globalizado que cada día presenta cambios y nuevos paradigmas que deben ser implementados en las organizaciones educativas, para poder garantizar un ambiente adecuado que le permita al estudiante desarrollar y potenciar conocimiento y destrezas que lo definirán como ser social. Ante este hecho, Monge (2017), indica:

los procesos educativos deben ir de la mano con los avances y cambios de la sociedad actual, para que la oferta educativa no se vea desfasada o desactualizada en cuanto a las exigencias del medio en el que se desenvuelven los individuos. (p. 38)

Lo anterior, implica analizar y replantear la educación y su contexto educativo actual de forma que se busque cumplir las exigencias y necesidades del nuevo milenio, de lo contrario, se está incumpliendo con la obligación de procurar ofrecer la educación de manera ampliada y adecuadamente.

Con esto se comprende el deber que se proyecta a futuro en el proceso educativo, donde la implementación de las nuevas exigencias sociales significaría el plus tan anhelado y requerido para convertir a la ciudadanía en un ente de confort con igualdad de condiciones para sus miembros. A la luz de estas exigencias, surge la administración en la educación, la cual se proyecta como uno de los requisitos obligatorios para lograr una organización desarrollada y organizada que facilite todas las áreas y procesos educativos.

1.2 Administración de la educación

La administración ha tenido un papel esencial desde sus inicios a través de los tiempos; al ser esta una ciencia social, vela por que las organizaciones empleen sus tareas de la mejor manera y así obtener beneficios y metas que le ayuden a crecer y tener un alto status social. Por tanto, se puede decir “la administración es una función natural de la sociedad humana por medio de la cual se puede fijar una meta y alcanzarla” (Valencia, 2017, p. 40).

De acuerdo con lo expresado, la administración es la clave por el buen funcionamiento de la organización, por lo que se debe de seguir todos los parámetros que involucra para poder alcanzar el éxito. Ante esta objeción Amaru (2009), indica “la administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (p. 6).

En este orden de ideas, se puede deducir que la administración buscará caracterizar sus funciones con responsabilidad, eficacia y eficiencia siguiendo cada uno de los procesos que le ayudan a tener una visión más amplia y consecuentemente tener menos probabilidades del fracaso, al haber seguido una serie de pasos que los guían hasta alcanzar la meta. Desde esta visión, Amaru (2009), expresa

Quienes administran organizaciones son responsables de la realización de objetivos y de la forma en que se utilizan los recursos. El desempeño de una organización es el reflejo de la competencia de sus administradores. Una compañía eficiente, eficaz y competitiva demuestra que tiene administradores de alto desempeño. (p. 281)

El fragmento anterior evidencia el papel fundamental cumplido por la administración, reconocida como el ente encargado de dirigir el rumbo de una organización a fomentar la eficacia y eficiencia de las partes que la conforman y el desarrollo y cumplimiento de las ambiciones deseadas.

Dentro de este marco, la administración se considera una ciencia que a pesar de ser compleja provee de un sinfín de beneficios y recursos que ayudan a lograr una administración de calidad en función de las organizaciones.

Para efectos de este estudio, se centrará en la administración de la educación la cual es la responsable de favorecer el contexto educativo de tal forma que los actores de la educación estén complacidos con sus peticiones y demandas. Por tanto, los administradores educativos deben procurar ser responsables y velar por la articulación y el funcionamiento de la institución en acorde con lo requerido por el estado. De manera puntual Ramírez (2016), se refiere al tema explicando que:

La administración de la educación se encarga de hacer que las leyes, reglamentos y directrices se ejecuten y cumplan en el centro educativo; las decisiones que tome el administrador de la educación deben estar basadas en estos documentos. Además, desde la otra vertiente, se enfoca en el individuo como protagonista del quehacer de la administración educativa. (p. 63)

De esta forma, se deduce que la principal función de la administración educativa conlleva la gran responsabilidad de cumplir de manera eficaz y eficiente con todos los aspectos que se estipulan en la educación y así poder aportar un contexto educativo adecuado para que el estudiante construya sus habilidades y su conocimiento. Tal como lo ilustra Garbanzo y Orozco (2007), “en la administración de la educación recae la responsabilidad de liderar los cambios que el sistema educativo espera, en procura de las condiciones necesarias para incidir socialmente desde la educación” (p. 99).

En consecuencia, la administración educativa es la responsable de velar todo propósito y objetivo que exista dentro de la institución, con el fin de corregir y mejorar todo procedimiento que pueda interferir en el éxito de la institución. Según Ramírez (2015), la administración educativa es un proceso social que relaciona recursos humanos, físicos, materiales y financieros en torno al bienestar de la educación. Así también, explica:

El proceso se concibe como la forma en que los miembros de la organización toman decisiones, con el fin de determinar una acción concreta, con la cual se pueden alcanzar los objetivos establecidos, donde no existen situaciones aisladas, este proceso administrativo es observable a través de la actividad organizacional, permite al administrador obtener un conocimiento más amplio de la organización de la que forma parte, y lo orienta para tomar las medidas pertinentes al dirigir la institución o empresa, convirtiéndose el proceso en una forma de control de las actividades administrativas. (p. 54)

En este sentido, se debe mejorar y reestructurar el rol que están implementando los administradores educativos actuales, al existir varias deficiencias especialmente relacionados al tema de liderazgo, el cual es fundamental para lograr los objetivos e implementar nuevas estrategias según su espacio institucional. Ante esta objeción, conviene destacar lo citado por Garbanzo y Orozco (2010), quienes expresan lo siguiente:

Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las

expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas.
(p. 19)

De igual forma, los encargados de liderar las instituciones deben enfocarse y trabajar arduamente hasta lograr todos los cambios requeridos para lograr la construcción de un nuevo modelo educativo con los paradigmas y metodologías más adaptadas a las condiciones del mundo actual.

Similarmente, González (2018) expresa: “la administración educativa actual debe realizar esfuerzos para afrontar las necesidades de la sociedad contemporánea, que giran en torno al conocimiento, concibiendo la producción como base del desarrollo económico y social” (p. 56).

Con esto se comprende la cantidad de retos que se afrontan al hablar de administración educativa, siendo esta la promotora para el futuro desarrollo social de una nación y garantía del éxito colectivo. Por consiguiente, se incita a trabajar fuertemente para lograr avances positivos ante las múltiples adversidades y desafíos que caracterizan a la administración de la educación, como principal disciplina encargada de velar por la calidad de la educación.

Actualmente, existe una resistencia ante el cambio y lo desconocido; sin embargo, un administrador educativo moderno debe de saber sobresalir ante un mundo globalizado y postularse como un agente de cambio siempre en beneficio hacia la calidad en educación. Por esta razón Ramírez (2016), considera que un buen administrador debe considerarse por ser proactivo, prever el futuro, siempre estar un paso adelante, saber actuar ante las adversidades, ser flexible y abierto al cambio.

Así, lo anterior favorecerá a la obtención de múltiples características y habilidades que permitan reaccionar ante situaciones cotidianas, vivenciadas día a día en los centros educativos. Además, de velar por el ambiente laboral y cuidar de

sus colaboradores, generando contextos profesionales más agradables y enfocados hacia el mejoramiento continuo. Para Ramírez (2015), un buen administrador debe:

Favorecer el entorno laboral y buscar las formas para estimular a los demás miembros de la organización a realizar un mejor trabajo y generar un buen ambiente laboral. Un administrador, puede lograr muchos esfuerzos, dar esperanza y servir de apoyo a todos los demás miembros de la organización, generando así un mejor desempeño de esta. (p. 53)

De este modo, el papel que ejercen los administradores será el reflejo de sus colaboradores, por lo que se debe potenciar actitudes de mejora, al mismo tiempo que se generen acciones en conjunto con otros segmentos de una organización, dirigiendo las fuerzas laborales a ejecutar mejores acciones que brinden el cumplimiento efectivo, bajo los ideales de confianza, optimismo y arduo trabajo, enfatizando en la importancia del proceso administrativo.

1.3 Gestión de la educación

La gestión es la acción de gestionar y administrar los procesos dentro de la administración. Su principal fin es alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones por lo que se considera como una tarea primordial para lograr el éxito de la organización.

Así mismo, se identifica la relevancia de fijar con premeditación las obras a fomentar, priorizando menesteres y facilitando así la gestión del proceso, al mismo tiempo que se garantiza la culminación triunfante de sus finalidades. Para Valencia (2017) la gestión se caracteriza por ser:

Un proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, se deben establecer los

cambios deseados, las nuevas acciones a realizar, y la implementación de los cambios necesarios, así como la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. (p. 13)

De este modo, la gestión se responsabiliza en velar por el buen funcionamiento de la organización, al instaurar acciones y estrategias que estén acorde con los objetivos y necesidades de la institución. Por este motivo, es esencial una buena relación entre los entes contribuyentes del proceso.

Desde el punto de vista de Casassus (2002), la gestión se considera como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 51).

Este razonamiento, pone en evidencia que una buena gestión es la clave para el éxito de toda organización, lo que invita a un planteamiento en función del proceso de gestión que se implementa actualmente en las instituciones. De igual forma se comprende la importancia de unificar las partes que conforman la estructura de la gestión para constituir un sistema orientado a organizar y rectificar la manera en que se procede.

Al presente, la discusión conceptual sobre gestión suele confundirse con la de administración, por lo que es esencial aclarar que el término gestión y administración no tienen el mismo significado. La gestión es un medio para gestionar procesos; mientras, que la administración se dedica a dirigir y ejercer la autoridad mediante los recursos de una organización. Ante esta información conviene referirse a Chacón (2014), quien expresa:

La gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el

logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De allí, se pudiera hacer una distinción entre ambos conceptos. Porque la gestión es el todo y la administración es una parte del todo. (p. 153)

Por lo que se constituye, que la gestión abarca todos los procesos dentro de la organización, al planificar y ejecutar las tareas propias del puesto, mientras que la administración se enfoca más a administrar con los recursos que adquiere a través de la institución. Desde la misma perspectiva Casassus (2002), indica:

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración como ejecución de las instrucciones de un plan independientes de los contextos no es lo que ocurre en las situaciones reales. (p. 52)

Habiendo aclarado estos términos, se puede decir que ambos son esenciales en toda organización; sin embargo, la gestión como tal, abarca con total plenitud lo requerido en la organización. Por esta razón, se puntualiza que la gestión tiene total amplitud y está en función del logro de objetivos por lo que los entes administrativos son los encargados de maximizar su organización. Así lo establece Barquero y Montero (2013), al indicar:

La gestión es amplia e involucra una gran variedad de componentes. Una de sus funciones tiene que ver con la forma en cómo se administra una organización educativa para el logro exitoso de los objetivos propuestos. Por lo tanto, en la institución educativa, el personal

directivo es la máxima autoridad y el encargado de conducir la organización escolar. (p. 46)

En este sentido, el papel de la gestión será el que determine la calidad educativa de la institución, por lo que cada decisión tomada impactará positiva o negativamente en todos los actores educativos.

En el caso de la gestión de la educación, se caracteriza por ser una disciplina relativamente nueva. Según lo empleado por Casassus (2002) “la gestión educativa data de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina” (p. 49). Es decir, continúa en estructuración. Sin embargo, a pesar de ello, esta parece ser la esperanza para mejorar las organizaciones educativas.

Ante lo descrito, conviene mencionar que la gestión educativa colabora con las instituciones en función de lograr enriquecer y cumplir con las políticas, estrategias y objetivos de la educación. Según la revista Educando (2009), citado en Navarro (2017), la gestión educativa se le puede definir de la siguiente forma:

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. (p. 53)

Es decir, la gestión educativa es la herramienta que desde hace mucho tiempo se buscaba para fortalecer los procesos contribuyentes con la educación al desarrollar e involucrar acciones y decisiones implementadas por personas con autoridad para tomar decisiones.

De acuerdo con lo planteado, los gestores educativos son responsables de encaminar la organización, de tal forma que los objetivos sean alcanzados

satisfactoriamente. Además, estos deben asegurarse que se sigan los procesos y las acciones que fueran previamente definidas por lo que se requiere conocer todo en relación al contexto educativo. Desde esta posición Ramírez (2016), establece:

Los gestores educativos son responsables de hacer que las políticas educativas y todos los procesos relacionados con la educación se realicen de la mejor manera en la organización. Su papel multifuncional requiere que desempeñen distintas actividades al mismo tiempo; entre ellas, una de las que destaca, es su función como supervisor del centro educativo. (p. 60)

De esta forma, se deduce que la gestión educativa es el todo de las organizaciones y que el estado de cada una de ellas va a depender de su gestión, por lo que se debe enfatizar más la forma de gestionar las instituciones educativas y así lograr el máximo provecho de este proceso.

Es importante rescatar la interacción de los diferentes ámbitos que abarca el proceso de la gestión educativa, estos se pueden identificar como dimensiones las cuales se dividen en cuatro grupos, a saber: administrativa, institucional, comunitaria y pedagógica. La unificación de estas áreas se transforma en la herramienta que facilita el desarrollo eficiente del proceso de la gestión, mediante la identificación de fortalezas y debilidades de su ejercicio.

Para aclarar un poco más el significado de cada uno de los términos anteriormente mencionados, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) (2011), citado en Contreras (2018), se refieren a cada una de ellas de la siguiente manera:

La institucional: dicha dimensión tiene como funcionalidad el proceso de identificación sobre cómo se desarrollan técnicas para la ejecución de estilos de organización de los miembros que conforman la congregación de la comunidad

educativa para la articulación efectiva de la organización. Así mismo se puede expresar como esta dimensión proporciona un escenario para la ejecución de la sistematización y la observación de operaciones en los aspectos que estructuran los centros educativos y el estilo de su funcionamiento. (p. 26)

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). (p. 26)

Dicho esto, se comprende que para lograr la ejecución armoniosa de la administración es requerido capturar los diferentes elementos en cuestión tales como tareas, divisiones laborales, empleo del tiempo, entre otras cosas que vienen a fortalecer los lazos y costumbres, que en general, caracterizan los centros educativos y forman parte de su cotidianidad.

La siguiente dimensión alude a la gestión administrativa como el ente que acapara la manipulación de procesos y características que engloban el respeto a la legislación y comprobación de funciones con el interés principal en de cumplir las metas deseadas por la institución educativa. Según la Unesco (2011), citado en Contreras (2018) establece que:

Gestión administrativa: En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y a la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. (p. 27)

Del fragmento anterior, se comprende el papel vital que cumple la gestión administrativa, dado que en su mando efectivo se sustentan las acciones que dirigen las instituciones al desarrollo fructífero en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los educandos, con el fin de favorecer la ejecución de labores de manera óptima y garantizar el éxito de las generaciones venideras.

Gestión pedagógica: Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Unesco (2011), citado en (Contreras, 2018, p. 28)

Explicado lo anterior, se comprende la relevancia del proceso de gestión pedagógica como uno de los protagonistas claves para la adquisición del conocimiento, dado que bajo este principio se complementa el desarrollo cognitivo mediante estrategias, materiales y evaluaciones que enriquecen el saber de los aprendices.

En última instancia, se indica la acción ejercida bajo el efecto de la gestión comunitaria. En esta se inserta la idea de cómo las instituciones educativas interactúan con la sociedad que los rodea. De igual forma, la Unesco (2011), citado en Contreras (2018) indica que:

Gestión comunitaria: También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos debe responder a un objetivo que facilite establecer

alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (p. 28)

La unificación activa de estas dimensiones, constituyen la estructura requerida para que la ejecución de los procesos en gestión educativa establezca los lineamientos claves en perfeccionamiento continuo y mejora de las estrategias empleadas en las instituciones educativas, mismas donde se fomenta el crecimiento intelectual y social que conformarán la ciudadanía a futuro.

1.4 Competencias de gestión de las personas administradoras de la educación

Una sociedad renovada, demanda personas calificadas con la disposición y cualidades requeridas para procesos específicos. Con ello, se facilita el proceso de afrontar desafíos diarios y en paralelo se sustenta de manera continua el perfeccionamiento de habilidades y actitudes que unifiquen el desarrollo integral, mismo que en su ejecución garanticen el beneficio y crecimiento de la organización.

Ante este dilema, se formula y se realiza la importancia impregnada en la mejora de las competencias, mismas que se identifican como herramientas claves adquiridas por las partes involucradas y que vienen a convertirse en las protagonistas para el ascenso incesante que conduce hacia el éxito. Para Villela (2015):

El concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para realizar una labor de manera aceptable, mediante el aprovechamiento de sus habilidades, conocimientos y características individuales (valores, actitudes, motivos, rasgos de la personalidad), y es observable en base a su desempeño o comportamiento, por lo que se hace referencia a un conocimiento explícito. (pp. 13-14)

En este sentido, se comprenden las competencias como un instrumento de especial valor para emplear todo el potencial que ayudara a precisar su desarrollo personal, así como profesional y laboral, por lo que se debe de concebir como una herramienta clave para la vida.

Actualmente, las competencias cobran un mayor auge en el ámbito laboral y el educativo, al ser estos escenarios claves en donde se requiere de su uso para poder cumplir satisfactoriamente las distintas tareas de cada individuo. En este sentido, (Blanco, 2009, p. 18) indica:

- La competencia definida desde el mundo del trabajo: Se concibe como una capacidad que sólo se puede desplegar en una situación de trabajo. Este despliegue tiene sus reglas, procedimientos, instrumentos y consecuencias.
- La competencia definida desde el mundo de la educación: En las escuelas y universidades el concepto parece responder a la misma idea básica, pero se acepta que su demostración se lleve a cabo en situaciones de evaluación educativa.

Ahora bien, se puede decir que las competencias son un pilar en la vida del ser humano al proveer los insumos necesarios para que cada individuo pueda afrontar las distintas situaciones de forma apropiada. Así mismo, estas colaboran en el desarrollo de escenarios sociales donde se ven involucrados la educación, el trabajo y el capital, provocando la adaptación y el incremento de la autonomía a mayores niveles facilitando el manejo de habilidades, destrezas y la capacidad de auto programación y responsabilidad a nivel social para la resolución de acciones cotidianas.

Asumiendo lo anterior y enfocándolo en el campo educativo, es fundamental que la gestión dirija sus intereses en las competencias de forma integral y no solo con la noción de acaparar una serie de tareas específicas de la profesión, dicho esto Araya (2011), declara:

Un proyecto educativo basado en competencias se debe visualizar como un proceso de enseñanza y de aprendizaje. No se trata solo de que la persona aprenda para la tarea, sino que participe en una formación para el desempeño eficiente y eficaz en el ámbito profesional; y esté formado holísticamente para el disfrute de la vida personal, familiar, laboral y comunal. (p. 110)

En el contexto actual, es de suma importancia que todo conocimiento o habilidad adquirido sea participe en los diferentes ámbitos sociales, con la finalidad de lograr una transformación en cada espacio que vislumbre áreas de luz. Favoreciendo el crecimiento, la integración y potencialización de los conocimientos que ayudaran a vivir en armonía y de una forma más equitativa. Por tanto:

Las competencias deben ser el medio para integrar los conocimientos teóricos y prácticos, potenciando a la persona para tomar decisiones acertadas, accionar con autonomía, expresarse con libertad, vivir con justicia y respeto a sí mismo y a los demás, realizar un proyecto laboral con éxito y participar en la familia y en la comunidad con liderazgo. (Araya, 2011, p. 113)

En este marco, las competencias se convierten en la herramienta auxiliar que impulsa el éxito de toda gestión u organización, al integrar aptitudes, destrezas y capacidades que facilitan y promueven el desarrollo de las diferentes tareas a efectuarse de manera eficaz y eficiente.

La amalgama de los elementos anteriormente mencionados, conceptualiza la idea de cuán importante es el efecto que repercute a nivel de gestión en cuanto a competencias se refiere y como los mismos se enlazan al desempeño social que el individuo pueda desplegar.

En el mismo hilo de ideas, Cano (2007), fragmenta la concepción de competencia de la siguiente manera:

1. Conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados,
2. Vinculados a rasgos de personalidad, que
3. Sólo toman sentido en la acción,
4. Se adquieren de forma continua con formación más experiencia y
5. Permiten desarrollar una función o rol de forma eficiente en un determinado contexto. (p. 39)

Las competencias pueden llegar a ser ese rayo de luz que distinguen y definen al ser humano como ese agente de cambio, en relación con su conocimiento, sus cualidades, capacidades y su naturalidad para desempeñarse en las distintas funciones que tengan a cargo; de tal modo, que la institución en la que labora se convierta en una entidad productiva y exitosa.

Así mismo, se puntualiza como la precisión en dichas competencias viene a convertirse en un proceso de crecimiento continuo, con la finalidad de adquirir una formación y experticia progresiva que acapare las diferentes necesidades de interés social y afirme la integridad del involucrado mediante la elaboración y desempeño funcional de sus actividades.

4.1 Tipologías de competencias

Son muchos los autores y los estudios en relación con los diferentes tipos de competencias que se pueden encontrar en la sociedad; sin embargo, en esta ocasión se tomará a Cano (2007) como referente, al haber confeccionado una lista con gran variedad de competencias. Según la autora, las principales competencias se clasifican en: Competencias Cognitivas, Sensoriomotrices y Socioafectivas (p. 39).

Para (Cano, 2007, p. 39), estas competencias se pueden ordenar en cuatro ámbitos, indicados a continuación:

- Competencias técnicas (dominio experto en un campo de trabajo).
- Competencias metodológicas (saber reaccionar, nuevas vías de solución).
- Competencias sociales (comunicación efectiva, participación proactiva).
- Competencias participativas (organiza, decide, nuevas responsabilidades).

Esta misma autora menciona otras competencias como lo son:

- Competencias de empleabilidad (expresión oral y escrita, resolución de problemas, análisis).
- Competencias para el uso de recursos, interpersonales (trabajo en grupo, liderazgo, atención a la diversidad) y de comunicación.
- Competencias sistemáticas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados).
- Competencias tecnológicas.

Finalmente, Cano (2007), se refiere a la separación más conocida en la modernidad: las competencias genéricas o transversales (básicas para el desarrollo vital del individuo y, por tanto, comunes a diferentes ocupaciones) y las específicas (propias de una ocupación, derivadas de las exigencias de un contexto o trabajo concreto). (p. 39)

Con base a la información presentada, se puede discernir que la lista de competencias a la cual se puede proceder es de una cantidad considerable. Dado esto, es prudente y de mayor conveniencia trabajar en tantas como sea posible, con el objetivo de fomentar el crecimiento integral y fortalecer la formación y conocimientos para el desempeño efectivo de funciones.

