

Diseño de un modelo en gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada del corregimiento la Italia – Chocó, años 2016 - 2017.

Trabajo de Investigación.

Diosa Rentería Córdoba

direco30@gmail.com

Trabajo de Grado para Obtener el Título de Master en Educación

María Evangelina Murillo Mena

PhD. En Ciencias de la Educación - Pensamiento Educativo y Comunicación

Universidad de Medellín

Facultad de Educación

Programa de Ciencias Sociales y Administración

Medellín

2016 – 2017

Comentario de aceptación:

Firma de los jurados

“Los hechos por sí solos nada explican, si la inteligencia no los examina y fecunda”

José Martí

“En principio la investigación necesita más cabezas que medios”

Severo Ochoa

Dedicatoria

A Dios, por permitirme vivir esta experiencia de cualificación docente.

A mi madre Sol María, que, aunque ya no está en esta tierra, suministró en mí, ejemplo de superación.

Agradecimientos

En todo este proceso de formación para mi cualificación como docente, es mucho el apoyo que he recibido tanto explícita como implícita por parte de muchas personas, las cuales han motivado y contribuido a la realización de este sueño. Ahora que tengo la oportunidad, quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a los siguientes:

Primeramente, quiero agradecerle al **Dios** Todopoderoso, por darme la oportunidad de vivir esta experiencia de formación y cualificación docente y porque nunca me dejó sola.

Al **MEN** por la oportunidad de darme la beca para el ingreso a la **UDEM** y lograr mi sueño.

A mi asesora de tesis la **PhD María Evangelina Murillo Mena**, por sus orientaciones, correcciones y aportes en la realización de esta investigación.

Al exdirector de la Maestría, **PhD Josué Carantón**, por haberme empujado y retado a este mundo de lo directivo, utilizando la frase “**Yo fuera no me salía**” a pesar de saber que mi desempeño actual no era Directivo sino como Docente- Tutora PTA MEN.

A mi profesor de línea **PhD Daniel Castaño**, por sus aportes tan oportunos hacia el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis **profesores y compañeros de clases**, porque de forma directa e indirecta hicieron aportes significativos para mi crecimiento emocional, intelectual, social entre otros.

A todos los personajes de mi **Institución Educativa**, por suministrarme la información necesaria para el análisis de resultado y por ende para la investigación.

A mi ex rectora **Beatriz**, por sus significativos aportes y acompañamiento en todo el proceso de investigación.

A mi **Familia**: Padre (Camilo) y Hermanos (Janeth, Elcy, Sol y Camilo), sobrinos, tíos, primos y entre otros porque creyeron en mí y estuvieron al pendiente de cada paso.

A mi **Esposo** por su preocupación y permanente dosis de ánimo en pro del alcance de esta meta.

A mis **Amigos** por su credibilidad y empatía con la causa.

A **mí** misma, por la entrega y compromiso con que asumí este reto, por creer en que, si se puede y haber comprobado que el que quiere puede.

Siglas

D = Docente.

D.D = Directivo Docente.

Ditriac = Diseño de triangulación concurrente.

E. E = Establecimiento Educativo.

ENS = Escuela Normal Superior.

E o Est. = Estudiante.

I. E. = Institución Educativa.

MEN = Ministerio de Educación Nacional

NOSUIN = Normal Superior la Inmaculada.

PhD = Doctor (a)

T. H = Talento Humano.

UDEM o UdeM = Universidad de Medellín.

Resumen

La presente investigación está dirigida al mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la Institución Educativa Normal Superior La Inmaculada de la Italia - Chocó.

Teniendo presente que esta Institución es formadora de formadores por ser Normalista con énfasis Pedagógico, es preciso diseñar un modelo en dicho proceso de gestión, a partir de la problemática detectada que se ve reflejada en las categorías del quehacer docente y directivo, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional, que a su vez han venido incidiendo en la calidad educativa del establecimiento educativo objeto de estudio.

Toda la información aquí presentada, es el producto de la revisión de documentos, entrevistas, encuestas y observación In-situ a 2 directivos docentes y a los 28 docentes de aula que tiene la Institución Educativa la Normal.

Derivado del análisis de resultados de la investigación realizada en la aplicación de los instrumentos antes mencionados, se diseña el modelo de gestión, que en esa misma dirección permite estructurar una estrategia que sea ejecutada por el talento humano Institucional (directivos, docentes) a través de 3 acciones específicas como son:

Formación docente en el fortalecimiento didáctico disciplinar en matemáticas y lenguaje que conduzca a la obtención de mejores resultados académicos.

Implementación de jornadas pedagógicas que conlleven al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Creación de un comité de Bienestar social que propenda por estimular o hacer reconocimiento a la labor educativa del talento humano institucional.

Con todo lo anterior se puede afirmar: Que, si el personal docente es permanentemente capacitado y se le hace seguimiento formativo al proceso, los resultados de desempeño serán óptimos, apoyado en los aportes de (Barber & Mourshed, 2008) cuando dice que la “capacitación permanente y objetiva y la equidad en la oportunidad de aprendizajes, mejora la calidad de los resultados académicos”.

Que las buenas relaciones interpersonales en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada específicamente entre los directivos docentes y docentes, mejoran la calidad educativa.

Que los estímulos y reconocimientos al talento