4.2 Competencias básicas en gestión

En la sociedad existen muchas competencias, pero dependiendo del ámbito en el que se desempeñe unas serán más vitales que otras. Es por ello, que Ayala

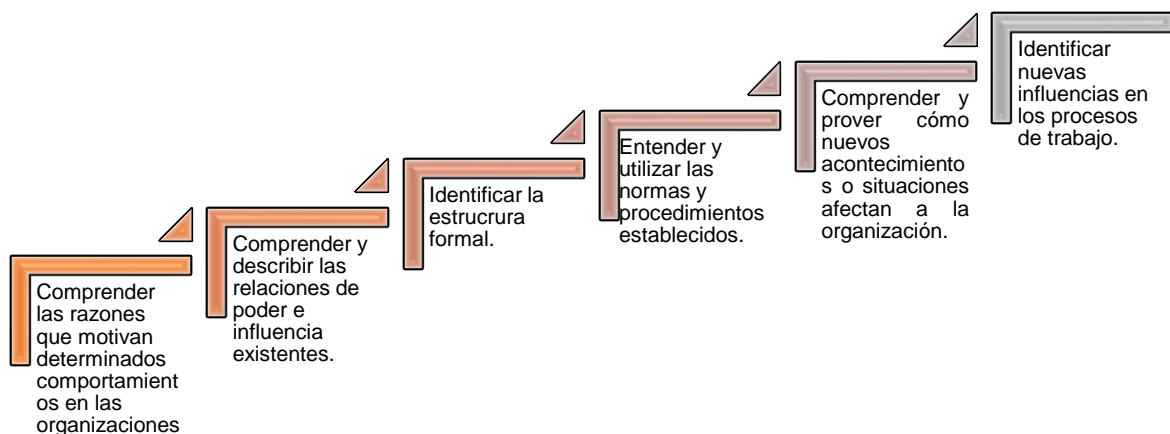
(2005), creó un manual en donde expone 8 competencias básicas que son fundamentales en la gestión, las cuales se exponen a continuación:

- **Comprensión de las organizaciones como sistemas:** Es la capacidad de interpretar las relaciones internas y externas que establecen las organizaciones como sistemas complejos con sus clientes, proveedores, personal, comunidad, territorio y otros actores sociales, sectoriales e institucionales. (p. 8)

La figura N°1 presenta las evidencias de capacidad que debe tener todas las organizaciones como sistemas.

Figura N°1.

1. Evidencias de capacidad de las organizaciones como sistemas



Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

La identificación de estas evidencias de capacidad ejemplifica la importancia de comprender, identificar y entender a la organización con el fin de asegurar el buen desempeño y calidad de la misma.

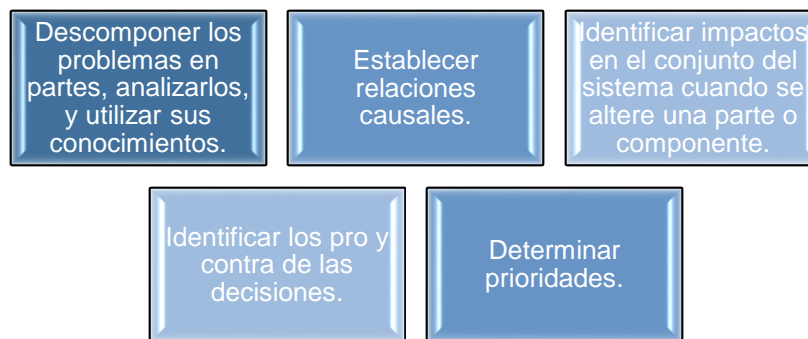
- **Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo:** Es la capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar

los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas. (p. 14).

En la figura N° 2, se pueden contemplar las evidencias de capacidad que se requieren para administrar los recursos en el trabajo.

Figura N° 2.

2. Evidencias de capacidad para administrar recursos en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

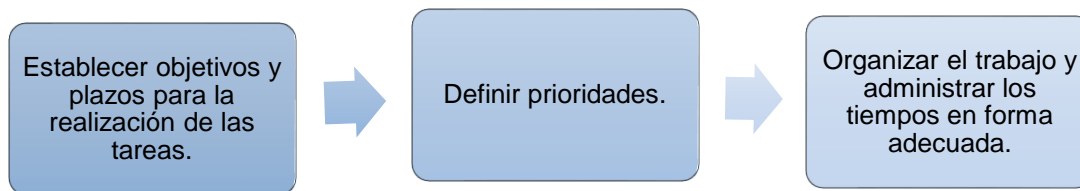
Estas evidencias de capacidad, reflejan que se requiere un alto nivel de análisis para poder identificar todo aquello que colabore con la corrección de problemas así como la implementación de nuevas metas.

- Capacidad de planificar: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información (p. 18).

Dentro de esta categoría surgen tres evidencias de capacidad para la planificación, las cuales son observables en la figura N° 3.

Figura N° 3.

3. Evidencias de capacidad para la planificación



Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

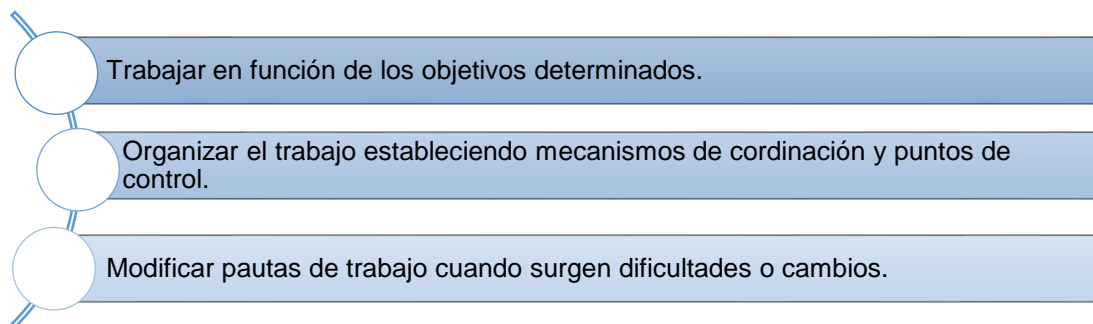
Esta figura permite evidenciar que la planificación desde el contexto de la gestión es crucial, al ser esto lo que contribuye al eficaz y eficiente funcionamiento de toda organización.

- **Habilidad para gestionar:** Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación (p. 26).

Dentro de este contexto, la figura N° 4 ejemplifica tres de las evidencias de capacidad que toda gestión debería utilizar para su buen rendimiento.

Figura N° 4.

4. Evidencias de capacidad para la gestión



Fuente:

Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

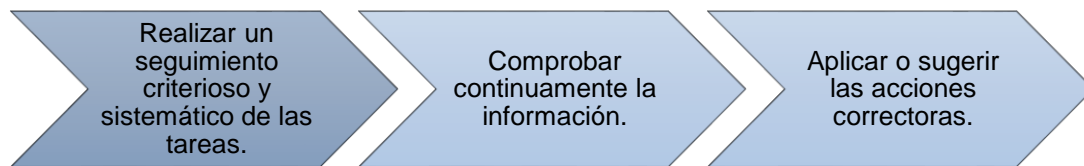
A partir de estas evidencias, tener la habilidad de gestionar es un requisito indispensable en todo gestor educativo, al ser este responsable de coordinar y velar para que toda actividad se ejecute satisfactoriamente.

- Habilidad para controlar: Es la capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información. (p. 30)

La figura N° 5 ilustra cuáles son las evidencias de capacidad del control con las que se debería de contar a la hora de trabajar en los objetivos organizacionales.

Figura N° 5.

5. Evidencias de capacidad del control



Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

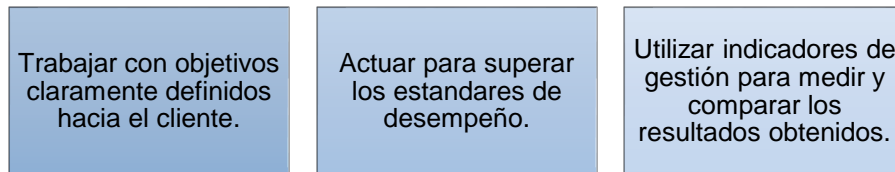
En este contexto, se sugiere tener cautela para que la capacidad de controlar no se desvíe hacia otro horizonte. Esta evidencia solo necesita especial enfoque en dar seguimiento, comprobar, aplicar y sugerir cambios que contribuyan a un mejor manejo de la organización a la que se pertenezca.

- Capacidad de asegurar procesos de mejora continua: Es la capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia. (p. 34)

Para complementar, en la figura N° 6 se presentan las evidencias de capacidad para la mejora continua.

Figura N° 6.

6. Evidencias de capacidad para la mejora continua



Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

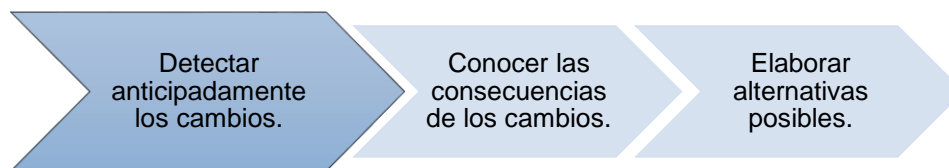
Las evidencias anteriores, muestran la importancia de trabajar con datos reales, al permitir la corrección y mejora de los objetivos y con ello lograr superar todo modelo existente.

- Habilidad de prever: Es la capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta. (p. 40)

A continuación se ilustra la figura N° 7, la cual presenta las evidencias de capacidad para la prevención.

Figura N° 7.

7. Evidencias de capacidad para la prevención



Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

Según esta información, la habilidad de prever es fundamental, al encontrarse en un mundo que cambia vertiginosamente. Es necesario tener

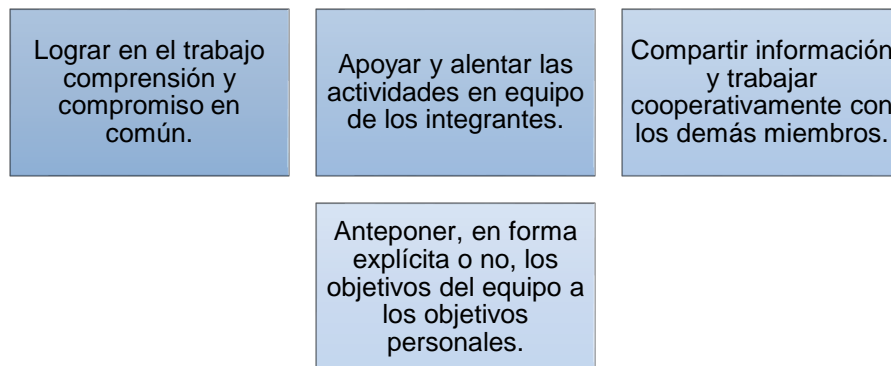
flexibilidad y adaptación hacia cualquier cambio que se presente y así poder mantenerse en el mercado.

- Capacidad de trabajar en equipo: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás. (p. 44)

Para fundamentar, la figura N° 8 instruye sobre las evidencias de capacidad para el trabajo en equipo.

Figura N° 8.

8. Evidencias de capacidad para el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Ayala (2005).

Bajo este escenario, trabajar en equipo trae consigo el compromiso y compañerismo del equipo, por lo tanto, apoyar y compartir información dentro del área de trabajo ayudara a alcanzar los objetivos más rápida y satisfactoriamente.

Con respecto a las competencias básicas y las evidencias de capacidad señaladas por Ayala (2005), se puede determinar que existen muchas oportunidades de mejora en la gestión, por lo que es necesario el compromiso y la dedicación de cada uno de los gestores educativos. Es esencial que estos tengan

el conocimiento, las habilidades y las actitudes aptas para gestionar un centro educativo para que las instituciones se conozcan por ejemplificar sus funciones a través de las competencias logrando una gestión integral y de calidad.

En el caso de los administradores de las organizaciones educativas, las competencias curriculares y administrativas forman parte de los requerimientos básicos para poder alcanzar la calidad en la gestión educativa. De acuerdo con el Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC, 2013), presentado por la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad del Ministerio de Educación Pública citado en (Mora, 2016, pp. 107-108) existen cinco competencias curriculares y cinco competencias administrativas que los gestores educativos deben de poseer, por lo cual la figura N°9 presenta las competencias curriculares del gestor educativo.

Figura N° 9.

9. Competencias curriculares del gestor educativo



Fuente. Elaboración propia, Chinchilla (2020), sustentado en Mora (2016, p. 107)

La figura N° 10 presenta una visualización de competencias administrativas del gestor educativo.

Figura N° 10.

10. Competencias administrativas del gestor educativo



Fuente. Elaboración propia Chinchilla (2020), sustentado en Mora (2016, p. 208)

1.5 Gestión del Talento Humano en las organizaciones educativas

Actualmente, el proceso de instrucción se caracteriza por representar un desafío constante para las instituciones educativas. Así mismo, para la gestión administrativa es una prioridad brindar a la población estudiantil condiciones de educación que cuenten con los requerimientos de calidad exigidos a nivel social, con el fin de acaparar las necesidades colectivas para el cumplimiento de las metas y objetivos deseados a futuro.

Al hacer mención de lo anterior, se intuye la necesidad de inducir e incrementar el desempeño de los aprendices mediante estrategias que potencien las capacidades cognitivas y amplíen el panorama de lo que puede ser logrado bajo el empleo efectivo de dichas estrategias, con ello se garantiza el éxito, tanto individual como social, de los involucrados en estos procesos.

Para poder concretar de forma efectiva todas estas acciones, la necesidad de tener a disposición personal capacitado que cuente con las cualidades y características necesarias que sustenten el proceso de gestión educativa para maximizar el desarrollo de funciones, se convierte en la herramienta idónea e indiscutible. Este conjunto de ideas y procesos dan lugar al concepto de lo que se refiere como talento humano. Prieto (2013), indica:

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (p. 21)

En sí, el talento humano viene a convertirse en el ente primordial que enfoca los procesos administrativos de una institución educativa al mejoramiento continuo,

mediante la toma de decisiones propicias para el grupo y el ejercicio eficiente de las mismas garantizando el éxito en el desarrollo de la gestión. Así, Contreras (2018) expresa:

el talento humano se puede identificar como el recurso más valioso adquirido por una institución, dado que viene a convertirse en la pieza fundamental para su crecimiento. Para poder lograr las metas definidas y deseadas es principal el desarrollo de procesos administrativos efectivos sobre el talento humano que se tiene a disposición y para concretarlo es requerido tomar en cuenta cuatro aspectos: el conocimiento que poseen, la habilidad para la resolución de problemas, la aptitud de innovación, el entendimiento para enfrentarse y solucionar diversas situaciones y la actitud emprendedora cumplir con los objetivos y metas plantados. (p. 29)

En este sentido, se logra apreciar con claridad que el talento humano es uno de los mayores aliados en las organizaciones, al ser este el punto de referencia en la que el personal puede hacer uso de sus capacidades y habilidades para desempeñar sus obligaciones exitosamente.

De igual forma, se enfatiza la necesidad presente en discernir cómo explotar este recurso mediante el empleo de diferentes estrategias y brindar a los sectores involucrados la disposición de este mismo, con el objetivo de establecer las pautas que señalan el éxito del transcurso.

Adicionalmente, Prieto (2013), describe el talento humano como “la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización” (pp. 17-18).

Por este motivo, el talento humano protagoniza un rol altamente meritorio tanto para el individuo como para la institución en la que se desempeña, prioriza la

realización de un mayor enfoque y apreciación hacia la persona, tal como refiere Rodríguez (2016), al mencionar que “las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos” (p. 29).

Dicho esto, se entiende la ayuda sustancial que proporciona en materia de gestión educativa la adquisición de personal con la capacidad de sustraer el talento humano hasta su más alto nivel, acrecentando su experticia, los índices de desarrollo y maximizando su productividad.

Para Contreras (2018), el talento humano se plasma de la siguiente manera:

El talento está conformado por dones naturales o sobrenaturales, que se manifiestan en las personas que los poseen y que les permite sobresalir en las diversas actividades que estas realizan. El talento puede ser considerado como las competencias necesarias para realizar eficientemente todas las labores que forman parte de las responsabilidades sujetas a un puesto de trabajo. (p. 29)

Se expresa así, la importancia radical de crear las condiciones necesarias que incrementen las posibilidades del talento humano, mismas que harán de los procesos de gestión labores competentes orientadas a su aplicación efectiva. La importancia adquirida por el término talento humano en la actualidad, amplía el panorama de la riqueza intelectual que reside en la sociedad y cómo esta puede ser aplicada en el diario vivir.

Por consiguiente, todo gestor educativo debe de cumplir características que fomenten el desarrollo del talento humano con sus colaboradores. Según Chavarría (2000), citado en Rodríguez (2015) estas son:

1. Comparte sus conocimientos con sus colaboradores.
2. Incentiva y alienta a sus equipos de trabajo con el fin de lograr los objetivos propuestos.

3. Sabe seleccionar, de toda una gama de información, lo que necesita conocer el personal de su institución y lo transmite en una forma efectiva.
4. Se reconoce por su constante búsqueda de soluciones e innovaciones en lo que a ciencia y tecnología se refiere.
5. Es consciente de los cambios que la sociedad, día con día, demanda.
6. Propicia, en todo momento, un ambiente organizacional ameno fundamentado en los principios de humanidad, respeto, solidaridad y cooperativismo.
7. Reconoce y demuestra una necesidad diaria de interactuar y realimentar sus experiencias y conocimientos con sus homólogos.
8. Fomenta la formación profesional y actualización de sus colaboradores. (p. 62)

Dicho esto, se comprende además la relación existente entre el talento humano y el desarrollo de competencias, misma que identifica y da lugar al desarrollo efectivo y congruente de labores basadas en la adquisición de conocimientos y aplicación de estos en los diferentes entornos sociales que se ven afectados por su interacción.

Por otro lado, Vallejo (2016), indica que existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual, las cuales se muestran a continuación:

- Conocimiento: Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
- Habilidad: Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
- Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.

- Actitud: Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (p. 30)

Desde esta perspectiva, se manifiesta la importancia de cada uno de los aspectos mencionados; sin duda, cada persona debería tener la disposición de trabajar en su conocimiento hasta ampliarlo y enriquecerlo, de mejorar sus habilidades a tal punto de dominarlas, de tener un juicio que le permita analizar y visualizar las cosas de manera correcta y responsable y por último, tener disposición de trabajar en la actitud, ya que esta será el mayor determinante en promover la mejora continua y ayudar a mantener esa motivación y esas ganas de perseverar que tanto se necesita hoy en día.

Continuando con la idea de las características esenciales en el talento de las personas que reflejan las competencias individuales, es fundamental retomar algunas de ellas al considerarse esenciales en el proceso de gestión de talento humano.

En este caso, se tomará como primera opción el conocimiento dentro de las características esenciales del talento humano, al ser esta la herramienta que permite el desarrollo del ser humano, además, de dar las herramientas necesarias para una exitosa ejecución de las tareas por realizar. Desde la perspectiva de Maturana y Varela (1984) citado en Zambrano y Quitián (2015), el conocimiento se define como:

Conjunto de creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, que estarán condicionadas por el entorno y serán potenciadas y sistematizadas por

las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. (p. 283)

Por lo tanto, el conocimiento se convierte en una característica irremplazable en todo individuo y el faltante de este propiciaría repercusiones fatales en el desarrollo y manejo de toda organización.

La segunda opción a presentar son las habilidades, estas tienen un papel importante al ser las capacidades con las que cuenta cada individuo para la exitosa realización de tareas. Desde la perspectiva de Clarke y Winch (2006), citado en Portillo (2017), la habilidad se entiende como “una combinación de conocimientos de materiales y procesos con destrezas manuales requeridas para llevar a cabo una actividad productiva. Es decir, la habilidad representa una propiedad individual, una destreza física y mental para realizar una tarea en el proceso del trabajo” (p. 3).

Este análisis, extiende la validez que tienen las habilidades dentro de la gestión del talento humano al determinar el rendimiento, eficacia y validez de las tareas realizadas en cada organización.

Por último, extiende la importancia de las actitudes en la persona gestora de la educación, al ser esta la detonante del buen manejo organizacional y cultural de toda institución. Según el pensamiento de Ramírez (2015) las actitudes son “formas de predisposición voluntaria en el ser humano hacia un determinado comportamiento o conducta, las cuales dependen de los valores, creencias y normas que el individuo posea y de las cuales el individuo no siempre tiene plena conciencia” (p. 46).

De esta manera, la actitud es la determinante en las relaciones y acciones tomadas por cada persona. No obstante, se debe recordar que al incluirse valores, creencias y normas éstas pueden ser distintas entre cada gestor educativo, además,

de que se pueden dividir entre actitudes personales, como administrador y hacia la calidad educativa, las cuales se especifican a continuación:

- Personales: aquellas que se dan en relación a la persona como ente individual y que de alguna manera informan sobre la calidad de persona.
- Como administrador: se refiere a aquellas actitudes, que afectan la eficiencia del grupo administrado, los recursos y en general el desempeño.
- Hacia la calidad educativa: se refiere a aquellas actitudes que procuran promover la calidad educativa, las cuales provocan acciones con el fin de mejorar esta calidad. (Ramírez, 2015, p. 48)

En función de lo planteado, se evidencia que todos los tipos de actitudes son de gran relevancia y deben de estar presentes en todo el personal que gestione la educación, de lo contrario las posibilidades del fracaso y el pensamiento negativo serán altas.

5.1 Gestión del talento humano por competencias

El talento humano se considera como el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones, al ser este un elemento clave para su desarrollo. Por tal motivo, gestionar el talento humano de forma efectiva se ha convertido en el principal objetivo para las distintas entidades que desean sobresalir a nivel social. Para Vallejo (2016), la gestión está en busca del desarrollo de su capital más valioso “su gente”, con el fin de desarrollar sus competencias y obtener una mejor comunicación, organización y motivación (p. 16).

Por lo tanto, el buen desempeño y logro de objetivos de los trabajadores depende en gran medida de la gestión que se realice. En este sentido, conviene conocer algunas perspectivas de la función que tiene la gestión del talento humano. Para comenzar, se cuenta con Contreras (2018), quien enuncia:

(...) la gestión del talento humano es la que hace posible que las personas que forman parte de una institución u organización tengan acceso al desarrollo de las competencias necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente las responsabilidades que tiene dentro de la institución. (p. 33-34)

De acuerdo a lo anterior, si la organización no gestiona comedidamente a su personal, el crecimiento de las competencias se verá fuertemente degradado y paralelo a esto, no se asumirá el compromiso necesario para el buen funcionamiento del sector involucrado, lo cual trascenderá en fracasos ineludibles e incumplimiento de objetivos y metas establecidos. De esta manera Prieto (2013), establece:

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección. (p. 19)

Consecuentemente, es de vital importancia el desarrollo de la gestión por competencias al ser esta la herramienta para la promoción del talento humano. La calidad de los bienes y servicios ofrecidos por una organización dependen irremediablemente de la propiedad contenida dentro del talento humano, mismo que brinda la confiabilidad necesaria para dar solución a diferentes ámbitos sociales.

En palabras de Prieto (2013), “es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización” (p. 20).

En este caso, es recomendable que la gestión disponga de todos los recursos necesarios para poder desarrollar e impulsar el potencial del talento humano a través de sus competencias y así garantizar la buena productividad. La estimulación del talento humano viene a convertirse en el accionar clave encargado de amplificar el rendimiento organizacional e inducir los procesos hacia el éxito.

Así mismo, cabe recalcar la necesidad plasmada en explotar al límite el talento humano, siendo el proceso de globalización social un factor continuamente cambiante, en donde la adquisición de conocimientos en un área específica no es un recurso funcional para la demanda existente, por ello la necesidad de contar con habilidades y competencias suficientes que permitan sobrellevar cada desafío. Rodríguez (2015), se refiere a ello de la siguiente manera:

Actualmente en el mundo globalizado se tiene la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas rápidas a los desafíos del medio, en este sentido las competencias de los docentes y administrativos ya no están relacionadas únicamente a su área de formación, éstas son más integrales a diversas disciplinas y están asociadas a comportamientos y valores transversales que aseguran indicadores de calidad, cobertura y servicio. (pp. 45-46)

Desde el ámbito educativo, la promoción de competencias se vuelve un elemento esencial para que la labor ejercida por docente sea empleada de forma efectiva. Tal como indica Rodríguez (2015), hoy en día no se trata solo de poseer conocimientos en su formación sino que se debe tener otras habilidades que también repercuten en la educación; por ejemplo, habilidades tecnológicas, de comunicación, aptitudes, liderazgo etc.

Al respecto, según la teoría de Rodríguez (2015), Las competencias deben de ser planteadas en 3 aspectos:

- SABER, relacionado con los conocimientos
- SABER HACER, relacionado con las habilidades, capacidades y destrezas
- SER, relacionado con los valores, las aptitudes y actitudes (p. 46)

De este modo, se comprende que las competencias abarcan cada aspecto de la persona, por lo que debe haber compromiso para desarrollar de la mejor manera posible cada fase. Sin embargo, desde la perspectiva de Vallejo (2016):

El modelo de gestión por competencias, para que sea operativo, debe definir nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores de la organización, sino también para que esta capacidad colectiva de hacer se incremente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos, etc. (p. 34)

Dicho esto, la gestión por competencias, tiene un alto grado de responsabilidad al tener que implementar diversas estrategias para poder mantener y mejorar el conocimiento y las habilidades de cada uno de sus colaboradores.

5.2 Dimensiones de la gestión del talento humano

La idea prioritaria de la gestión del talento humano se enfoca estratégicamente en la adquisición a su máximo nivel para el desarrollo efectivo dentro de una organización. Así mismo, la interacción de diferentes dimensiones unifica y contribuyen efectivamente para dar concepto a este término y establecer la relevancia en estos ámbitos. Contreras (2018), Menciona algunas dimensiones que están directamente ligadas con la gestión educativa:

- Calidad de vida en el trabajo: La calidad de vida en el trabajo se ha utilizado como indicador de las experiencias humana en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo (Chiavenato 2009), citado en Contreras (2018, p. 34).

Bajo este concepto, se puede discernir como la calidad de vida en el trabajo radica directamente en la eficacia y eficiencia de como esta se desarrolla. Es de conocimiento general, que un individuo plenamente satisfecho con sus deberes laborales aumentará significativamente sus niveles de productividad en pro de la organización.

- Relaciones laborales: Este es un factor sumamente importante ya que afecta a la salud psíquica del trabajador e influye tremendamente en todos los aspectos de su vida, tanto en el ámbito laboral como familiar y puede llevar incluso a afectar seriamente su salud. (Contreras, 2018, p. 37)

Los escenarios sociales manifiestan un estímulo directo en el rendimiento laboral, la influencia ejercida por las interacciones laborales son un ente que caracterizan como el involucrado intervendrá y desarrollará sus actividades laborales y como acarreará las mismas fuera del ámbito profesional.

- Capacitación y desarrollo personal: La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. (Chiavenato 2009), citado en (Contreras, 2018, p. 38).

Por consiguiente, las capacitaciones son el medio por el cual las personas pueden formarse un conocimiento más amplio para el aumento de sus habilidades. La adquisición de este saber radica ineludiblemente en el rendimiento de los colaboradores y aplicación efectiva de destrezas.

- Desarrollo organizacional: El desarrollo organizacional consiste en mejorar la capacidad de la organización aplicando para ello los conocimientos de las ciencias conductuales con el fin de hacer frente de manera adecuada los

cambios del ambiente externo y potencializar las habilidades de sus trabajadores para solucionar problemas. (Contreras, 2018, p. 43)

Desde este criterio, el desarrollo organizacional viene a convertirse en el perfeccionamiento de planes que establece una entidad, mismos que en conjunto acaparan diferentes ámbitos de la organización con la finalidad de mejorar eficacia, efectividad y el clima de quienes laboran para el ente.

De esta manera, las dimensiones vienen a convertirse en la clave para lograr una buena gestión educativa, debido a que en ocasiones los representantes olvidan que lleva consigo el ideal de gestión y dejan de lado algunos espacios que son indispensables para lograr el correcto funcionamiento de la organización.

5.3 Desarrollo personal en el gestor educativo

El desarrollo personal tiene una influencia significativa tanto en la vida de la persona como en la institución educativa a la que pertenezca; el fomentar y potenciar la motivación y la autoeficacia, es indispensable en la adaptación del ámbito psicológico, emocional y social de cada ser humano. Para Drucker (2005), citado en Arias, Portilla y Villa (2008) vivimos en una época de oportunidades, en donde si se tienen metas, aptitudes y conocimiento en uno mismo se puede alcanzar el mayor de los éxitos.

Bajo este esquema, el desarrollo personal es descrito por Dongil y Cano (2014) y citado por Coral (2019), como

(...) un proceso mediante el cual las personas intentamos llegar a acrecentar todas nuestras potencialidades o fortalezas y alcanzar nuestros objetivos, deseos, inquietudes, anhelos, movidos por un interés de superación, así como por la necesidad de dar un sentido a la vida. (p. 5)

De esta manera, se puede conceptualizar como un proceso de transformación, en donde las personas acogen nuevas perspectivas que ayudan a fortalecer y potencializar los ámbitos y hábitos de la vida personal. Para Arias, Portilla y Villa (2008), esto es un desafío al estar enfrentándose y superando sus propias limitaciones y enfrentando sus puntos fuertes lo que generará un eficaz y positivo cambio de vida.

Desde otra perspectiva, Aron y Milicic (2004), citado en Jiménez (2015) sugieren:

El desarrollo personal es un concepto que se refiere a la actualización de todas las potencialidades afectivas e intelectuales de una persona, así como al desarrollo de sus talentos específicos. Es un concepto integrador, que supone el conocimiento de la persona acerca de sí misma y de su unicidad, el planteamiento de metas personales, el reconocimiento de los propios talentos y la formulación de objetivos coherentes con su sistema de valores. En este sentido, el desarrollo personal está íntimamente ligado al concepto de formación afectiva y valórica y al de inteligencia emocional. (p. 5)

Consecuentemente, al trabajar en el desarrollo personal, se le está dando sentido a la vida, al estar trabajando y reconociéndose a sí mismo, sus fortalezas, debilidades, metas, ilusiones y frustraciones, las cuales ayudaran al desarrollo, autorrealización y a sentirse plenamente en el ámbito social, emocional y psicológico.

El desarrollo personal se le puede ver como un proyecto de vida, en el cual las personas se comprometen consigo mismo a conseguir la excelencia y en lograr un equilibrio armónico que le permita expresar a plenitud su potencial como ser humano (Arias, Portilla y Villa, 2008).

Esta ideología, le dará sentido a la vida del ser humano, al necesitar de actividades que le motiven y animen a alcanzar sus metas, de lo contrario se desmotivará y se quedará en el mismo nivel de desarrollo del principio.

En las organizaciones educativas, el desarrollo personal de sus colaboradores es esencial para alcanzar calidad educativa y bienestar de sus colaboradores. Ante esto, Aron y Milicic (2004) citado en Jiménez (2015), mencionan que el desarrollo personal es una de las variables más significativas en el mejoramiento de la calidad educativa; además, de ser un factor predominante para alcanzar el logro y la satisfacción personal de todo individuo.

5.4 Desarrollo profesional en el gestor educativo

El desarrollo profesional se convierte en un segmento ineludible de las etapas de vida de cada persona. A través de esta, se comprenden todos aquellos acontecimientos o experiencias en donde el individuo adquiere o desarrolla nuevas habilidades o nuevo conocimiento, mediante los cuales se forman profesionales más aptos para desempeñar las diversas tareas o cargos encomendados.

En palabras de Fernández (2002), “el desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (p. 67).

En este contexto, el desarrollo profesional no es algo sencillo de perpetrar, al verse inmerso en una serie de acciones fundamentales a ejecutar para poder conseguir resultados. En el campo de la educación, el desarrollo profesional es requerido para alcanzar el éxito educativo, al consistir en “experiencias de aprendizaje natural y en las actividades conscientes y planificadas, que pretenden aportar un beneficio directo o indirecto al individuo, grupo o escuela y que, a través de estos, contribuyen a la calidad de la educación en el aula” (Martínez, 2007, p. 74).

En concordancia, el desarrollo profesional puede ocurrir por situaciones planeadas, sin embargo, también puede que no forme parte de algo previamente proyectado, es decir, que se efectúe de manera espontánea o abierta. En cualquiera de los dos escenarios planteados no cabe duda, que el individuo se verá grandemente beneficiado al ser este un espacio de desarrollo y mejora.

Siguiendo la misma idea, para que se dé satisfactoriamente el desarrollo profesional no solo debe existir proyección y pericia sino que, debe existir una profunda responsabilidad para poder conllevar y finalizar el proceso. De esta manera Martínez (2007), exterioriza:

Para desarrollarse profesionalmente se requiere espacios, momentos de reflexión, planificación, estrategias. Conocimiento, vinculación de personas con proyecto en común, pero también se necesita disposición, respeto y solidaridad, todo esto enmarcado en las estructuras escolares con un currículo integrado que preste atención y empatía a la realidad vivida y contextualizada, generando así el sentimiento de identidad y pertenencia. (p. 79)

Según esa postura, el desarrollo profesional es todo un proceso que se debe llevar a cabo para que la persona logre culminar con éxito, lo cual puede resultar en un mejor resultado al haber más enfoque y dedicación.

Finalmente, se debe mencionar la necesidad de prosperar profesionalmente, ya que en un mundo globalizado como el actual, consigue sus objetivos el más hábil y apto. Así, también las empresas están apostando hacia la capacitación de sus empleados para lograr mantener sus niveles de competitividad a tope. Tal como lo expone Fernández (2002), “el desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo” (p. 66).

Por tanto, individuos como las distintas instituciones deben continuar desarrollándose profesionalmente para mantenerse competentes en el mercado laboral y así optar por una mejor productividad y una mejor calidad social.

CAPÍTULO IV

1. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo define el diseño metodológico que conduce el desarrollo del presente estudio sobre análisis de las competencias que requieren los directores en educación para desarrollar el talento humano en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, Circuito 02, Dirección Regional Cartago.

A continuación, se expone el enfoque, tipo de investigación, método, población, sujetos y fuentes de información, categorías de análisis o variables, técnicas e instrumentos, procedimientos de recopilación y el análisis de la información. Finalmente, se indicará los principales alcances y limitaciones producto del desarrollo de esta investigación.

1.1 Enfoque de la investigación

Para dar respuesta a las interrogantes de este estudio se utilizará el enfoque cualitativo, el cual según (Barrantes, 2013, p. 87), “estudia, especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa (...). Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento. Los datos se tratan, de manera explicativa”. En este sentido, se busca analizar las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano, así como fortalecer sus competencias de gestión que positiva o negativamente impacta a la organización.

En la misma línea, el enfoque cualitativo se ve también relacionado a esta investigación al recolectar datos sin estar sujetos a un cálculo numérico. Pretende analizar las actitudes, técnicas y comportamientos de las personas que conforman el equipo de la institución educativa.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. (Hernández et al. 2014, p. 8)

Por consiguiente, el enfoque cualitativo brindará información valiosa, real y actualizada sobre las vivencias del equipo que labora en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, y con ello se permitirá determinar y perfeccionar las competencias que desde la gestión desarrollan para fortalecer el talento humano de su personal.

1.2 Tipo de investigación

El estudio de caso es uno de los diseños que ha sido ampliamente utilizado en investigaciones cualitativas por “(...) su utilidad para el análisis de problemas prácticos, situaciones cotidianas, sucesos inesperados, etc (...)” (Barrantes, 2013, p. 228). De acuerdo con el mismo autor, un estudio de caso es un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión (...). Es un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y, en profundidad, del caso objeto de estudio. (p. 228)

Según lo planteado, el estudio de caso será el tipo de investigación indicado para este proyecto, al buscar la comprensión y descripción de cómo, desde la gestión de un centro educativo, se logra desarrollar el talento humano en sus colaboradores. Desde la perspectiva de Durán (2012), el estudio de caso:

Posibilita la conexión entre investigación, teoría y práctica e induce a la acción en cuanto a que, dado que se inicia en la acción, las ideas que se van generando pueden ser utilizadas como retroalimentación, haciendo posible el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos. En este sentido es flexible. Además produce resultados que son asequibles a diferentes audiencias, incluso a públicos no especializados, por lo que su “consumo” puede ser inmediato. (p. 131)

En consecuencia, un estudio de caso como abordaje principal contribuye a una mejor comprensión sobre las particularidades existentes en el centro educativo, y de esta manera desarrollarlas hasta alcanzar altos estándares en la gestión de la educación. Para autores como Yin (1989), citado en Martínez (2006), este tipo de estudio es distintivo ya que posee los siguientes rasgos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos.
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. (p. 174)

Bajo estas consideraciones, este trabajo anida información de gran validez para todos los centros educativos que busquen potenciar el desarrollo del talento humano de sus empleados a través de sus competencias de gestión.

1.3 Población y muestra

Según un Lepkowski (2008) citado en Hernández (2014), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 174). La población de este estudio comprende el director, personal administrativo y docentes del Colegio Francisca Carrasco Jiménez y de servicios en el año 2021.

La selección de los participantes (director y profesores) se efectuó a conveniencia. De esta forma se “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230). La Tabla N° 1 presenta información relevante acerca de los sujetos participantes del estudio.

Tabla N° 1.

1 Población y muestra de participantes en la investigación.

Puesto	Población	Muestra
Director (a)	1	1
Docentes	65	10
Total	66	11

Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2021).

1.5 Fuentes de información

Para la realización de esta investigación se utilizaron las tres fuentes de información a las que puede acceder un investigador.

- **Primarias:** Se obtiene directamente del informante. Mora (2005) indica “son directas, proporcionan datos (publicados), libros, antologías, revistas (artículos)” (p. 85). En este trabajo de investigación se utilizaron como fuentes primarias la información brindada por el director del centro educativo; así como, la del personal administrativo y docente colaborador.
- **Secundarias:** Información efectuada por instituciones, investigadores etc. Según Mora (2005) “consisten en información procesada o reprocesada. Listado de fuentes primarias. Ejemplos: resúmenes de información de primera mano (cualitativa, generalmente no publicada); por ejemplo, videos,

películas, congresos, libros, tesis, etc” (p. 85). En este caso, se utilizaron tesis de grado nacionales e internacionales, artículos de revista científica, libros digitales y físicos y documentos del Ministerio de Educación Pública.

- Terciarias: Información basada en fuentes secundarias. De acuerdo con Mora (2005) son “fuentes de segunda mano. Ej. Documentos que reúnen nombres y títulos de revistas, boletines, simposios, documentos de empresas, entre otros” (p. 85).

1.6 Categoría de análisis o variables

Tabla N° 2.

2 Gestión del Talento humano

Objetivo específico 1:	Precisar la conceptualización de gestión del talento humano que tiene el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.
Categoría de análisis:	Talento humano
Definición conceptual:	<p>Contreras (2018), la gestión del talento humano es la que hace posible que las personas que forman parte de una institución u organización tengan acceso al desarrollo de las competencias necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente las responsabilidades que tiene dentro de la institución. (p. 33-34)</p> <p>Prieto (2013), capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización” (pp. 17-18).</p>
Definición operacional:	Se refiere al conocimiento que se tiene sobre el talento competencias, habilidades conocimientos y destrezas que tienen las personas que forman parte una institución para desempeñar sus funciones eficaz y eficientemente.

Indicadores:	<p>Conocimiento sobre el talento del personal</p> <p>Conocimiento sobre las habilidades y destrezas del personal</p> <p>Desempeño de funciones de manera eficaz</p> <p>Desempeño de funciones de manera eficiente.</p>
Instrumentalización:	<p>Entrevista al director</p> <p>Equipo focal al personal docente</p>

Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2021).

Tabla N° 3.

3 Acciones para la gestión del talento humano

Objetivo específico 2:	Identificar las acciones que se llevan a cabo en el centro educativo para la gestión del talento humano del personal docente y administrativo.
Categoría de análisis:	Gestión del talento humano
Definición conceptual:	<p>Contreras (2018) expresa: el talento humano se puede identificar como el recurso más valioso adquirido por una institución, dado que viene a convertirse en la pieza fundamental para su crecimiento. Para poder lograr las metas definidas y deseadas es principal el desarrollo de procesos administrativos efectivos sobre el talento humano que se tiene a disposición y para concretarlo es requerido tomar en cuenta cuatro aspectos: el conocimiento que poseen, la habilidad para la resolución de problemas, la aptitud de innovación, el entendimiento para enfrentarse y solucionar diversas situaciones y la actitud emprendedora para cumplir con los objetivos y metas plantados. (p. 29)</p>
Definición operacional:	Se refiere a las acciones que realizan el gestor de un centro educativo para facilitar y promover el crecimiento y la cultura organizacional. Siendo esto así, la efectividad de dicha metodología la cual radica en la preparación y capacitación del personal involucrado en el proceso.

Indicadores:	Acciones para facilitar el crecimiento organizacional Acciones para facilitar la cultura organizacional
Instrumentalización:	Entrevista al director Equipo focal al personal docente

Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2021).

Tabla N° 4.

4 Conocimientos, habilidades y actitudes del equipo directivo para el desarrollo del talento humano

Objetivo específico 3:	Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo.
Categoría de análisis:	Desarrollo del talento humano
Definición conceptual:	<p>Maturana y Varela (1984) citado en Zambrano y Quitián (2015), conjunto de creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, que estarán condicionadas por el entorno y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor (p. 283)</p> <p>Clarke y Winch (2006), citado en Portillo (2017), “combinación de conocimientos materiales y procesos con destrezas manuales requeridas para llevar a cabo una actividad productiva. Es decir, representa una propiedad individual, una destreza física y mental para realizar una tarea en el proceso del trabajo” (p. 3).</p> <p>Ramírez (2015) “formas de predisposición voluntaria en el ser humano hacia un determinado comportamiento o conducta, las cuales dependen de los valores, creencias y normas que el individuo posea y de las cuales el individuo no siempre tiene plena conciencia” (p. 46).</p>

Definición operacional:	<p>Se refiere a todo el entendimiento cognitivo, confirmado y ejemplificado que posee una persona, este se le considera como la base para la exitosa ejecución de tareas y de desarrollo del conocimiento humano.</p> <p>Conjunto de conocimientos materiales y procesos con destrezas manuales que le permiten a la persona la realización de tareas de una forma exitosa.</p> <p>Comportamientos y conductas que poseen los individuos en la cotidianidad, las cuales se encuentran entrelazadas con sus valores y creencias.</p>
Indicadores:	<p>Conocimiento cognitivo para el desarrollo del talento humano</p> <p>Habilidades en conocimientos materiales</p> <p>Habilidades con destrezas manuales</p> <p>Comportamientos y conductas</p>
Instrumentalización:	<p>Entrevista al director</p> <p>Equipo focal al personal docente</p>

Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2021).

Tabla N° 5.

5 Necesidades de crecimiento personal y desarrollo profesional para una adecuada gestión del talento humano

Objetivo específico 4:	Especificar las necesidades de crecimiento personal y desarrollo profesional del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano en el centro educativo.
Categoría de análisis:	<p>Necesidades de crecimiento personal del equipo directivo</p> <p>Desarrollo profesional del equipo directivo</p>
Definición conceptual:	Aron y Milicic (2004), citado en Jiménez (2015), El desarrollo personal es un concepto que se refiere a la actualización de todas las potencialidades afectivas e intelectuales de una persona, así como al desarrollo de sus talentos específicos. Es un concepto integrador, que supone el conocimiento de la

	<p>persona acerca de sí misma y de su unicidad, el planteamiento de metas personales, el reconocimiento de los propios talentos y la formulación de objetivos coherentes con su sistema de valores. En este sentido, el desarrollo personal está íntimamente ligado al concepto de formación afectiva y valórica y al de inteligencia emocional. (p. 5)</p> <p>Martínez (2007), el desarrollo profesional consiste en “experiencias de aprendizaje natural y en las actividades conscientes y planificadas, que pretenden aportar un beneficio directo o indirecto al individuo, grupo o escuela y que, a través de estos, contribuyen a la calidad de la educación en el aula” (p. 74)</p>
Definición operacional:	<p>El desarrollo personal se refiere a las necesidades de crecimiento afectivo, intelectual y de talentos que posee cada persona, mismas que se convierten en materia prima que maximiza las cualidades y características en pro del talento humano.</p> <p>El desarrollo profesional se refiere a las necesidades de aprendizaje natural y planificado existente en las personas, el cual desarrolla en el individuo las competencias necesarias para poder solventar necesidades futuras que requiera una determinada organización.</p>
Indicadores:	<p>Necesidades de crecimiento afectivo</p> <p>Necesidades de crecimiento intelectual</p> <p>Necesidades de crecimiento de talento</p> <p>Necesidades de desarrollo profesional planificado</p>
Instrumentalización:	<p>Entrevista al director</p> <p>Equipo focal al personal docente</p>

Fuente: Elaboración propia, Chinchilla (2021).

1.7 Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se emplearán permiten adentrarse en las circunstancias y contextos reales para poder determinar las competencias requeridas por los gestores que deseen potenciar el talento humano, la entrevista en profundidad, la entrevista semiestructurada y la revisión documental. Estas proveerán insumos esenciales que acercaran a la realidad del objeto de estudio, lo cual aunado con la

teoría ampliará la visión referente a las competencias requeridas por los directivos escolares para la gestión del talento humano.

La entrevista a profundidad, según Taylor y Bogdan (1990), citado en Barrantes (2013), "(...) son reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y entrevistados, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (p. 293).

La entrevista semiestructurada, por su parte, se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. (Hernández, 2014, p. 403). La revisión documental, en cambio, "implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos" (Hernández, 2014, p. 252).

Por su parte, "la técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos" (Hamui y Varela, 2013, p. 56). Para estas autoras, el trabajar en grupo facilita la discusión de los participantes por lo que se genera una mayor riqueza en los testimonios.

1.8 Procedimientos de recopilación y análisis de la información

1.1 Triangulación

La veracidad de una investigación según Barrantes (2013), se obtiene de la triangulación, el cual según el mismo autor es "la mezcla de dos o más teorías, fuentes de datos, técnicas de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, o sea, es el uso de diferentes formas de estudiar un objeto" (p. 135).

Para efectos de esta investigación, para la triangulación, se considera pertinente considerar, el método, las técnicas y las fuentes de información

(directores y docentes), pues cada uno de estos cuentan con diferentes tipos de información y roles que muestran los distintos aspectos y ángulos presentes en una institución conocida por la calidad en gestión humano.

1.9. Alcances y limitaciones

Con el presente estudio, se pretende construir una aproximación a las competencias de gestión que desarrollan el talento humano del personal docente y administrativo en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, por tanto, servirá para potenciar el desarrollo del talento humano en los centros educativos de Costa Rica. Además, de ser un valioso insumo para las universidades encargadas de la formación de los administradores de la educación.

Con respecto a las limitaciones, se puede citar la dificultad para la recopilar los datos de las fuentes primarias al coincidir con la pandemia COVID-19 y la poca información en cuanto al desarrollo del talento humano en las instituciones educativas costarricenses.

CAPÍTULO V

1. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1.1 Presentación

El presente capítulo incluye los hallazgos del análisis sobre las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, ubicado en Guadalupe, Cartago y el cual pertenece al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Este estudio tiene una metodología cualitativa por lo que se utilizaron técnicas dentro de las cuales se incluye la entrevista semi-estructurada y el grupo focal. El análisis de la información se desarrolló en relación con las categorías de análisis presentes en la malla operacional las cuales se presentan a continuación:

- Talento humano.
- Gestión del talento humano.
- Desarrollo del talento humano.
- Necesidades de crecimiento personal del equipo directivo
- Desarrollo profesional del equipo directivo.

Con base a las categorías de análisis mencionadas se desarrolló cada apartado de la entrevista con el equipo directivo y el grupo focal con el personal docente.

En el primer apartado, se realizó una caracterización de la población participante, con el fin de conocer la experiencia en el campo educativo, así como los años de labor en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez y el último grado académico obtenido.

En el segundo apartado, se razona sobre el conocimiento que tiene el personal directivo y docente de la conceptualización del talento humano, se identifican los talentos y habilidades y se discute el grado de eficacia y eficiencia en las tareas ejercidas.

En la tercera etapa, se identifican las acciones que facilitan el crecimiento organizacional y la cultura organizacional para una adecuada gestión del talento humano en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

En la cuarta parte, se investiga el conocimiento, habilidades materiales y destrezas manuales que desde la gestión se utilizan en la institución, así como, el comportamiento/conducta que se posee el equipo directivo para desarrollar el talento humano del personal del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

En el último apartado, se busca conocer las necesidades de crecimiento afectivo, intelectual, de talento y necesidades de desarrollo profesional que requiere el equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano.

Los datos obtenidos por parte de los participantes del Colegio Francisca Carrasco Jiménez se presentan a continuación:

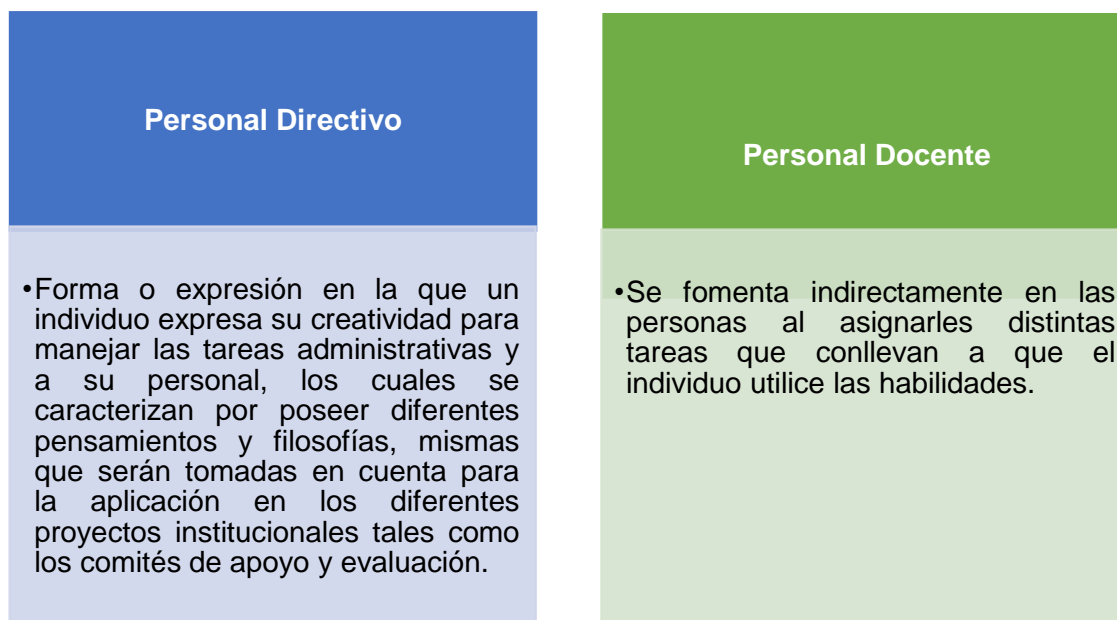
Primeramente, se destaca la importancia de conceptualizar el talento humano, donde tanto el personal directivo como el docente muestran el conocimiento que tienen en relación al significado de talento humano.

La conceptualización está enfocada en aspectos como el conocimiento que tiene el gestor del administrador del centro educativo con respecto al talento de su personal, las habilidades y destrezas que tienen, así como el desempeño de funciones que realiza el personal de manera eficaz y eficiente.

Al respecto en la Figura N° 11 se muestra lo expresado por los participantes.

Figura N° 11.

11. Conceptualización del Talento humano



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Tanto el personal directivo como el personal docente tienen conocimiento sobre el concepto del talento humano, ambas partes concuerdan en que el talento humano es la habilidad que tiene una persona para delegar y desempeñar las actividades, con el valor agregado suficiente para alcanzar resultados de excelencia.

De esta manera, se ejemplifica que el éxito de una institución se establece por la capacidad de la gestión para emplear a personas con talento e implementar los procesos adecuados según las normas y necesidades de cada organización. Franco y Guerrero (2018) explican:

La lógica detrás de la Gestión del Talento parece bastante sencilla. Las empresas están dirigidas por personas. Los procesos, la tecnología y el capital son importantes, pero son las personas las que

toman las decisiones. Son las personas las que crean valor utilizando estos activos corporativos para crear productos y servicios que la gente quiere. Esto debe significar que cuanto mejor sea el personal de una organización, mejor será su rendimiento. Esta es la razón por la que el proceso de la Gestión del Talento - atraer, desarrollar y utilizar los mejores talentos para obtener resultados empresariales superiores- debe ser implementado. (p. 922)

Bajo esta perspectiva, se destaca lo explicado por Franco y Guerrero (2018), al ilustrar de una manera clara el impacto que el talento humano ejerce en una organización. El personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco Jiménez tiene noción de ello y enfocan su conocimiento, esfuerzo y habilidad en lograr un buen rendimiento que beneficie a toda la institución.

Lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad.

Las evidencias anteriormente descritas, representan una perspectiva positiva en cuanto al personal de la institución se refiere, al ser una de las pocas instituciones que conocen y trabajan en pro del talento humano. Actualmente, aunque existe una fuerte competencia entre las organizaciones por posicionar su liderazgo en el mercado, la gestión no proporciona el valor y/o reconocimiento necesario a las cualidades y talentos de los colaboradores, lo que conlleva a un desperdicio y con ello la obstaculización en la línea de convertirse en instituciones líderes en educación. Es por ello, la urgencia de efectuar un cambio de paradigma y reflexionar en las siguientes preguntas: ¿En qué punto se encuentra la organización?, ¿Qué se quiere alcanzar? y ¿Cómo se va a lograr?

Durante esta etapa de recolección de datos, también se lograron distinguir algunos de los talentos que caracterizan al personal docente de la organización, mismas que aprovechan en sus labores diarias con el fin de aumentar el rendimiento requerido por la institución educativa.

En la figura N° 12 se detalla la información brindada por el personal participante.

Figura N° 12.

12. *Talentos presentes en el personal docente de la institución.*



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

De acuerdo a los datos presentes en la figura N° 12, tanto el personal directivo como el docente reconocen algunos de los talentos más sobresalientes entre los miembros del equipo como la habilidad de expresión, la organización y especialmente el talento de trabajar en equipo, la cual argumentan es una de las principales porque logran complementarse e inclusive aprender de los compañeros al compartir información y técnicas que les han servido a lo largo del servicio como docente.

Según el personal docente, los talentos son aprovechados en cada una de las actividades administrativas y docentes. Dos de los docentes destacaron la facilidad que tienen para la ebanistería, lo cual les ha ayudado para la reparación de escritorios y pupitres estudiantiles. Inclusive mencionan, que dependiendo la tarea la adaptan e incluyen a los estudiantes los cuales disfrutan del proceso. Por otro lado, algunos docentes reconocen sus habilidades para dialogar en público, por ello suelen colaborar con actividades institucionales tales como graduaciones, ferias, entre otras celebraciones.

Por su parte, el director reconoce lo importante que es conocer al personal a cargo por lo cual siempre se da a la tarea de observar e investigar sobre cada uno de los miembros. Por lo tanto, actualmente reconoce los talentos de cada participante del equipo y les asigna actividades específicas a lo largo del ciclo lectivo según sus talentos. Ambas partes reconocen el complemento e importancia que cada una de las personas tiene en la institución.

En este sentido, conocer los talentos individuales y colectivos de los miembros del equipo es fundamental en toda organización, pues contribuye a la asignación correcta de actividades y con ello a alcanzar fácil y eficientemente los objetivos institucionales. De acuerdo con Cupe (2017):

El talento implica el potencial de una persona de desarrollar tareas científicas, artísticas, deportivas, expresivas, sociales o lógicas con un alto grado de rendimiento, creatividad y eficiencia, debido a que sus características físicas y psíquicas son idóneas para realizar esa actividad. (p. 8)

De esta manera, el talento es una de las características más sobresalientes que tiene el ser humano y el conocer los tipos de talentos que definen a cada persona es fundamental, pues a través de ello se pueden trabajar áreas de manera más eficiente y exitosa.

En definitiva, el talento de las personas es el que le da valor agregado a la organización, y el responsable de proveer la inspiración y motivación del personal, los cuales se enfocarán y responsabilizarán mayormente con sus labores. Jackute (2013), reconoce el talento como:

Un asunto de calidad. Los de alto desempeño son aquellos empleados de actuación destacada que preferiríamos no perder; son quienes hacen que los objetivos se cumplan, y los que establecen la diferencia entre la competencia y nosotros. Además, frecuentemente establecen el ritmo de trabajo, inspiran y motivan a los demás, haciendo que quienes se encuentren a su alrededor, se esfuercen más. (p. 8)

Consecuentemente, desde la gestión se debe de promover el talento del personal y brindarles el acompañamiento y apoyo que cada individuo necesita. El no hacerlo, causaría una pérdida de talento innato y dificultaría el rendimiento laboral e inclusive podría existir deficiencia entre los miembros del equipo.

Lo anteriormente expuesto, sintetiza que el talento es uno de los tesoros más invaluable en la vida profesional al brindar los aspectos necesarios para alcanzar el conocimiento, sabiduría y éxito anhelado. Desde este punto, se requiere que las organizaciones busquen mejorar el talento de sus colaboradores, al ser estos beneficiarios directos de los resultados obtenidos los cuales son efectos de la motivación, capacidad y compromiso de los miembros del equipo.

Además del talento, el cual se obtiene de forma natural, existen las destrezas las cuales se obtienen a lo largo de la vida con ayuda de la práctica y la observación, al ser usualmente actividades manuales o físicas.

En la figura N° 13, se puede constatar las destrezas reconocidas por los participantes.

Figura N° 13.

13. Destrezas en el personal docente de la institución



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Según se ejemplifica en la figura N° 13, hay una gran variedad de destrezas dentro de los miembros de la institución, mismas que son de gran utilidad en el ámbito de la educación, ya sea para el desarrollo de las lecciones como para las actividades institucionales. Una de las docentes se refirió al tema, explicando que, en actividades como el FEA o días festivos, se organizan para trabajar con grupos de estudiantes y se colaboran entre sí, ya sea con coreografías de baile, preparación de temas musicales, entre otros.

Además, se detalló que al inicio y durante la pandemia los miembros del equipo con destrezas en herramientas tecnológicas han apoyado a los demás compañeros con oportunidades de mejora o carencia de conocimiento en este ámbito. Los docentes reconocieron que anterior a la pandemia las actividades digitales eran menos comunes, empero, actualmente se ha convertido en un insumo de gran importancia para el desarrollo de las lecciones.

Las destrezas representan las características que influyen directamente en como los individuos realizan acciones de forma más simple y funcional, asimismo, se pueden identificar como la capacidad de solventar problemas de manera más eficiente y oportuna, brindando ese apoyo extra. Desde la perspectiva del Ministerio de Educación Pública, citado en Cano (2014), “las destrezas son las capacidades adquiridas por el aprendizaje para alcanzar resultados fijados previamente con un máximo de éxito y, a menudo, el mínimo de tiempo, de energía o de los dos” (p. 26).

Consiguientemente, las destrezas determinan un papel importante en el buen funcionamiento de las organizaciones, al ser los responsables de tomar las decisiones y emplear las tareas según los objetivos de la institución. En el caso del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, tanto el personal directivo como el docente reconocen la importancia de ellas y suelen beneficiarse de cada destreza presente.

De las evidencias anteriores, se resalta que las destrezas son las responsables de que los individuos logren destacar en la sociedad. Es importante considerar que las organizaciones se encuentran inmersas en la sociedad del conocimiento y la globalización; es decir, existe mucha competencia en el ámbito laboral y la manera más efectiva de destacar y mantenerse en una posición segura es promoviendo y desarrollando destrezas que caracterizan y atribuyen valor a la persona.

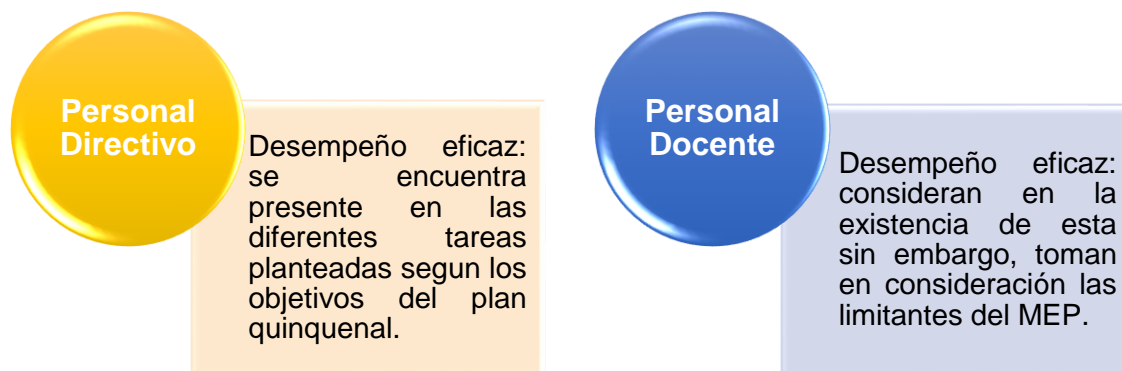
Desde el ámbito de las gestiones educativas, es esencial desarrollar las destrezas del personal y con ello mantenerse en competencia, de lo contrario, otras organizaciones tomaran ventaja y dejaran atrás toda aquella institución que no desarrolle las destrezas y talentos de su personal.

Para continuar, el desempeño de funciones es vital en toda organización, el trabajar de manera competente ayuda a que se alcancen resultados de forma satisfactoria el cual suele ser el objetivo de toda entidad.

En la figura N° 14, se muestra los resultados obtenidos por los participantes.

Figura N° 14.

14. Desempeño de funciones de manera eficaz



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Según la información presentada en esta figura, desempeñar las funciones de manera eficaz es uno de los procesos que se llevan a cabo en la institución. Por parte del personal directivo, se enfatiza que no todos los trabajadores tienen el mismo grado de eficacia, sin embargo, unen fuerzas para cumplir con los objetivos establecidos en el plan quinquenal y usualmente se logran de manera satisfactoria.

Por su parte, el personal docente establece que, si son eficaces según los parámetros del Ministerio de Educación Pública, sin embargo, no se sienten satisfechos con los resultados, puesto que pueden ser mejores si se tuvieran menos limitantes y mayor tiempo enfocado en docencia y no en trámites burocráticos.

En este sentido, la eficacia se encuentra presente pero no en su totalidad, al existir diferentes situaciones que lo impiden. Sin embargo, ser eficaces en el ámbito laboral y personal es fundamental para alcanzar los resultados deseados los cuales son independientes de los recursos utilizados.

Desde la perspectiva de Contreras (2015), “mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia esos recursos” (p. 9).

Por consiguiente, alcanzar la eficacia en una organización garantizará el éxito de la institución al reconocerse como una capacidad para lograr desarrollar las tareas de forma deseada o esperada; además, con ello prevalecer como una persona competente dentro del mercado laboral. Se debe recalcar que en la actualidad cuanto mayor sea el nivel competente mejores oportunidades de crecer se tendrá.

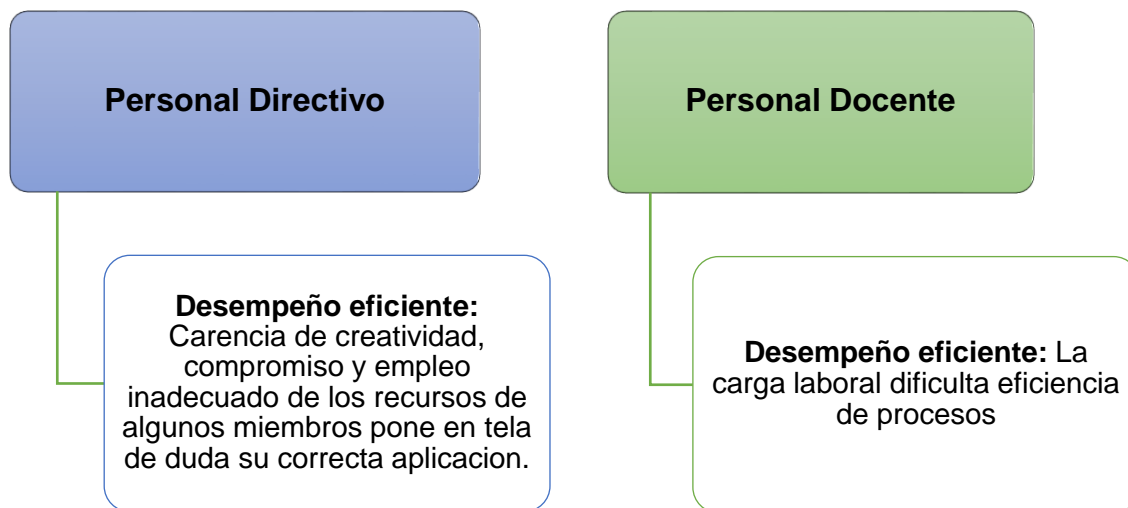
Dentro de este marco de ideas, es fundamental que todo miembro que forme parte de una organización se comprometa en el desarrollo de la eficacia, no solo en términos de apoyo a la institución, sino, como parte de la responsabilidad personal y social que se adquiere al pertenecer a un equipo de trabajo. Ser eficaz en las tareas realizadas permite un manejo adecuado del tiempo, menor tensión y un mayor grado de motivación personal.

Por otro lado, se encuentra la eficiencia, la cual suele ser confundida con tener el mismo significado que la eficacia, sin embargo, son conceptos distintos al ser esta la capacidad de realizar una función utilizando un menor grupo de recursos y de tiempo, pero con la misma excelencia.

A continuación, en la Figura N° 15, se puntualiza los resultados obtenidos por el personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

Figura N° 15.

15. Desempeño de funciones de manera eficiente



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Según se ilustra en la figura N° 15, existe un área de mejora en el desempeño de funciones de manera eficiente. Según la información obtenida por parte del personal directivo, algunos miembros del equipo no están comprometidos en su totalidad con sus obligaciones, además, no hacen buen uso de los recursos disponibles en la institución, por lo que tienen que estar en constante seguimiento para que se cumplan las funciones en el tiempo estimado y a su vez se utilice todo material disponible que agregue valor a las tareas realizadas.

Por otro lado, el personal docente considera que existe una carga laboral muy alta, proveniente del sistema educativo, que dificulta realizar las labores de la manera deseada. Los docentes comentan, que entre la labor propiamente docente y las burocráticas consumen el horario estipulado y eso causa que deban seguir laborando en los hogares, lo cual no solo afecta su desempeño sino, que la vida familiar.

Así mismo cabe recalcar que la eficiencia es la capacidad que tienen las personas para realizar las tareas utilizando poca cantidad de tiempo y recursos, pero obteniendo la misma calidad en resultados. Por consiguiente, se expone la existencia de mejora en cuanto a la eficiencia presente en el equipo docente de la institución especialmente a causa del sistema educativo costarricense; por lo tanto, de no haber una mejora en el desarrollo de la eficiencia se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos institucionales. Desde la perspectiva de Calvo, Pelegrín y Saturnina (2018):

(...) la palabra eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos. (p. 102)

Desde este punto, se entiende como el insumo necesario para el buen funcionamiento de la organización, al basarse principalmente en la realización de tareas con recursos limitados, las cuales son las protagonistas en las organizaciones. Es esencial que el sistema educativo reconozca el valor de esta en la educación costarricense y se trabaje para alcanzar la eficacia y la eficiencia en todas las tareas.

Globalmente, la eficiencia es reconocida como uno de los principales indicadores del desempeño entre los funcionarios, de tal modo, que entre mejor y mayor sea el desenvolvimiento de estos, más oportunidades tendrán de ser tomados en cuenta en promociones, regalías u otros beneficios especiales presentes en todas las organizaciones.

Por otra parte, es fundamental diferenciar la eficacia de la eficiencia, al notar que algunos miembros participantes se encuentran confusos con respecto a su

significado, lo cual puede ser una de las razones de carencia en el cumplimiento y desarrollo de estas capacidades indispensables en el personal que conforma las organizaciones.

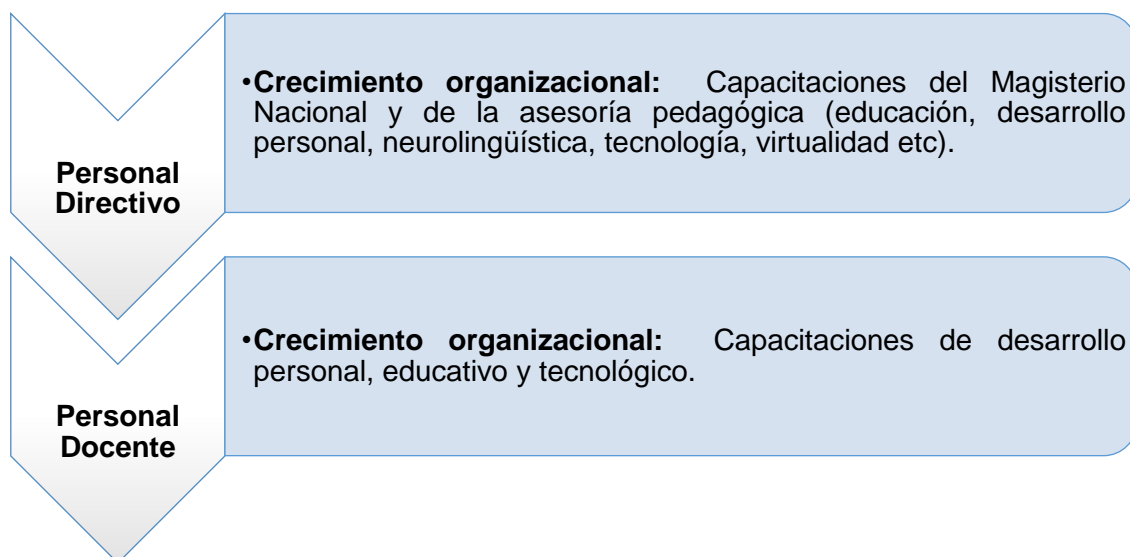
De este modo, es recomendable una introspección de cada miembro de la institución, y con ello obtener datos cuantificables de los colaboradores que necesitan apoyo en la identificación de estas capacidades, las cuales son fundamentales en el desarrollo y buena ejecución de las tareas.

Para continuar con el análisis de resultados, el talento humano desarrolla, atrae y retiene el recurso humano en una organización a través de distintas acciones que desde la gestión se implementan para maximizar su crecimiento organizacional.

A continuación, se presenta la información obtenida de los participantes.

Figura N° 16.

16. Acciones de crecimiento organizacional realizadas desde el centro educativo para la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

En esta sección, el personal docente y administrativo concuerdan que toman distintas capacitaciones para desarrollar y contribuir con el crecimiento organizacional de la institución, estas pueden ser solicitadas/sugeridas por el Ministerio de Educación o internas según se amerita ya sea para mejorar o para erradicar las demandas y necesidades que se presenten día con día.

El crecimiento organizacional se logra conforme las necesidades de la organización, estas usualmente se enfocan en mejorar el recurso humano existente y así solucionar todo tipo de situación que desafíe el nivel de desempeño y productividad dentro del grupo. Para Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), corresponde a:

(...) una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización. (p. 6)

En consecuencia, las capacitaciones son una buena herramienta para responder a las necesidades de crecimiento de toda institución, estas mejoran la eficiencia, desempeño, conocimiento y actitud de los participantes lo que contribuye en la obtención de un personal más calificado y productivo lo cual es determinante para definir el éxito institucional.

Consiguiente, Coral (2019), teoriza que los cursos o entrenamientos de desarrollo personal permiten a todos los participantes despertar y desarrollar habilidades y actitudes, que ya poseen internamente, como las siguientes:

Confianza en sí mismo.

- Integridad (congruencia entre lo que se dice y lo que se hace).
- Proactividad (hacer que las cosas sucedan).

- Lealtad.
- Orientación a resultados
- Capacidad para manejar y expresar sus emociones (inteligencia emocional).
- Capacidad y gusto de aprender.
- Habilidad para tomar decisiones.
- Habilidades de comunicación y retroalimentación.
- Capacidad para el manejo de conflictos.
- Capacidad de reconocer los logros y méritos de los demás.
- Inclinación por lograr la excelencia en lo que se hace. (pp. 13-14)

Es por ello, que el crecimiento organizacional debe de estar en constante monitoreo y así poder evacuar y mejorar todas las necesidades de crecimiento que se presenten en la institución. Las acciones realizadas por la gestión serán las que evidenciarán el buen desempeño institucional.

En síntesis, el crecimiento organizacional es una de las principales puertas hacia el éxito de toda organización, la clave es reconocer las necesidades y áreas de mejora y convertirlas en fortalezas; para ello, se necesita mantener abiertos los canales de comunicación, observación y autoevaluación en todas las áreas presentes.

Además de las acciones de crecimiento organizacional, existen acciones que desde la gestión se realizan para fomentar la cultura organizacional.

A continuación, se ilustran las acciones realizadas por el Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

Figura N° 17.

17. Acciones de cultura organizacional realizadas desde el centro educativo para la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Según lo ilustra la figura N° 17, en cuanto a la cultura organizacional el trabajo en equipo representa un aspecto primordial a incluir. Fundamentado en la información brindada por los directivos y los docentes, todo el personal es tomado en consideración para las distintas actividades que se desarrollan a lo largo del ciclo lectivo y su participación está relacionada con las habilidades que posean.

Se especificó, que independientemente si son actividades administrativas o docentes (matrícula, informes, actividades festivas) todos se colaboran entre sí hasta alcanzar el objetivo común que es cumplir con las obligaciones de la institución. También, se indicó que a inicio de año la gestión colabora con calendarios y cronogramas que fomentan a la cultura organizacional entre los miembros del equipo.

Es de importancia puntualizar que la cultura organizacional refleja la esencia de la organización y está presente en todas las funciones y acciones de cada

miembro, por lo cual debe estar definida y sólida en todo momento. Dennison (1984), citado en Cardoza, Bermúdez y Zapata (2019) considera:

(...) las organizaciones con una cultura que alienta la participación de los empleados no solo tienen una mejor actuación que aquellas que no la poseen, sino que esta diferencia se amplía con el tiempo y la plantea una relación de causa-efecto entre a la cultura y el desempeño (p. 28)

Por lo tanto, es primordial que se continúe desarrollando la cultura organizacional, al contribuir con la productividad, la motivación y la satisfacción de cada miembro, a su vez facilita y refuerza los valores de la organización. Así mismo, debe de existir flexibilidad y con ello permitir la actualización y estimulación a crear técnicas nuevas. Desde la postura de Mejía, Jaramillo y Bravo (2006),

La cultura organizacional ejerce una clara influencia en los resultados de los procesos de formación del talento humano. Esta postura sostiene que las empresas deben ser flexibles pues esta característica favorece el cambio y la capacidad creadora e innovadora, que deben ser estimuladas a través de procesos educativos. (p. 56)

Identificar estas acciones permite la visibilidad y el valor que cada organización posee dentro del sistema; es fundamental, que las empresas ejerzan positivamente la cultura organizacional y trabajen en conjunto en alcanzar cambios positivos que permitan el desarrollo del talento humano y su capacidad de innovación.

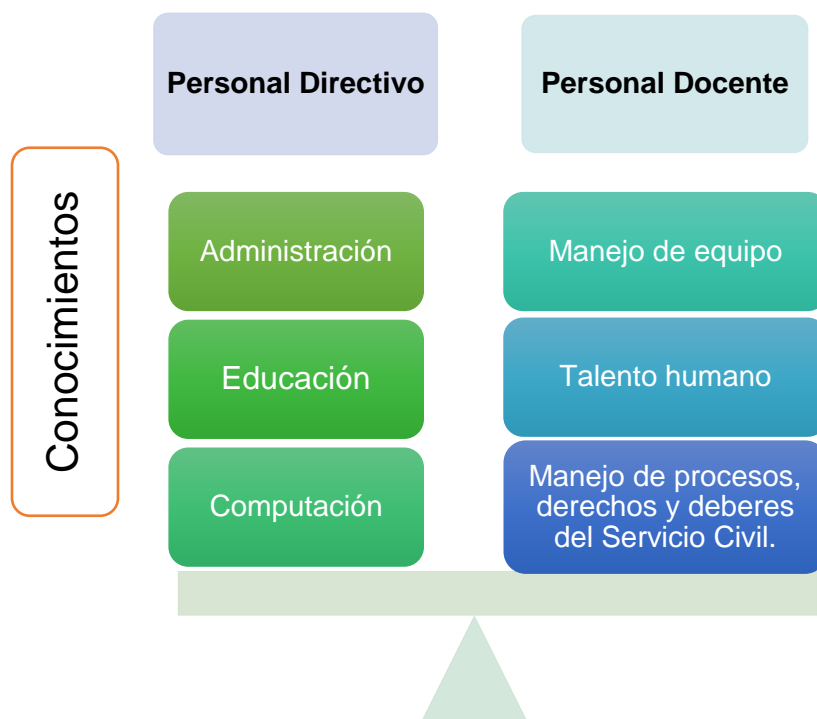
Más claramente, la cultura organizacional es reconocida como aspecto integral de la institución, es decir, muestra la forma de actuar y ser de los colaboradores, su visión, misión y objetivos. Todos estos aspectos juntos, crean la percepción visible y distinguible para la sociedad. Es evidente, que como parte de

la era del conocimiento y la globalización se buscan entidades con gran cultura organizacional, capaces de satisfacer las necesidades del individuo.

Para continuar, conocer sobre el conocimiento, que desde gestión se utiliza para desarrollar el talento humano, es vital para las instituciones educativas que desean ser líderes en el campo, por lo tanto, se presentan los datos obtenidos durante la entrevista y el grupo focal realizado en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

Figura N° 18.

18. Conocimientos que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Definitivamente, el conocimiento será clave para comprender y actuar ante las distintas situaciones de la vida; entre más amplio sea, mayor será el agregado y

así su distinción entre los miembros del equipo. Desde la perspectiva de Terrazas y Silva (2013), el conocimiento se distingue como “la apropiación y generación de un conjunto de ideas manejadas por el ser humano y que le proporcionan datos preliminares, que estructurados lógicamente permiten construir información para que se pueda tomar decisiones y actuar en consecuencia para transformar la sociedad” (p. 147).

En este sentido, el conocimiento debe de estar en constante transformación, con el fin de mantenerse actualizado y así proveer resultados acordes con las necesidades actuales. En el ámbito de la gestión educativa, esto es primordial al ser los responsables de cumplir con los objetivos y responsabilidades institucionales.

Ciertamente, el conocimiento se puede identificar como esa capacidad que provee al ser humano la opción de incrementar sus conocimientos y apartar de sí la sombra de la ignorancia, la cual no deja ningún beneficio en la vida; al contrario, le resta posibilidades y oportunidades de crecer personal y profesionalmente. En la actualidad, la sociedad está sumergida en la era del conocimiento, es decir, razonar y adquirir conocimiento es parte del desarrollo integral de los individuos para el alcance de una vida digna y responsable; como parte del desarrollo de las generaciones, la gestión educativa debe ser la primera en incentivar y propiciar el conocimiento entre todos los miembros de la sociedad.

El equipo directivo posee un papel determinante en toda organización educativa, además de requerir un amplio conocimiento en la materia, estos deben de poseer habilidades que faciliten la convivencia con el personal.

Precisamente, continuando con el análisis, se indagan las habilidades más comunes presentes en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, mismas que se representan en la siguiente figura.

Figura N° 19.

19. Habilidades que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano

Personal Directivo	Personal Docente
<input type="checkbox"/> Habilidades	<input type="checkbox"/> Habilidades
<input type="checkbox"/> Dialogo	<input type="checkbox"/> Habilidades tecnologicas
<input type="checkbox"/> Manejo de Conflictos	<input type="checkbox"/> Mantenimiento de la institución
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Mejora de infraestructura

Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Según la opinión de los participantes, las principales habilidades del equipo directivo se centran tanto en habilidades blandas, como en la comunicación y el trabajo en equipo, además existen habilidades en el buen manejo de herramientas tecnológicas y manuales referentes a mantenimiento e infraestructura de la institución.

Ambas partes, afirman que el dialogo es trascendental en la gestión de la institución y que el equipo directivo siempre tiene las puertas abiertas para lo que se necesite. Los docentes por su parte mencionaron agradecer que el equipo directivo tenga total transparencia y dedique tiempo para proveer retroalimentación general tanto de áreas fuertes como débiles y la respectiva rendición de cuentas en cuanto a calificaciones anuales se refiere. También se destacó, las habilidades para la mejora y la reparación del personal directivo hacia la institución, al ser los

primeros en ayudar ya sea en labores de cultivo, mejoramiento del terreno o infraestructura física.

Los profesionales que desempeñan labores directivas deben tener las habilidades y cualidades que le permitan conectar con el personal a través de estrategias que le faciliten gestionar bajo un liderazgo eficaz y eficiente. De acuerdo con Lorenzo (2004), citado Collado (2012),

La evolución del papel directivo ha traído consigo un aumento de las competencias, cualidades y capacidades que este tiene que poseer. No sólo se pretende que el director gestione un proyecto y le saque todo el partido posible, sino que además se pretende que lidere, que sea capaz de implicar, colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente. (p. 25)

Las habilidades son trascendentales pues buscan un acercamiento ameno, responsable y profesional con el equipo educativo. Por ello, se incentiva a toda gestión, poner en práctica todas las habilidades adquiridas y así mejorar el desempeño institucional.

Asimismo, se incita a todos los miembros de gestión a buscar el constante desarrollo y actualización de información referente a todos los campos que deben liderar. Teniendo en cuenta a Martínez y Urribarrí (2011), citado en García, Boom y Molina (2017),

En el contexto actual, el gerente debe poseer habilidades como competencias suficientes para las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión y evaluación, dentro de su proceso administrativo. Además, debe ejercer adecuadamente la autoridad, demostrar dotes de liderazgo y apoyarse en sistemas de información

para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores, considerando en forma prioritaria los objetivos organizacionales.

Bajo este escenario, la gestión siempre debe contemplar todas las áreas, prepararse y mostrar su mejor versión y con ello colocarse como líderes competentes y con las habilidades necesarias demandadas por el puesto y la organización como tal. Se vale recalcar que, dependiendo de la institución, algunas habilidades se usaran más que otras, por tanto, se debe contar con los recursos y conocimientos necesarios para llenar efectiva y positivamente el cargo de gestor.

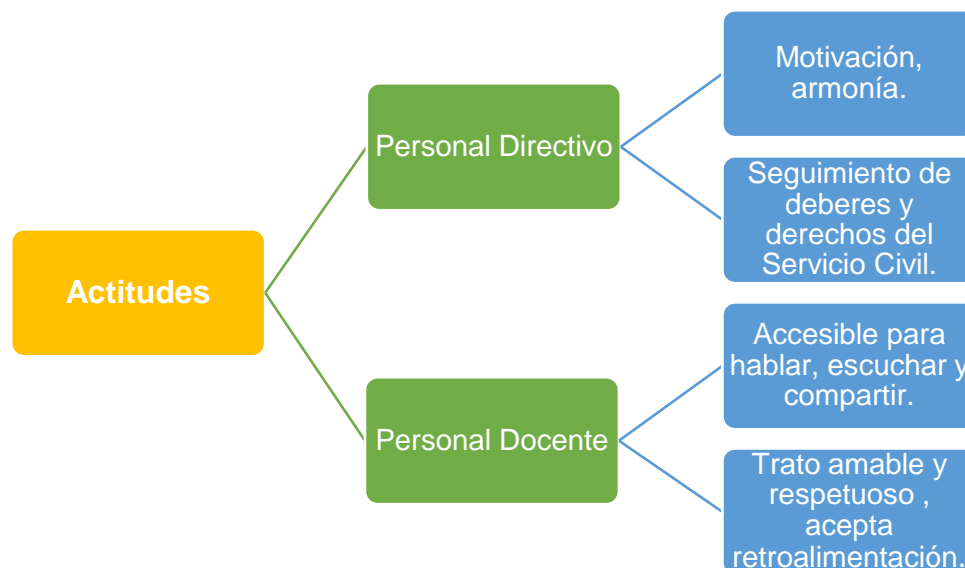
Es preciso señalar, que parte de la buena gestión existente en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, se debe a la excelente implementación de las habilidades presentes por parte del personal directivo, al conocer como relacionarse con los colaboradores y aprovechar cada área de mejora encontrada. Una institución carente de habilidades no lograra sobresalir en el ámbito educativo y mucho menos lograra mantener al personal motivado y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo con tal de ayudar a la organización.

Un complemento esencial de las habilidades son las actitudes las cuales determina el tipo de persona dentro de la sociedad. Una buena actitud es detonante tanto para una buena y sana convivencia, así como para la obtención de mejores puestos laborales.

En la figura N° 20, se evidencia los resultados obtenidos.

Figura N° 20.

20. Actitudes que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Las actitudes, al igual que el conocimiento y las habilidades, definen el éxito en una organización. Según lo ilustra la figura anterior, el personal directivo considera tener una buena actitud basada en motivación y armonía, siempre siguiendo los deberes y derechos que desde el servicio civil son esenciales en la gestión.

Por su parte, el personal docente concuerda que las actitudes de la gestión son un ejemplo a seguir por las demás instituciones educativas, al crear un entorno a base de amabilidad, respeto y desarrollar espacios de comunicación, lo que causa un ambiente laboral tranquilo y ameno.

Por consiguiente, una buena actitud laboral colabora a lograr un ambiente optimista y hasta entusiasta que suele involucrar a todo el equipo de trabajo. Entre más positiva sea la actitud del grupo de trabajo, mejor serán los resultados y el ambiente de trabajo. Estrada (2012), se refiere a ello de la siguiente manera

La actitud que asume una persona en su medio social es relevante, porque “permea” y su alcance puede ser de gran influencia en los demás. No olvidemos que como sociedad somos un sistema y cada parte es fundamental en el todo, de tal suerte que una persona con su actitud puede influir ya sea de manera positiva o negativa en los demás. (p. 4)

Es por ello, que la actitud se convierte en un factor determinante dentro de la organización al facilitar un ambiente emotivo, de paz y tranquilidad entre los participantes lo cual facilita y contribuye el bienestar psicológico del grupo. Cabe resaltar que según Estrada (2012) existen cuatro componentes de la actitud los cuales se mencionan a continuación:

1. Cognitivo. Referente a las representaciones mentales que tienen los objetos, involucra procesos perceptuales, neuronales, etcétera, hasta cognitivos más complejos. Es el conocimiento y el pensar de la actitud.
2. Afectivo. Consiste en los aspectos emocionales (inclusive subjetivas) ligados a un objeto o pensamiento, como: positiva o negativa, placer o dolor, bienestar o malestar, etcétera, por lo que todas aquéllas emociones que me despierta determinado evento, se le conoce como el componente más característico de las actitudes. Es el sentir de la actitud.
3. Conductual. Es la tendencia a reaccionar hacia las situaciones, personas o ideales de determinada forma. Es el accionar de la actitud.
4. Normativo. Es la manera en que se espera se comporte una persona, considerando los parámetros o normas establecidas ante una situación. Es el deber ser de la actitud. (pp. 4-5)

Asimismo, mantener una buena actitud por parte de la gestión es clave para el desarrollo y bienestar del talento humano por ello, es necesario fortalecer las

actitudes de todos los miembros del equipo y así facilitar la carga y el ambiente laboral. La tarea no es fácil, se requiere de mucha habilidad y aprendizaje, sin embargo, no es una misión imposible de lograr.

Consecuentemente, se podría mencionar que las actitudes son una determinante en la forma de vida de todo ser humano y su escogencia depende de las metas, objetivos y resultados que cada persona u organización desea obtener. Sin embargo, desde la gestión educativa siempre hay que velar y predicar con actitudes positivas que permitan un adecuado desarrollo del personal, estudiantes y miembros de la comunidad. Desde este ámbito es responsabilidad trabajar y actuar en pro con la sociedad, siguiendo los deberes previamente establecidos por las organizaciones superiores.

Otra tarea prioritaria en el proceso de gestión, son las necesidades de crecimiento personal, al ser considerada como una acción indispensable para la promoción del talento humano.

A continuación, se ilustra la información obtenida por los participantes.

Figura N° 21.

21. *Necesidades de crecimiento personal del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano*



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

En cuanto a las necesidades de crecimiento personal del equipo directivo, el personal docente indica que tiene un excelente grupo de dirección a los cuales les tienen admiración, respeto y agradecimiento por la forma de gestionar. Sin embargo, señalan que los secretarios si tienen muchas oportunidades de mejora en cuanto a asertividad, amabilidad y actitudes personales.

Por otro lado, el equipo directivo considera que es esencial continuar con las buenas prácticas que ya poseen y enfatizar la importancia de la comunicación y el respeto unos a otros. Además, menciona que la observación es vital dentro del proceso, al ser de las acciones más valiosas para conocer el personal y reconocer las necesidades y el nivel de prioridad y urgencia.

Con base a estos resultados, se puede observar la importancia que ejerce sobre sí mismo y sobre los demás el crecimiento personal de cada miembro del equipo. Por un lado, se obtiene información del buen desempeño de la gestión y lo bien desarrollado que se encuentra en relación con las actitudes humanas, y por el otro, se destaca la falta de desarrollo personal de los secretarios que laboran en la institución, al carecer de actitudes básicas que permiten la buena relación y convivencia entre compañeros de trabajo. Acertadamente, Coral (2019), considera:

(...) la idea del crecimiento personal es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo. (p. 6)

Por lo tanto, es fundamental que toda persona adquiera mejores actitudes, desarrolle talentos, y realice una introspección sobre la manera en la que vive y se relaciona con los demás, cuanto más empeño, honestidad y responsabilidad exista, mayor será el éxito alcanzable.

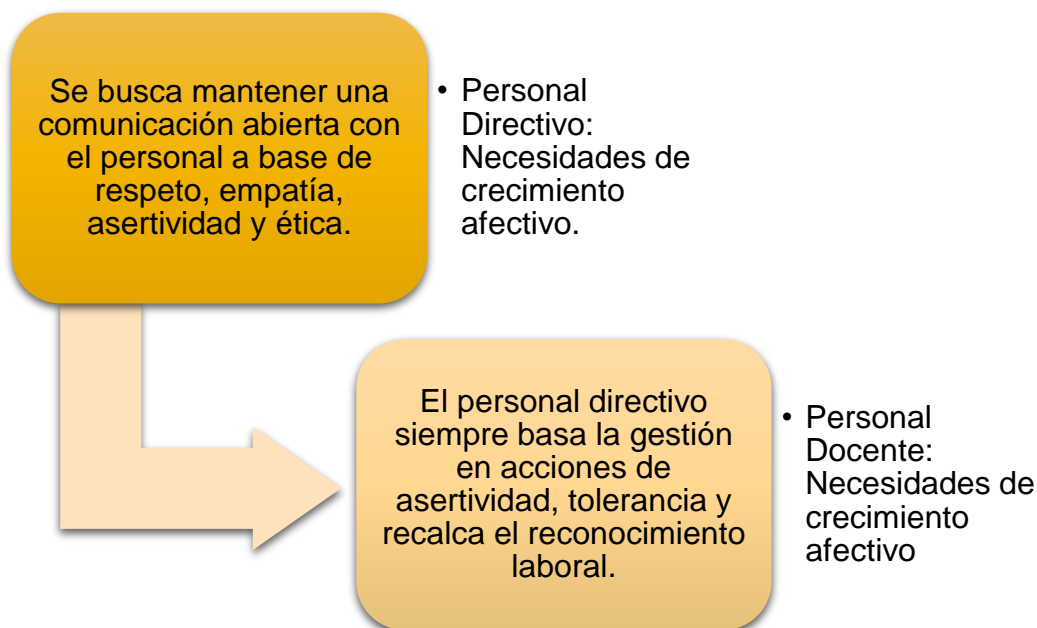
Desde esta perspectiva, el desarrollo personal es una de las áreas que no deberían detenerse en ningún momento, siempre existirán áreas de mejora y de desarrollo las cuales se deben de abarcar. El ser humano siempre se ha caracterizado por la evolución y así debe de continuar, la preparación es clave para la sociedad y el no hacerlo repercutirá en el desarrollo de capacidades, actitudes y oportunidades.

En el ámbito de desarrollo personal, el crecimiento afectivo es de gran importancia al brindar seguridad, autocontrol y autoestima en la persona emisora y receptora, es por ello, que se tomó en cuenta en este análisis.

En la figura N° 22 se muestran los detalles brindados por los participantes.

Figura N° 22.

22. Necesidades de crecimiento afectivo del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Según lo ilustra la figura N° 22, el crecimiento afectivo es parte de la gestión directiva del Colegio Francisca Carrasco. Desde el punto de vista directivo, la afectividad es una herramienta que logra alcanzar el autocontrol y la autoestima de las personas, por ello siempre buscan la manera de realizar las acciones a través de asertividad, respeto, ética, empatía y simpatía individualmente hacia el personal.

Desde el equipo docente, se confirma lo anteriormente mencionado, además, resaltan la tolerancia y el reconocimiento laboral por parte del director educativo; inclusive, algunos de ellos mencionan que es la primera vez que trabajan en una institución donde la afectividad sea parte del entorno de trabajo.

El desarrollo afectivo, crea vínculos valiosos entre los colaboradores, además, de promover una alta motivación en el ambiente. Desde el punto de vista de Ocaña (2011), citado en Arcos (2018), “el desarrollo afectivo es una dimensión madurativa referida a la formación de vínculos con otras personas, al desarrollo de emociones y sentimientos y a la construcción de su personalidad que incluye motivaciones, intereses, autoconocimiento y autoevaluación” (p. 24).

Consecuentemente, el desarrollo afectivo es de importancia en la formación de las personas, la forma de comportarse y de relacionarse con los demás, será responsable de determinar el grado de confianza y simpatía que las otras personas tengan hacia su persona. Desde el ámbito educativo, ser afectivo es vital para que el equipo se sienta apoyado, comprendido y comprometido con la institución.

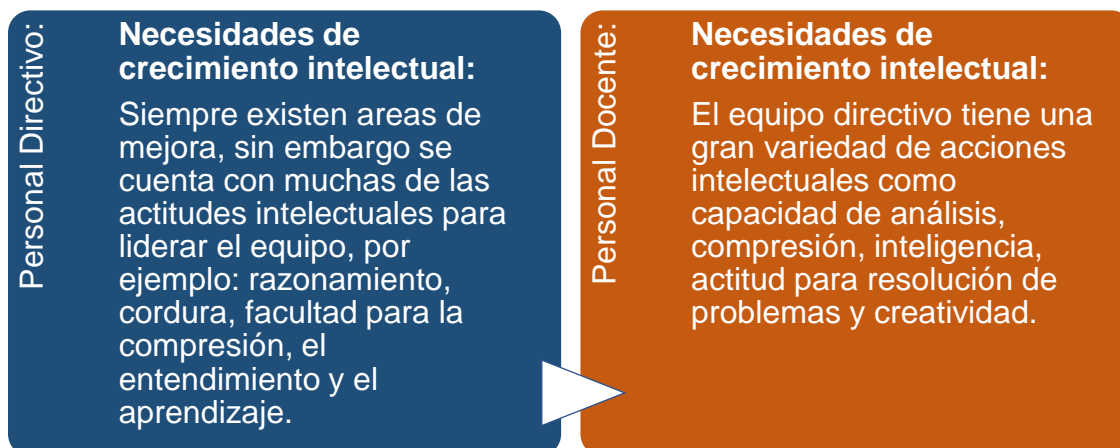
Según estas ideas, un buen desarrollo efectivo facilita la convivencia y las relaciones interpersonales con los miembros del equipo, lo cual es fundamental para crear un ambiente laboral sano y lleno de motivación. Sin duda, el personal directivo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez, es consciente de sus beneficios y lograron perfectamente involucrar al personal en la misma ideología y hoy en día mantiene excelentes relaciones laborales entre sus miembros.

Para complementar, el crecimiento intelectual es otra de las áreas en las cuales el personal directivo debe prepararse y tomar acciones ya que cuanto mejor se prepare mayor y mejor serán los resultados obtenidos.

En la siguiente figura se expone la información obtenida por los participantes.

Figura N° 23.

23. *Necesidades de crecimiento intelectual del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano*



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Con base a los datos obtenidos en la figura anterior, el crecimiento intelectual se presenta de distintas formas en la gestión de la institución, la capacidad de análisis y la facultad para comprender y entender son ejemplo de que la gestión se preocupa por mantener un ambiente comprometido y con entendimiento de las necesidades de talento humano.

El desarrollo intelectual es una de las partes complejas que el ser humano enfrenta, sin embargo, es parte esencial al ser responsable del conocimiento y de otras habilidades que incluyen el razonamiento y entendimiento, otorgando valor al individuo al momento de tomar decisiones o ejecutar acciones que repercutirán positiva o negativa en la organización. Desde las perspectiva de Robinson y Kleiner (1996), citado por Medina, González y Pérez (2007), “el capital intelectual, que se encuentra formado por los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los sistemas de información, la propiedad intelectual, las estructuras organizativas” (p. 99).

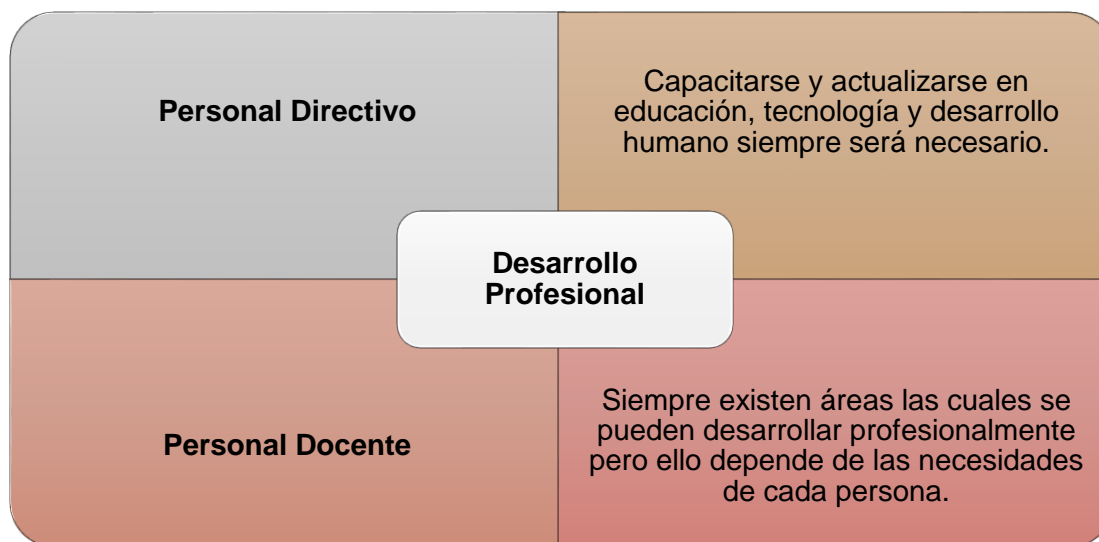
Ante esta información, la constante preparación intelectual del personal en las organizaciones determinará el grado de excelencia personal y profesional de los miembros de la institución. Obtener la habilidad de razonar, conocer y comportarse ante las diversas situaciones.

Dicho esto, el crecimiento intelectual debe priorizarse en toda organización, al ser una de las herramientas más importantes y confiables para alcanzar los objetivos de forma exitosa. Desde el ámbito educativo, la gestión debe promover distintos recursos para que su personal se encuentre preparado y logre realizar sus tareas de la manera esperada; sin embargo, como ciudadanos responsables hay que buscar la preparación intelectual de forma individual, basado en las necesidades o los intereses propios y colectivos.

Además, de las necesidades de desarrollo personal, afectivo e intelectual existen las necesidades de desarrollo profesional, las cuales al igual que las anteriores son de gran importancia en la vida del ser humano. A continuación, se muestran los resultados obtenidos por los participantes.

Figura N° 24.

24. Necesidades de desarrollo profesional del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia sustentada en entrevista y grupo focal realizadas al personal directivo y docente del Colegio Francisca Carrasco en el año 2021.

Con respecto a las necesidades de desarrollo profesional, tanto el personal docente como el directivo consideran que toda persona debe de seguir creciendo profesionalmente, no solo en nuevas áreas sino en la actualización del conocimiento que ya se posee. Por lo tanto, se deduce que el desarrollo profesional siempre será un área de mejora en la que todos deben trabajar.

Siguiendo este hilo de ideas, el desarrollo profesional debe de continuar a lo largo de la vida, al vivir en una sociedad globalizada y en constante cambio. La población no puede dejar de actualizarse y adaptarse a las necesidades actuales, de lo contrario se quedará rezagado y afectará su desarrollo profesional. Desde el punto de vista de Coral (2019),

La capacitación debe ser continuo ya que es muy importante para las empresas para la preparación profesional de la persona y en ello

podíamos decir que la continuidad formaría parte de una capacitación profesional, ya que es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace alcanzando así objetivos trazados y para ello decimos que la capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua constante e interrumpida. (p. 8)

Es por ello que los procesos de capacitación dentro del personal docente y administrativo, forman un conocimiento clave para el desarrollo profesional de los colaboradores, con esto se garantiza la calidad y el crecimiento competitivo que aplicara directamente en la mejora y desarrollo del talento humano. Bermúdez y Bravo (2016), señalan “la formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación previa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia” (p. 62).

De esta manera, la formación profesional se encarga de brindar las herramientas necesarias para que el personal logre desempeñarse efectivamente, siempre cumpliendo los lineamientos descritos según cada posición. Es esencial que tanto el personal directivo como el docente comprendan el grado de importancia y los beneficios que un adecuado y continuo desarrollo profesional puede brindar a la organización y al individuo como tal. Un buen sistema de desarrollo profesional sin duda ayuda a la superación de desafíos profesionales, personales y competitivos.

Para finalizar, se incita a todo el personal del Colegio Francisca Carrasco Jiménez a continuar capacitándose profesionalmente en todas las áreas posibles y de esta manera realizar las tareas de manera oportuna y adecuada según las necesidades actuales, el capacitarse y prepararse solo dejara satisfacción y mejores oportunidades laborales.

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 Presentación

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en relación al estudio de las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

El talento humano es una de las mejores herramientas para potenciar e incrementar las habilidades de los individuos y sus organizaciones, es decir un buen desarrollo de capacidades no solo colabora en el crecimiento individual, sino, que beneficia directamente a la institución a alcanzar los más altos estándares de excelencia.

Los gestores educativos juegan un papel clave en el desarrollo de sus organizaciones; consecuentemente, deben poseer los talentos adecuados para ejercer las funciones de la manera correcta y esperada; de lo contrario, no se obtendrá ese valor agregado ni tampoco, el éxito de sobresalir en el mercado actual además, de la inminente dificultad para conseguir un buen rendimiento laboral.

Las destrezas influyen directamente en la persona, sus acciones, su desempeño así como, su capacidad de solventar problemas creativa e innovada mente; Es así, que estas se vuelven clave para el crecimiento individual como organizacional. Por lo tanto, desde la gestión de la educación se debe de impulsar el desarrollo de las mismas dentro de su equipo de trabajo y así asegurarse una trayectoria de impacto en la organización.

Desempeñar las funciones de manera eficaz permite alcanzar los resultados esperados y deseados, fomentando la motivación individual y un mejor manejo del tiempo en las actividades realizadas produciendo un mayor alcance de objetivos personales y organizacionales.

La eficiencia es uno de los indicadores de desempeño en las organizaciones actuales, entre mayor sea esta, mayor serán las oportunidades para los colaboradores. Por eso, a pesar de las diversas dificultades que se puedan presentar y la cantidad de tareas a realizar siempre se debe de dar el máximo esfuerzo y calidad en las acciones realizadas. Buenas prácticas para mejorar la eficiencia en el centro educativo pueden ser:

- Planificar el día
- Priorizar las tareas
- Eliminar las distracciones

Las capacitaciones son unas de las herramientas más funcionales y eficientes para llevar a cabo acciones de crecimiento organizacional en un centro educativo, sin embargo, es vital que estas sean orientadas a las necesidades institucionales, personales y profesionales para lograr la conexión e identificación con el colaborador. Se debe realizar una evaluación de las necesidades de capacitación del personal para poder diagnosticar que puntos deben reforzarse, a su vez, estas evaluaciones pueden realizarse directamente (preguntando al personal) o indirectamente, a través de técnicas de evaluación, observación y supervisión. Asimismo, la capacitación debe contener datos relevantes y actualizados, capacidad de análisis, y finalmente proveer recursos que ayuden en la mejora continua.

La cultura organizacional se expresa a través de las distintas acciones implementadas por la gestión. La presencia de esta, incrementa el compromiso del equipo de trabajo por ello, es esencial buscar la mejora y no estancarse con las mismas acciones puesto que afecta el clima y el avance de la institución. Consecuentemente, entre más desarrollada y actualizada se encuentre mayor, será la productividad, motivación y crecimiento como organización.

El conocimiento del equipo directivo debe ser lo suficiente sólido y constante para que el personal se sienta acompañado, empoderado y motivado en colaborar

y realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente. Siendo el equipo directivo la cabeza del personal educativo, debe brindar estabilidad y apoyo hacia la búsqueda de los objetivos que se desean alcanzar, maximizando y reforzando mediante acciones como capacitaciones, talleres y cursos, el crecimiento de las habilidades propias de cada uno de los miembros que son participes en la institución.

Es responsabilidad de la gestión de la educación incentivar y colaborar con el desarrollo de las habilidades, de los miembros del equipo, así como mantener los canales de comunicación, trabajo en equipo y respeto entre todo el personal. Para lograr este aspecto, el gestor debe cumplir con lo siguiente:

- Conocer a su personal: (talentos, habilidades, destrezas, y debilidades).
- Mantener la comunicación, respeto, confianza, integridad, motivación y trabajo en equipo.
- Conocimiento en gestión de la educación, talento humano y documentos oficiales del Ministerio de Educación.
- Actitud y liderazgo.

Lo anterior se puede llevar a cabo implementando métodos de observación, evaluación y supervisión.

Las actitudes en el equipo directivo son la base para el buen desarrollo del equipo institucional, por tanto, se insta a continuar con las buenas prácticas personales y a su vez, fomentar el crecimiento personal en todo su equipo como lo son los secretarios para que todos estén en un mismo nivel de excelencia. Lo anterior, se puede llevar a cabo fortaleciendo la comunicación con los secretarios, asegurándose que el trabajo no sea visto como un trabajo y desarrollando actitudes positivas entre ellos.

La práctica apropiada de habilidades blandas y el crecimiento personal en el equipo directivo es el canal infalible que garantiza el desarrollo de buenas relaciones

personales e interpersonales, esto conlleva inminentemente a un desarrollo de labores con mayor eficiencia, motivación e interés por el bienestar común. Una buena acción para fomentarlo, es la realización de espacios de convivencia, donde el personal del centro educativo tenga la oportunidad de compartir y poner en práctica el crecimiento de dichas habilidades y posteriormente aplicarlo en el entorno de trabajo, esto ayudara también a fortalecer las relaciones entre los empleados.

El desarrollo afectivo también debe de trabajarse para poder afrontar con éxito las metas, los nuevos cambios y la imposibilidad de vivir a lo acostumbrado, esto se puede ver como un proyecto de vida, en el cual existe un compromiso consigo mismo para mejorar las áreas individuales y así alcanzar el mayor potencial posible; además, ayudará a mejorar la autoestima, satisfacción personal y minimizar el estrés.

Los gestores educativos deben de estar en constante capacitación y en búsqueda de nuevas herramientas y metodologías que apoyen y mejoren su crecimiento intelectual y con ello, el proceso de gestión de su personal. La mejora continua intelectual, garantiza mejores, actualizados y apropiados resultados basados en cada necesidad u objetivo desarrollado.

El desarrollo profesional debe de implementarse en cada uno de los miembros del equipo institucional, ya sea en el desarrollo de nuevas áreas o en estudios específicos según cada especialidad. Actualmente, la situación vivida impide el desarrollo al 100% de actividades presenciales, por lo tanto, la implementación y conocimiento de herramientas tecnológicas facilita la comunicación entre las personas y se convierte en el principal instrumento de trabajo, tornándose vital el conocimiento de las tecnologías para el desarrollo laboral de forma pertinente.

Independientemente de la situación vigente, el desarrollo debe propiciarse al ser este el punto de partida hacia el éxito, no quedar rezagados en cuanto a

conocimiento y talentos se refiere, dado que la culminación y cumplimiento efectivo de los objetivos personales e institucionales depende estrechamente de la ampliación de este ámbito. Hoy en día las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional son más visibles y fáciles de adquirir, la inserción de las tecnologías de información en este ámbito promueve la simplicidad de acceso mediante acciones como lo son las lecciones virtuales, con esto se invita a buscar las que sean de interés y continuar responsablemente con el desarrollo humano.

Recomendaciones

El centro educativo Francisca Carrasco Jiménez evidencia una buena labor en gestión del talento humano y un gran interés por mantener a su personal motivado, por lo cual se incita a continuar promoviendo las buenas prácticas de comunicación, respeto y trabajo en equipo, así como aprovechar al máximo la apertura y buena disposición que tiene el personal para colaborar con el centro educativo.

Pequeñas acciones que pueden incentivar aún más el personal, serían dar reconocimientos por el desempeño laboral como tarjetas de felicitación, pizarras con “empleados del ciclo”, o cualquier otra actividad que sea prudente y accesible dentro de la organización, lo importante es la acción y hacerle ver al personal lo valioso que es en la institución.

Por otro lado, se sugiere revisar con cautela las capacitaciones tomadas por el personal, dado que los mismos mencionan que muchas de ellas no son relevantes ni productivas por lo que prefieren no asistir y dedicarse a otras tareas de mayor interés. Ante esta circunstancia, es recomendable investigar con anterioridad las necesidades del equipo mediante diversas técnicas de observación y comunicación.

En cuanto a las capacitaciones internas del Ministerio de Educación Pública, se incita investigar a fondo el tema tratado y no solo quedarse con la información

brindada por los presentadores, es esencial que se comprenda el contenido, probablemente se refieran a cambios y nuevas herramientas a las cuales acoplarse.

Igualmente, se propone un seguimiento con los secretarios de la institución, al no promover los valores y actitudes de los demás miembros del equipo. El personal docente comenta: “los secretarios no contestan ni unos buenos días”. Lo anterior, es un elemento muy básico de cordialidad y educación y en un ambiente educativo es vital la amabilidad, respeto y muy especialmente la responsabilidad ante el papel ejercido, ya que no es difícil de asimilar que estas actitudes las adquieran más personas y peor aún los protagonistas de la educación “los estudiantes”. De esto suceder, se estaría fallando en gran magnitud con la educación integral que todo estudiante requiere.

Por ello, además de proponer un seguimiento, se plantea la implementación de talleres sobre valores e inclusive actividades no académicas que permitan la confraternización entre los miembros del equipo; por ejemplo, celebraciones de cumpleaños y días festivos costarricenses (cabe resaltar que estos pueden ser virtuales y pequeños), lo importante es la acción y mejorar la convivencia entre el personal.

Por último, se incita que tanto el personal directivo como docente, continúen desarrollando las habilidades personales y nuevos proyectos, además de actualizarse en el conocimiento ya adquirido según sea su especialidad, esto acrecentara una mayor confianza en cada persona, lo cual conlleva a la formación de líderes calificados y responsables en la educación.

Desafortunadamente, muchas personas solo se quedan con las habilidades y conocimientos adquiridos en la universidad y después de conseguir una posición laboral dejan de preocuparse por su crecimiento profesional, una acción completamente errada, especialmente en una sociedad donde predomina el conocimiento para el desarrollo y progreso de la misma.

Consideraciones Finales

El centro educativo Francisca Carrasco Jiménez evidenció una buena gestión educativa basada en el análisis de los instrumentos aplicados. Por parte del personal directivo parece tener claro que el talento humano es el valor agregado de la institución y que entre más desarrolladas estén sus habilidades, destrezas y talentos mayor productividad y calidad tendrán sus tareas realizadas.

Por parte del personal docente, reconocen la buena disposición y preparación del personal directivo para liderar la gestión educativa en la que se encuentran y reconocen que siempre ha existido la transparencia de procesos, comunicación y apoyo requerido, por lo cual están satisfechos y agradecidos de formar parte de la institución. Sin embargo, a pesar de ello, cabe recalcar que la muestra no contó con la totalidad del personal, por lo cual los resultados pueden variar ya sea continuando con resultados positivos o marcando áreas de mejora para la gestión de la institución.

Independientemente de los posibles resultados, toda institución debe de trabajar en la promoción y actualización de técnicas, estrategias y actividades que promuevan la mejora personal, profesional e institucional como un proceso de formación continua. Como se ha venido mencionando, la sociedad está inmersa en la globalización por lo tanto, se encuentra en un constante cambio y es responsabilidad individual trabajar y acoplarnos a ello. De lo contrario, la sociedad estará rezagada y sin oportunidades de crecimiento, lo cual afecta directamente la calidad de vida.

Por último, el talento humano es y será el principal activo de las organizaciones, por ello, este debe de desarrollarse y propiciarse desde la gestión de la educación, pero además, los colaboradores deben de ayudar en el proceso y responsabilizarse en aprender y mejorar de forma individual. Es importante recalcar

que el talento humano es un beneficio tanto para el crecimiento individual como organizacional.

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2010). Retos de la calidad de la educación: perspectivas Latinoamericanas. Buenos Aires: Fundación Compromiso: IPE-Unesco
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Araya, M. (2011). Competencias en educación: Ideas para el diseño curricular desde la deliberación práctica y crítica, basada en el desarrollo humano y la transformación social. *Revista electrónica educare*, 15(1), 109-121. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804009>
- Arcos, J. (2018). *Teorías que sustentan el desarrollo socio afectivo en la infancia* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3281/MONOGRAF%C3%8DA%20-%20ARCOS%20VELASQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, L. Portilla, L y Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Revista Scientia Et Technica*, 16(40), 117-119. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>
- Ayala, J. (2005). *Manual de Competencias Básicas en Gestión* (Archivo PDF). Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/manual_gestion.pdf
- Barquero, A. y Montero, M. (2013). Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio e innovación ante los complejos ambientes educativos, caso de las organizaciones: Colegio Nuevo Mundo y Colegio Técnico Profesional Piedades Sur, San Ramón. *Revista Gestión de la Educación*, 3(2), 43-67. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/10648/10044>
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento: Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Editorial. EUNED. San José, Costa Rica.

- Basave, J. Dabat A, Morera, C. Rivera, M y Rodríguez F. (2002). Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Economía. Colección Jesús Silva Herzog. Recuperado de https://www.crim.unam.mx/web/sites/default/files/Globalizaci%C3%B3n%20y%20alternativas%20incluyentes_0.pdf
- Bermúdez, E y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Revista Omnia*. 22(3), 60-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf>
- Blanco, A. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. Madrid, Narcea. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8Mm5NosYaccC&oi=fnd&pg=PA18&dq=tipos+de+competencias&ots=a7TZdl4GPk&sig=CerPk40OKCd2xsxKMKm_noh95ec#v=onepage&q=tipos%20de%20competencias&f=true
- Callata, Z y Fuentes D. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de educación de la una - puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado – UNA*, 7(2), 592-597. Recuperado de <http://www.revistaepgunapuno.org/index.php/investigaciones/article/view/312/177>
- Cardoza, A, Bermúdez, F y Zapata Rosa (2019). *Administración: Cultura organizacional*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional autónoma de Nicaragua). Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/12858/1/23078.pdf>
- Casassus, J. (2002), Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B, 19(75), 49-69 Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d011/4dd2e0ace2e58daba4b0ad727314e1>

0037db.pdf?_ga=2.141058546.1721267888.1571365918-112752502.1571181731

- Cardona, J. (2008). Aprendizajes acumulativo y generativo de las organizaciones educativas. *Revista Educación*, 32(2), 73-84. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44032206.pdf>
- Cano, P. (2014). *Desarrollo de Habilidades y Destrezas a través del Juego por Medio del Rincón de Aprendizaje del Pensamiento Lógico* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/84/Cano-Paola.pdf>
- Castillo, M y Gamboa R. (2012). Desafíos de la educación en la sociedad actual. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 12(24), 55-69. Recuperado de <http://revistas.umce.cl/index.php/dialogoseducativos/article/view/1055/1067>
- Castells, M. (2001). *La era de la información economía sociedad y cultura fin del milenio*. 3ª, edición. D.F. México. Siglo veintiuno editores
- Castells, M, (2011). La ciudad de la nueva economía. *Papeles de Población*. 7(27). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11202708>
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: Una visión global*. Madrid, España. Alianza editorial
- Calvo, J, Pelegrín, A y Saturnina M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir06118.pdf>
- Cervantes, y. (2018). *Estrategias de liderazgo y desarrollo humano para la gestión administrativa en la Escuela Marcelino García Flamenco, circuito 04, ubicada en el distrito de Mayorga, Dirección Regional de Educación de Liberia, Guanacaste en el II semestre del año 2018* (Tesis de licenciatura, Universidad Estatal a Distancia).

http://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/I73IFLSN9HTJASPVVJUVRLSPC6STKR.pdf

Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro Universidad CEU Cardenal Herrera* (Archivo PDF). Recuperado de

<https://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/EI%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>

Colegio Francisca Carrasco Jiménez (2013) "Monografía Institucional". Primer Censo 2021 Colegio Francisca Carrasco.

Contreras, B. (2015). *Funciones gerenciales y administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Recuperado de

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20DE%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Contreras, M. (2018). *Gestión Educativa y Gestión del Talento Humano Docente en las Instituciones Educativas de educación secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac – 2016*, (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14966/Contreras_ZM.pdf?sequence=1

CONARE (2019). Séptimo Informe del Estado de la Educación. San José, Costa Rica: Masterlitho.

Coral, C. (2019). *El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la Red de Salud – Leoncio Prado de Tingo María – 2017* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva). Recuperado de

http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1402/CLCP_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cupe, W. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Empresariales, (Universidad San Andrés). Recuperado de http://repositorio.usan.edu.pe/bitstream/usan/57/1/06_TI_USAN.pdf
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, 20(2), 150-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Delgado, M. (2006). *Diagnóstico de la gestión directiva del Colegio Nocturno la Unión y su influencia sobre la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y ambiente laboral en el logro de objetivos* (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica). Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/907>
- Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación Cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121-134. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477/372>
- Escribano, E. (2017). La educación en América Latina: desarrollo y perspectivas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 17(2), 1-23. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/28147/28290>
- Estrada, A. (2012). La actitud del individuo y su interacción con la sociedad. *Revista Digital Universitaria*, 13(7). Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.13/num7/art75/art75.pdf>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestión*, 2(1), 65-90. Recuperado de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7025/CdG_214.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Franco, O y Guerrero C. (2018). Gestión del Talento Humano: Una Revisión Conceptual. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revision_conceptual_Gestion_del_Talento_Humano

Garbanzo, G y Orozco V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense, un nuevo paradigma desde la administración de la educación. Universidad de Costa Rica. *Revista Educación*, 31(2), 95-110. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246/1309>

Garbanzo, G y Orozco V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Universidad de Costa Rica. *Revista Educación*, 4(1), 15-29. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/495/495>

García, F. Boom, E y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Visión del futuro*, 21(2), 1-21. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>

Gerónimo, C. y Pinto, M. (2015). Gestión de la Escuela y la Educación en Latinoamérica: Análisis de la Realidad Política. *Roteiro*, 40(1), 7-10. Recuperado de <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/5913>

Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Hernández, J, Gallarzo, M y Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. Primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta edición. México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández, R, Fernández, C y Baptista M. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Intriago, D. (2016). El nivel laboral y competencias de los servidores de las universidades de Manabí-Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 224-244. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802863>
- Jackute, I. (2013). Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia. Universidad Politécnica de Cartagena. España. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, E. (2015). Desarrollo personal y profesional de maestras de educación primaria: aportes de la orientación. *Revista actualidades Investigativas en Educación*, 15(1), 1-29. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v15n1/a29v15n1.pdf>
- Kuhn, T. (1962). La estructura de las revoluciones científicas.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia Metodológica de la Investigación Científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez, O. (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: Incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional* (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/13277998.pdf>
- Medina, A, González, Ay Pérez E. (2007), El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas*, 13(2), 97-111. Recuperado de <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/71416/1/Dialnet-EIConceptoDelCapitalIntelectualYSusDimensiones-2356661.pdf>

- Mejía, A. Jaramillo, M y Bravo M. (2006). Formación del talento humano factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. ISSN: 1794 -192X
- Ministerio de Educación Pública, (2018). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense* (Archivo PDF). Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>
- Monge, F. (2017). *Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Carlos Meléndez Chaverri, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia* (Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica).
- Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista de educación*, 29(2), 777-97. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2241/2200>
- Navarro, J. (2017). *Análisis desde la gestión del centro, la influencia que ejerce el liderazgo del gestor en la participación activa y el pensamiento crítico del personal docente y administrativo del liceo san francisco, en el desarrollo del plan estratégico*, (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica).
- Otzen, T y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pérez, R. Mercado, P. Martínez, M y Mena, E. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *Revista Iberoamericana para la investigación y el*

- Desarrollo Educativo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00847.pdf>
- Pont, B. Nusche, D y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)* (Archivo PDF). Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1-22. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/21719/pdf>
- Programa Estado de la Nación. 2019. *Séptimo Informe Estado de la Educación. Programa Estado de la Nación* (Archivo PDF). Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/08/Estado-Educacio%CC%81n-RESUMEN-2019-WEB.pdf>
- Ramírez, I (2015). *Las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 6 de la Dirección Regional de Cartago*, (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica).
- Ramírez, S. (2016). Gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twight, Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y Jiménez, para la evaluación del desempeño docente. *Revista gestión de la educación*, 6(2), 59-82. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/25489/25773>
- Rodríguez, A. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*, (Tesis de maestría, Universidad Libre de Colombia). Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, F. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional*

en la corporación internacional para el desarrollo educativo – CIDE (Tesis de maestría, Universidad Libre de Colombia). Recuperado de [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20(1).pdf?sequence=1)

Sandoval, L. Camargo, M. Vergara, M. Quiroga, C. Pedraza A y Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11(2), 11-48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83411203.pdf>

Soto, F. (2016). *Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito el Tambo – Huancayo, 2014*, (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Marcos). Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5035/Soto_co.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terrazas, R y Silva, R. (2013). La educación y la sociedad del conocimiento. *Perspectivas*, (32), 145-168. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941262005.pdf>

Pantoja, A. (2011). Los nuevos medios de comunicación social: las redes sociales. *Tejuelo. Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, (12). 218-226. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3737961>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, (Tesis de maestría, Universidad de Medellín). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *En Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-15.

- Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28210654_Analisis_de_cinco_desafios_en_el_ejercicio_de_la_Administracion_Educativa
- Vargas, I. (2017). Mirada de la comunidad educativa acerca del desempeño de directivas educativas: Algunas reflexiones. *Revista Electrónica Educare*, 21(1), 1-21. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/8347/16559>
- Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*, (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*, (Archivo PDF). Recuperado de http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion_publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf
- Venegas, P. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. *Revista Gestión de la Educación*, 1-27. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/13076/8611-12236-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villela, R. (2015). *Modelo de competencias del director escolar exitoso*, (Tesis de doctorado, Tecnológico de Monterrey). Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/617706>
- Zambrano, S y Quitián, L. Análisis de la gestión del conocimiento en una institución de educación superior. *Criterio Libre*, 13(22), 280-297. Recuperado de <https://www-proquest->

com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/docview/1825180767/fulltextPDF/69E4A765042
14EE7PQ/1?accountid=28692

ANEXOS



1. Entrevista al director

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

El presente instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, su objetivo principal es analizar las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

La información suministrada es confidencial y tiene como finalidad proveer datos necesarios para realizar la investigación.

I Parte. Información general

Años de experiencia en el campo educativo

Años de experiencia como director

Tiempo de servicio como director del centro educativo

Último grado académico obtenido

II Parte. Conceptualización de gestión del talento humano

1. ¿Qué entiende usted por talento humano?
2. ¿Conoce usted sobre los talentos que tiene su personal?
3. ¿Tiene conocimiento sobre las habilidades y destrezas de su personal?
4. ¿Considera usted que su personal desempeña las funciones de manera eficaz?

5. ¿Considera usted que su personal desempeña las funciones de manera eficiente?

III Parte. Acciones que se llevan a cabo en el centro educativo para la gestión del talento humano

1. ¿Qué acciones realiza usted desde la gestión para facilitar el crecimiento organizacional?
2. ¿Qué acciones realiza usted desde la gestión para fomentar la cultura organizacional?

IV. Parte. Conocimientos, habilidades y actitudes que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano

1. ¿Qué conocimiento tiene usted sobre el desarrollo del talento humano?
2. ¿Qué habilidades materiales tiene a su alcance para el desarrollo del talento humano?
3. ¿Cuáles destrezas manuales posee usted para el desarrollo del talento humano?
4. ¿Qué comportamiento/conducta posee para desarrollar el talento humano de su personal?

V. Parte. Necesidades de crecimiento personal y desarrollo profesional del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano

1. ¿Cuáles son las necesidades de crecimiento afectivo para la adecuada gestión del talento humano?
2. ¿Cuáles son las necesidades de crecimiento intelectual para la gestión del talento humano?
3. ¿Cuáles son las necesidades de crecimiento de talento para una adecuada gestión del talento humano?
4. ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo profesional del equipo directivo para una adecuada gestión?



Guía para grupo focal del personal docente y administrativo

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

El presente instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, su objetivo principal es analizar las competencias de gestión para el desarrollo del talento humano en el personal docente y administrativo del Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

La información suministrada es confidencial y tiene como finalidad proveer datos necesarios para realizar la investigación.

I Parte. Información general			
Número de personas en el grupo focal	Años de experiencia en el campo educativo	Tiempo de servicio en el centro educativo	Grado académico

II Parte. Conceptualización de gestión del talento humano	
1. ¿Conoce cuáles son sus talentos? Mencione 2 ejemplos	
2. ¿Puede identificar sus habilidades y destrezas? Mencione ejemplos de habilidades y 2 de destrezas.	

3. ¿Considera usted que desempeña usted sus funciones de manera eficaz? Comente	
4. ¿Considera usted que desempeña sus funciones de manera eficiente? Comente	

III Parte. Acciones que se llevan a cabo en el centro educativo para la gestión del talento humano

1. ¿Qué acciones se realizan desde la dirección para facilitar el crecimiento organizacional?	
2. ¿Qué acciones se llevan a cabo desde la dirección para fomentar la cultura organizacional?	

IV. Parte. Conocimientos, habilidades y actitudes que posee el equipo directivo para el desarrollo del talento humano

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre el desarrollo del talento humano?	
2. ¿Qué habilidades materiales ejerce la gestión para el desarrollo del talento humano?	
3. ¿Cuáles destrezas manuales promueve la gestión para el desarrollo del talento humano?	
4. ¿Qué comportamiento/conducta posee la gestión para desarrollar el talento humano?	

V. Parte. Necesidades de crecimiento personal y desarrollo profesional del equipo directivo para una adecuada gestión del talento humano

1. ¿Cuáles son las necesidades de crecimiento afectivo que requiere la gestión para un	
--	--

adecuado desarrollo del talento humano?	
2. ¿Qué necesidades de crecimiento intelectual necesita la dirección para un buen desarrollo del talento humano?	
3. ¿Qué necesidades de talento requiere la dirección para el desarrollo del talento humano?	
4. ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo profesional que requiere el equipo directivo para una adecuada gestión?	

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
EN EL PERSONAL DIRECTIVO DEL COLEGIO FRANCISCA CARRASCO
JIMÉNEZ, CIRCUITO 02, DIRECCIÓN REGIONAL DE CARTAGO.

AUTORA:

MARCELA CHINCHILLA GARRO

CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO, COSTA RICA

2021

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos.....	158
RESUMEN.....	159
CAPÍTULO I.....	160
1.1 Justificación.....	160
Objetivos de la propuesta	162
1.1 Objetivo general:	162
1.2 Objetivos Específicos:	162
Marco teórico	163
1.1 Gestión de la educación	163
1.2 Gestión del talento humano	164
2.1 Conocimiento del personal	167
1.3 Comunicación asertiva	168
1.3 Liderazgo.....	170
CAPÍTULO III.....	172
1.1 Metodología	172
Taller 1:	173
Taller 2:	176
Taller 3:	179
Viabilidad de la propuesta.....	183
Evaluación de la propuesta.....	184
REFERENCIAS	185

RESUMEN

En la actualidad existe una constante necesidad de mejorar los procesos de gestión en los centros educativos, con el objetivo de responder a las constantes demandas de la sociedad. Es fundamental que la administración educativa, tome conciencia y responsabilidad del talento humano que tienen a cargo, por eso, se realiza una propuesta de mejora para el centro educativo Francisca Carrasco Jiménez, con respecto al desarrollo del talento humano por parte de la gestión educativa.

En este apartado se detalla una propuesta de mejora que ayude a la administración del centro educativo a continuar con las buenas prácticas de desarrollo del talento humano. El documento se compone de tres capítulos, el capítulo 1 contiene la justificación de la propuesta, los objetivos generales y específicos, en el capítulo 2 se presenta la fundamentación teórica y se finaliza con el capítulo 3, el cual contiene la metodología, propuesta de mejora, viabilidad y evaluación de la propuesta.

CAPÍTULO I

1.1 Justificación

La necesidad inminente de acrecentar un enfoque más amplio en cuanto a materia de talento humano y su relación directa con el ámbito educativo se refiere es un hecho ineludible. Las áreas de enseñanza tienen la responsabilidad y el deber de concretar este aspecto y garantizar la ampliación de las habilidades de los individuos, siendo mediadores directos en este proceso con técnicas que promuevan su desarrollo.

Los gestores educativos deben ser verdaderos líderes capaces de guiar y acompañar de forma responsable y profesional a su equipo de trabajo. Hoy en día, existe una tendencia enfocada en administrar con las personas y desarrollarlas hasta alcanzar su máximo potencial.

Los sujetos pasivos ya no son llamativos en las organizaciones; es por ello, que como gestores promotores y facilitadores del desarrollo, los administradores de centros educativos deben de estar sumamente comprometidos y preparados para tomar decisiones, emprender, innovar y trabajar para y con su personal.

Atinadamente Rodríguez (2015), considera que hoy en día no se trata solo de poseer conocimientos en su formación, sino que se debe tener otras habilidades que también repercuten en la educación; por ejemplo, habilidades tecnológicas, de comunicación, aptitudes, liderazgo etc.

Con esto, se entiende la importancia sustancial que reside en el fomento de mejora de habilidades, para así poder proporcionar una mejoría significativa a nivel de educación e ir más allá de esos límites, facilitar al individuo las herramientas necesarias para poder solventar a cabalidad los diferentes papeles que serán desarrollados en su diario vivir.

Es por ello, que se realiza la siguiente propuesta de mejora con la intención de ayudar a la gestión del Colegio Francisca Carrasco Jiménez a lograr un mejor desarrollo del talento humano en la institución. A pesar de que durante el proceso de investigación se encontraron aspectos muy positivos dentro de la gestión del centro educativo, la sociedad actual exige una constante actualización y mejora. Igualmente, la propuesta se puede replicar en otros centros educativos adaptando las circunstancias y el contexto en que se desarrollan.

A pesar de que dicho tema es de amplio desconocimiento por gran parte de los ciudadanos costarricenses y que muchas veces no se percaten de los cambios constantes, vertiginosos y progresivos que se dan día con día, es vital reforzar y doblar el conocimiento, habilidades, actitudes y destrezas presentes para continuar ejerciendo de forma responsable y comprometida.

El enriquecimiento continuo del conocimiento en diferentes espacios, garantiza la existencia de personal lo suficientemente capacitado para llevar a cabo labores de enseñanza de una forma más acertada y acorde a las necesidades actuales del sector educativo, así mismo convirtiendo a los partícipes de dicho proceso en individuos altamente preparados con la disposición para solventar las demandas sociales solicitadas.

Objetivos de la propuesta

1.1 Objetivo general:

- Diseñar una propuesta de formación continua para el equipo directivo del centro educativo Francisca Carrasco Jiménez con el fin de incentivar el desarrollo del talento humano dentro de sus colaboradores.

1.2 Objetivos Específicos:

- Desarrollar un taller que ayude a la gestión del centro educativo a identificar los talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal docente.
- Desarrollar un taller que ayude a la gestión del centro educativo a desarrollar la comunicación asertiva.
- Desarrollar un taller que ayude a la gestión del centro educativo a adquirir capacidades/actitudes de liderazgo.

Marco teórico

1.1 Gestión de la educación

La gestión de la educación acompaña a la institución con el fin de lograr enriquecer y cumplir con las políticas, estrategias y objetivos de la educación. Es decir, son responsables de encaminar la organización, de tal forma que los objetivos sean alcanzados satisfactoriamente.

Con esto se garantiza la existencia de personal altamente calificado, con las armas necesarias para brindar el apoyo necesario en el proceso educacional, incentivando a formar un grupo con soluciones prontas, efectivas, eficientes y sobre todo funcionales, afectando directamente la forma bajo la cual se desarrolla el crecimiento organizacional de la institución. Según consideraciones de Ramírez (2016):

Los gestores educativos son responsables de hacer que las políticas educativas y todos los procesos relacionados con la educación se realicen de la mejor manera en la organización. Su papel multifuncional requiere que desempeñen distintas actividades al mismo tiempo; entre ellas, una de las que destaca, es su función como supervisor del centro educativo. (p. 60)

La idea anterior, enfatiza que el gestor de la educación desarrolla un papel invaluable por las múltiples tareas que desarrolla y coordina. De esta manera, los gestores deben prepararse en todas las áreas posibles y con ello atender situación emergentes y temas de interés para la institución. A su vez, deben de fomentar la autonomía, participación y democracia en el ambiente de trabajo. Desde este punto, Chacón (2012), citado en Abarca, Aguilar, Cambronero et al (2013), argumenta:

La gestión de la educación debe centralizarse en el fomento de la autonomía (institucional e individual), en la resolución de las diversas

situaciones que se presenten a lo interno como a lo externo de la organización; en el fomento de la democracia, (la participación e información de los procesos de toma de decisiones institucionales), y la participación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. (p. 91)

Dicho esto, la gestión en educación se entiende como ese medio a través del cual es posible realizar una administración de forma más eficiente y democrática, la inserción directa en toma de decisiones promueve en los individuos el deseo y optimismo necesario para dar lo mejor de sí mismos y fomentar sus habilidades en pro del crecimiento de la institución y sus ideales.

Por consiguiente, en la gestión de la educación recae la responsabilidad del buen funcionamiento y cumplimiento de deberes de la institución, por lo tanto, debe asegurarse de cumplir y manejar cuidadosamente todo aquello que impacte positiva y negativamente.

1.2 Gestión del talento humano

El talento humano protagoniza un rol altamente meritorio tanto para el individuo como para la institución en la que se desempeña, al ser las personas el principal activo de las organizaciones estas requieren una adecuada gestión que apoye, mejore y fortalezca a cada individuo.

Hay que tener presente que el buen desempeño y logro de objetivos depende en gran medida de la gestión que se realice en la institución. Desde la perspectiva de Prieto (2013), la gestión del talento humano se puede denominar como:

Enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los

resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (p. 21)

En este sentido se comprende, que el talento humano provee valor agregado a los individuos y a las organizaciones; por ello, se visualiza la necesidad de tener a disposición personal capacitado que cuente con virtudes como la motivación, el profesionalismo, compromiso y excelencia, los cuales sustenten el proceso de gestión educativa y maximiza el desarrollo de funciones. Contreras (2018) expresa:

El talento humano se puede identificar como el recurso más valioso adquirido por una institución, dado que viene a convertirse en la pieza fundamental para su crecimiento. Para poder lograr las metas definidas y deseadas es principal el desarrollo de procesos administrativos efectivos sobre el talento humano que se tiene a disposición y para concretarlo es requerido tomar en cuenta cuatro aspectos: el conocimiento que poseen, la habilidad para la resolución de problemas, la aptitud de innovación, el entendimiento para enfrentarse y solucionar diversas situaciones y la actitud emprendedora cumplir con los objetivos y metas plantados. (p. 29)

La disposición de talento humano que atienda a las solicitudes que son requeridas actualmente en nuestra sociedad, es una necesidad primordial, esta a su vez se convierte en uno de los grandes desafíos que debe enfrentar el sistema de educación costarricense. El talento requiere ser percibido como el componente esencial para alcanzar éxito, sin embargo, este éxito va ligado directamente de que las aptitudes sean gestionadas de forma competente.

Por tanto, el talento puede entenderse como el primer paso para el emprendedurismo, es decir que en él se exponen un conjunto de habilidades y fortalezas naturales con las que emergemos. Dicho esto, podemos verlo como un obsequio que se nos brinda, no es nuestro deber el tenerlo; sin embargo, tenemos

las herramientas para hacerlo crecer, mejorarlo y ponerlo en práctica. Lozano (2007), se refiere al talento de la siguiente manera:

Las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito son las que en su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de cambio. (p. 153)

En el apartado anterior, se destaca el papel protagónico que caracteriza la creatividad dentro del talento humano. Con ella, podemos armar un boceto que represente diferentes escenarios, bajo los cuales las organizaciones de la mano del personal calificado garantizan el desarrollo sostenible hacia la culminación de los objetivos deseados de forma exitosa, bajo la ejecución de cambios hacia mejores acciones. Según Lozano (2007):

(...) es importante que las organizaciones contribuyan al desarrollo de talentos dado que la globalización cada vez es más exigente y se hace necesario ejercer un control con el fin de minimizar riesgos para no perder personas talentosas. Las tendencias o, como lo plantean algunos teóricos de la Era del Talento, las "batallas que se avecinan", están situadas en cuanto a que las personas talentosas tenderán a acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde siempre estará presente la movilidad laboral (pp.157-158)

Así mismo se comprende la necesidad de enfatizar la contribución hacia el desarrollo del talento humano frente a la demanda social actualmente vivida. La mejora en este ámbito garantiza el crecimiento exponencial del talento y a su vez promueve el éxito organizacional, mediante finalización de objetivos y metas planteadas gracias al empleo de estas habilidades.

2.1 Conocimiento del personal

Parte de la gestión del talento humano es conocer a su personal a cargo, esta una de las acciones invaluable en las organizaciones por varias razones, no solo mejora la comunicación, confianza y motivación entre los colaboradores sino, que como gestores educativos se puede organizar de una mejor manera los recursos humanos a la hora de asignarles tareas y con ello garantizar un mejor desempeño del personal. Con respecto a esto Flores (2013), establece:

El gestor de una empresa tiene un papel estratégico, pues debe conocer de ventas, de negociación, de mercadeo, de finanzas, pero sobretodo debe conocer sobre la gente, porque con la gente que lidera, es que va a poder establecer directrices para generar el cambio de pensamiento, de tal manera que sus colaboradores estén dispuestos a asumir los retos que se le presenten, a mantenerse motivados en su labor y que se conviertan en personas que generen valor en la organización. (p. 23)

Consecuentemente, es vital que el gestor educativo dedique tiempo a conocer más sobre su personal, sus talentos, habilidades, destrezas y debilidades y con base a ello, trabajar en conjunto para desarrollar y potencializar sus virtudes y debilidades. Hay que recordar que el desarrollo de la persona no solo beneficia al colaborador sino a la organización. Entre más conocimiento y preparación tenga mayor será su productividad y su excelencia, pero para eso se requiere tenerlos activos y conocer sus rasgos. De esta forma, teniendo en cuenta a Peiró y Bresó (2012):

Las personas y los equipos son un componente esencial e ineludible de las organizaciones. Es bien sabido que sin su implicación activa es muy difícil que las organizaciones cumplan su misión y logren sus objetivos. Por un lado, las personas aportan sus rasgos de personalidad, sus actitudes, sus conocimientos y sus competencias.

También su tiempo, su energía, su dedicación y su cualificación profesional. (p. 61)

Conocer el personal a cargo es un punto a favor de las organizaciones, porque con base a ello, se pueden implementar distintas estrategias para lograr los objetivos institucionales de una forma más cercana a la realidad actual, a su vez, se logra una conexión con el colaborador, el cual es fundamental para fomentar la motivación.

En la opinión de Peiró y Bresó (2012), “a través de la comunicación se transmiten nuevas ideas y valores, se da sentido a la realidad, se gestionan símbolos asociados a los cambios y se confrontan posturas que pueden concretarse en nuevas realidades organizativas” (p. 46).

Lo anterior evidencia que la comunicación es una de las herramientas claves para conocer el personal colaborador; por ello, es esencial que la gestión de la educación trabaje arduamente en mantener los canales de comunicación y en mantener el interés por conocer todo detalle de sus empleados y ayudarlos a desarrollar el talento humano.

1.3 Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es una habilidad social que debe estar presente en cada gestión, al contar con un sinfín de beneficios que indudablemente impactan en el talento humano a cargo. Propiciar una comunicación asertiva no solo permite la creación de un ambiente positivo basado en el respeto y empatía sino que mejora la motivación, la confianza y el autoestima del personal y esto se verá reflejado en los deberes y responsabilidades asignadas a la persona. Según consideraciones de Calderón (2017), la comunicación asertiva es:

Una forma de expresión consciente, congruente, clara directa y equilibrada, cuya forma es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o

perjudicar , actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad. (p. 19)

De este modo, es fundamental que los gestores educativos promuevan la comunicación asertiva basada en la naturalidad y el respeto; además, de tener presente que la comunicación asertiva incluye el lenguaje verbal, paraverbal y no verbal, por lo tanto hay que ser sumamente cuidadoso con las expresiones, miradas o posturas pues se pueden interpretar erróneamente y empezaran los conflictos dentro del grupo laboral.

Conjuntamente, Vélez (2018), considera la comunicación asertiva como “proceso mediante el cual se expresan las ideas y sentimientos de forma consciente - congruente - clara - directa - equilibrada - respetuosa. Sin la intención de herir o perjudicar actuando desde un estado de autoconfianza” (p. 16).

Con base a este hilo de ideas, se puede decir que la comunicación asertiva es el proceso de interacción más importante en la vida del ser humano, al permitir expresar experiencias, ideas y sentimientos de manera clara y consciente, permitiendo ponerse en el lugar de los demás, para poder comprender mejor su actuar. Desde este punto es esencial conocer cuáles son las características y como se caracteriza una persona asertiva. A continuación, se establecen algunas de las características de la comunicación asertiva indicadas por Vélez (2018):

- Volumen
- Velocidad
- Tono
- Ritmo
- Entonación (p. 17)

Las características descritas tienen mucha validez en la comunicación asertiva, al repercutir directamente en la forma de cómo se da un mensaje y con ello las posibilidades de que exista un malentendido, o por el contrario, que sea un mensaje claro, positivo y respetuoso. Desde la gestión, hay que ser sumamente

cuidadoso en la forma de expresar las ideas, porque dependiendo de la forma o acciones que se realicen puede ocasionar problemas graves y hasta legales. A su vez, Vélez (2018), considera que una persona asertiva se caracteriza por:

- Tener una comunicación intrapersonal efectiva.
- Encontrar el valor que se tiene por quien se es.
- Saber y sentirse bien por las cualidades que uno tiene.
- Saber reconocer; virtudes y defectos.
- Es la disposición de lograr lo que deseamos manteniéndonos conscientes.
- Asumir riesgos calculados.
- El asertividad es innata, pero puede ser aprendida. (p. 17)

Las gestiones que son asertivas tienen muchos puntos a favor; la asertividad ayuda a que los colaboradores del equipo se sientan a gusto, confiados y motivados porque saben que sin importar la situación, siempre tendrán apoyo, por lo tanto suelen ser responsables y productivos.

Por consiguiente, la asertividad es una habilidad de comunicación social que todo individuo debe practicar, no solo en el ambiente laboral, sino en la vida personal. Es fundamental, comunicar las ideas con respeto, claridad y sobre todo de buena manera, esto ayudará a evitar resentimientos y malos entendidos.

1.3 Liderazgo

En la gestión actual, el liderazgo se convierte en un requisito imprescindible que todo individuo debe poseer en su naturaleza. Esta característica será esencial a la hora de tomar decisiones debido a que de forma positiva o negativa impactará a él o los involucrados. De esta forma, Garbanzo y Orozco (2010), sostienen: “el liderazgo está fuertemente asociado a la toma de decisiones y la capacidad de influir sobre las interacciones humanas” (p. 24).

Sobre esta base, el liderazgo se puede considerar como una capacidad interior de interactuar responsable y eficazmente, a esto se añade la exclusiva tarea de lograr que su equipo realice las labores encomendadas con eficaz orientación y excelencia. Teniendo en cuenta las palabras de Valencia (2017), “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 62).

Desde esta posición, la gestión educativa con su trascendental función de gestionar la educación y por ende a su personal, debe tener un alto valor de liderazgo para poder alcanzar la excelencia en su proceso.

Por consiguiente, la capacitación se convierte en una exigencia enfocada en promover la administración a través del liderazgo. Para Borrel y Chavarría (2001), citado en Garbanzo y Orozco (2010), “el liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable” (p. 24).

En efecto, el liderazgo y la dirección se deben de emplear de forma unificada para concretar una labor de calidad y de esta manera dirigir los objetivos y metas a la realidad que se proyecta y demanda adquirir. Por su parte, los líderes deben ostentar cualidades de “actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación)” (Valencia, 2017, p. 63).

Por lo que se ratifica, las cualidades que deben caracterizar y ser propias de un líder educativo son fragmentos esenciales para el éxito de cualquier organización, por lo que es esencial que exista responsabilidad por parte de cada ente y se propongan ejercer su labor de gestionar con responsabilidad y profesionalismo.

CAPÍTULO III

1.1 Metodología

Esta propuesta de mejora se desarrolla a través de un proceso de formación continua que incluye diferentes talleres para el desarrollo del talento humano. Se selecciona la metodología de taller ya que es considerado como uno de los mejores espacios en los que se promueve el desarrollo y actualización de conocimientos que enriquecen el trabajo cotidiano al ser una actividad interactiva. Desde la posición de Alfaro y Badilla (2015), el taller pedagógico puede definirse como:

Centro de reunión donde convergen variedad de concepciones educativas, estrategias didácticas y se nutre por la diversidad de criterios que producen un intercambio de ideas entre los participantes. Además, el taller pedagógico es un proceso integrador de actividades de enseñanza y aprendizaje conducentes a formar en los participantes una actitud científica, crítica y reflexiva. (pp. 86-87)

De este modo, la implementación de talleres asegura un aprendizaje significativo, integrador, crítico y reflexivo, lo cual es fundamental en el ámbito educativo ya que entre mayor sea el compartimiento de experiencias mayor será el conocimiento adquirido.

A continuación se exponen 3 talleres de manera específica que ayudarán a todo aquel personal directivo que desee mejorar su gestión en la organización.

Taller 1:*Conociendo a mi personal*

Taller 1: Conociendo a mi personal			
¿Cómo identificar los talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal docente?			
Facilitador: Marcela Chinchilla		Fecha: 20-09-2021	Modalidad: Sincrónica
Objetivo	Tema	Actividad	Tiempo (1:30)
Desarrollar un taller que ayude a la gestión del centro educativo a identificar los talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Conociéndome “Actividad para romper el hielo” 	Presentación del tema Dibujar mis talentos, destrezas, habilidades y debilidades.	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Conociendo a mi personal 	¿Cómo identificar los talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal docente?	40 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio individual 	Autoevaluación: ¿Qué ocupo mejorar o cambiar para conocer a mi personal?	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Descanso 	Descanso	10 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de conocer al personal 	Ventajas y desventajas de conocer o no el personal	10 min

Desarrollo de actividades taller 1:

Actividad 1: Conociéndome

Dibujar mis talentos, destrezas, habilidades y debilidades.

Actividad 2: Conociendo a mi personal

¿Cómo identificar los talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal docente?

1. Recapitular e identificar las acciones realizadas por el personal (desempeño, tiempo y calidad tomado para ejecución de tareas curriculares y extracurriculares, revisión de expediente).
2. Crear un portafolio digital para cada docente y describir lo encontrado en el paso 1.
3. Cuando se realizan reuniones de personal tomar unos 10-20 minutos (dependiendo de la cantidad de personas) para crear una lluvia de ideas con respecto a los talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal. (Anotar las respuestas en el portafolio).
4. Entablar conversaciones informales con el personal docente sobre cuáles consideran que son sus mayores talentos, destrezas, habilidades y debilidades. (Anotar las respuestas en el portafolio).
5. Realizar observaciones cortas durante las lecciones para ver el desenvolvimiento del personal. (Anotar lo encontrado en el portafolio).
6. Realizarle preguntas aleatorias a los estudiantes sobre talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal docente. (Actualizar el portafolio).
7. Fotografíar actividades institucionales en donde muestre los talentos, destrezas y debilidades del personal. (Guardarlo en el portafolio).
8. En actividades como días festivos y celebraciones, realizar votaciones para asignar las personas encargadas. (Pedir la razón de escogencia en cada voto). (Anotar los resultados de la votación en el portafolio)

9. Organizar una convivencia entre el personal para conocer y convivir con ellos y así identificar sus talentos, destrezas, habilidades y debilidades. (Guardarlo en el portafolio).

Una vez concluido todos los pasos, el portafolio mostrará cuales son los principales talentos, destrezas, habilidades y debilidades del personal; además, de que mantendrá la información de una forma accesible por si es requerida en el futuro. Es importante estar actualizando el portafolio ya que puede desarrollarse nuevas virtudes.

Importancia de conocer al personal

Conocer al personal permite y facilita la designación de deberes dentro del equipo, y a la vez, nos aseguramos que el individuo trabaje de manera eficaz y eficiente y con ello el logro satisfactorio de objetivos. Además, contribuye a la motivación de la persona, al ser asignada tareas o actividades que disfruta realizar.

Por el contrario, si asignamos actividades sin conocer si a la persona le gusta o tiene talento para ello, puede ocasionar ineficacia e ineficiencia en las tareas, estrés y desmotivación, por lo cual, ambas partes se verían afectadas y los objetivos institucionales no se cumplirían con éxito.

Taller 2:

¿Cómo mantener una comunicación asertiva con su personal basada en respeto y confianza?

Taller 2: Comunicación asertiva			
¿Cómo mantener una comunicación asertiva con su personal basada en respeto y confianza?			
Facilitador: Marcela Chinchilla		Fecha: 27-09-2021	Modalidad: Sincrónica
Objetivo	Tema	Actividad	Tiempo (1:30)
Desarrollar un taller que ayude a la gestión del centro educativo a desarrollar la comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Los anteojos “Dinámica para romper el hielo” 	Presentación del tema Los anteojos	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva 	¿Cómo mantener una comunicación asertiva con su personal basada en respeto y confianza?	40 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio individual 	¿Qué tan asertivo soy?	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Descanso 	Descanso	10 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la asertividad 	Ventajas de la asertividad	10 min

Desarrollo de actividades taller 2:

Actividad 1: Los anteojos

Personalizaremos los cristales de tres tipos de anteojos. En uno de ellos mostraremos “mala gesticulación al expresar ideas”, en otro “mala postura corporal al expresar ideas” y en el último “la amabilidad y respeto al expresar ideas”. Con una imagen de una escena interpersonal, se invita a los participantes a “**ver el mundo**” con uno de los anteojos y se cuestiona qué están haciendo los personajes de la escena, qué se dicen, cómo lo dicen, qué sienten.

Luego, se cambian los anteojos y el ejercicio es similar, pero con una gran diferencia: el cristal con el que se mira determina lo mirado. Y con todo ello, dedicamos un tiempo final de reflexión sobre cómo nuestras actitudes previas nos condicionan la comunicación, resaltando los beneficios de ser asertivos.

Actividad 2: Comunicación asertiva

¿Cómo mantener una comunicación asertiva con su personal basada en respeto y confianza?

- **Comunicación verbal:**

- ✓ Contenido verbal del mensaje, el mensaje debe ser claro, sincero, conciso y respetuoso.

- **Comunicación no verbal:**

- ✓ Mostrar seguridad
- ✓ Mantener el contacto visual directo y sutil mientras escuchamos o hablamos. Cuando se evade la mirada se genera desconfianza porque se presume que la otra persona tiene algo que esconder o no se interesa por apoyarnos.

- ✓ Cuidar los gestos y evitar ambigüedad en el mensaje; es decir, indicar verbalmente que están alegres, pero mostrar tristeza en el rostro. Las personas que no gesticulan provocan desconfianza y desconcierto.
- ✓ Mantener una postura erguida, evita cruzar brazos ya que muestra actitudes y puede producir rechazo.

- **Comunicación paraverbal:**

- ✓ Fluidez al hablar, de lo contrario generará angustia, desesperación e impaciencia en el receptor.
- ✓ Entonación agradable, de lo contrario genera la sensación de poco interés, aburrimiento y desconexión.
- ✓ Respeta el silencio

Ventajas de la asertividad

- Mejora la autoestima al permitir decir lo que pensamos.
- Contribuye a gestionar las emociones y así mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejora la comunicación con los demás, al evitar el conflicto y promover el respeto.
- Resolver conflictos, y evitar el agrandamiento de ellos.
- Las personas se convierten más seguras, fluidas y transparentes.
- Identifican y reconocen las necesidades.

Taller 3:

Brindar herramientas para que el gestor del centro educativo adquiera capacidades/actitudes de liderazgo.

Taller 3: Actitud y Liderazgo			
Brindar herramientas para que el gestor del centro educativo adquiera capacidades/actitudes de liderazgo.			
Facilitador: Marcela Chinchilla		Fecha: 11-10-2021	Modalidad: Asincrónica
Objetivo	Tema	Actividad	Tiempo (1:30)
Desarrollar un taller que ayude a la gestión del centro educativo a adquirir capacidades/actitudes de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Fase inicial • Video para romper el hielo 	Presentación del tema Cómo llegar a ser buen líder – Características de un buen jefe	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud y Liderazgo 	Brindar una guía para que el gestor del centro educativo adquiera capacidades/actitudes de liderazgo.	40 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio grupal 	Análisis: ¿El líder nace o se hace?	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Descanso 	Descanso	10 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del liderazgo 	Lluvia de ideas	10 min

Desarrollo de actividades taller 3:

Actividad 1: Video

Oller (2019), Cómo llegar a ser buen líder – Características de un buen jefe

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=Cg6xV9SkEAY>

Actividad 2: Actitud y Liderazgo

Brindar una guía para que el gestor del centro educativo adquiera capacidades/actitudes de liderazgo.

1. Conócete a ti mismo: Para liderar a un equipo, primero debemos conocernos, saber nuestras virtudes, debilidades y mejorarlas día con día.
2. Sea positivo: Utiliza frases y lenguaje positivo diariamente. Esto no solo nos motivará sino, que transmitiremos buena energía hacia los demás.
3. Tenga visión: Saber que queremos, como lo queremos y que debemos hacer para obtenerlo inspirará confianza, seguridad y motivación.
4. Sea innovador: Innovemos diariamente, probemos diferentes técnicas que nos ayuden a mejorar y a mantenernos actualizados.
5. Sé responsable: Sea capaz de tomar decisiones correctas, ayude a los demás y realice sus tareas con el mayor esfuerzo.
6. Sea empático: Pongamos en el lugar de la otra persona, tratemos de entender y ver cómo podemos ayudarla.
7. Sea respetuoso: sea cortés y muestre respeto hacia las otras personas, sus valores y gustos.
8. Tenga asertividad: Expresemos nuestras opiniones, deseos y creencias de forma amable y adecuada.
9. Sea una persona honesta: Respete, siga y cumpla las normas.
10. Muestra confianza: muestra seguridad sobre las acciones realizadas y sobre sí mismo.

11. Sea humilde: no sea soberbio, reconozca y acepte las fortalezas y debilidades.
12. Sea transparente: sea una persona sincera, asuma las consecuencias de los actos realizados, no oculte información, no mienta. Sea íntegro: Haga lo correcto y no realice acciones que perjudiquen a los demás por beneficio propio.
13. Capacítate y fomenta la capacitación dentro de los colaboradores: Continuar con una formación continua, el conocimiento no tiene límite.
14. Conozca a su personal, dedíqueles tiempo, pregunta, escucha y vele por su bienestar: No podemos trabajar eficazmente si no conocemos a nuestra gente.
15. Trabaje y mejore el clima laboral: Debemos asegurarnos que el ambiente laboral sea sano, respetuoso y motivador.
16. Fomente el sentimiento de pertenencia: Haga que los colaboradores se sientan parte del equipo a través de la construcción de la confianza, reconocimiento de objetivos, espacios de comunicación etc.
17. Promueva la colaboración: colabore con las personas cuando lo necesitan, mejorará y agilizará los resultados.
18. Promueva comunicación: tenga las puertas abiertas y comuníquese regularmente con el personal, que sepan que pueden contar contigo.
19. Motive: La motivación permite alcanzar objetivos fácilmente y irradia alegría.
20. Guíe, inspire, ilusione: Esto provocará actitudes positivas y sentimientos de confianza y tranquilidad.
21. Predique con el ejemplo: Se debe implementar todo aquello que se le pide a los demás.
22. Realice planes de acción y dele seguimiento: Brindar acompañamiento a través de acciones facilitara una mejora en las tareas.
23. Delega tareas: Ceda responsabilidades y tareas a las demás personas, esto ayudara a incrementar la motivación, autoconfianza y minimiza la cantidad de trabajo.

24. Tome decisiones firmes y oportunas: Debemos estar seguros de nuestras decisiones y confiados en que es la mejor opción, no podemos dudar, esto siembra desconfianza.
25. Demuestre iniciativa: Inventemos, iniciemos y emprendemos ideas, esto agrega valor y coraje hacia los demás.
26. Sea resiliente: Se valiente, controla los pensamientos, no sea negativo.

Viabilidad de la propuesta

La propuesta de mejora desarrollada, puede ser aplicada en toda institución que busque desarrollar habilidades, actitudes y conocimiento sobre como fomentar el talento humano en las organizaciones educativas costarricenses. Esta propuesta puede ampliarse desde diferentes áreas que ayuden y actualicen sobre la temática.

La viabilidad de la propuesta es muy positiva y puede ser esa pequeña guía que los gestores educativos necesitan para fortalecerse y gestionar a su personal de manera eficaz, eficiente y personalizada. Es importante recalcar que esta propuesta no cambia ni altera negativamente ningún reglamento en el Ministerio de Educación Pública; por el contrario, se está brindando una herramienta de mejora que puede traer un sinnúmero de beneficios para todas las partes (gestores de la educación, docentes y la organización) lo cual impactaría directamente a la calidad de la educación costarricense.

Además, la propuesta puede servir de modelo o insumo para generar nuevas propuestas de educación continua. Otro punto clave a mencionar es que puede realizarse totalmente virtual sin impactar su finalidad. De este modo se puede impactar mayor cantidad de centros educativos y sus gestores.

Finalmente, un punto importante para la viabilidad de la propuesta es que para lograr un adecuado desarrollo de la misma, se necesita de un gestor responsable, comprometido e innovador, que no le tenga miedo al cambio y principalmente que tenga un interés sincero en mejorar y en potenciar el talento humano de su personal.

Evaluación de la propuesta

La propuesta se recomienda ser observada regularmente y evaluada cada año, con el fin de tener presente todos los acontecimientos de interés que se dieron entre los miembros del equipo. Por parte de la gestión, será fácil reconocer que tanto conoció de su personal, si hubo mejora en la comunicación asertiva y si se desarrollaron actitudes de liderazgo.

Por parte del personal docente también será fácil reconocer si la gestión desarrolló mejores habilidades o si continuaron como de costumbre.

REFERENCIAS

- Abarca, Y. Aguilar, L. Cambroner, M. et al. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. *Revista gestión de la educación*, 3(1), 83-124. Recuperado de <https://www.readcube.com/articles/10.15517%2Frge.v3i1.10638>
- Alfaro, A y Bonilla, M. (2015). El taller pedagógico, una herramienta didáctica para abordar temas alusivos a la Educación Ciudadana. *Revista Electrónica Perspectivas*, (10), 81-146. Recuperado de <https://www.drea.co.cr/sites/default/files/Contenido/EI%20taller%20pedag%C3%B3gico%2C%20una%20herramienta%20did%C3%A1ctica.pdf>
- Calderón, L. (2017). *Comunicación asertiva y su influencia en las relaciones interpersonales en la unidad educativa Martha Bucaram de Roldós* (Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21331/1/proyecto%20de%20comunicacion%20asertiva%20tesis.pdf>
- Contreras, M. (2018). *Gestión Educativa y Gestión del Talento Humano Docente en las Instituciones Educativas de educación secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac – 2016*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14966/Contreras_ZM.pdf?sequence=1
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, 20(2), 150-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Flores, L. (2013). *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy* (Diplomado en gerencia del talento humano, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo%20Impo
rtacia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competenci
as%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf?sequenc](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo%20Impo%20rtacia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,para%20las%20organizaciones%20en%20la)

[e=1&isAllowed=y#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,para%2
0las%20organizaciones%20en%20la](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo%20Impo%20rtacia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,para%20las%20organizaciones%20en%20la)

Garbanzo, G y Orozco V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Universidad de Costa Rica. *Revista Educación*, 4(1), 15-29. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/495/495>

Oller, E. Euge oller, (2019). *Cómo llegar a ser un buen Líder | Características de un buen Jefe* (Archivo de video). Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Cg6xV9SkEAY>

Peiró, J y Bresó I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de maestría, Universidad de Medellín). Recuperado de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n
%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci
%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1)

Ramírez, S. (2016). Gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twight, Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y Jiménez, para la evaluación del desempeño docente. *Revista gestión de la educación*, 6(2), 59-82. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/25489/25773>

Rodríguez, F. (2015). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo – CIDE (Tesis de Maestría, Universidad Libre de Colombia). Recuperado de [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%2021%20(1).pdf?sequence=1)

Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Veléz, M. (2018). *Comunicación asertiva y la competencia de gestión del cuidado en los estudiantes de enfermería de la universidad católica sedes Sapientiae – 2017*, (Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal). Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2512/VELEZ%20GALLARDO%20MARIA%20DEL%20CARMEN%20-MAESTRIA.pdf?sequence=1&all>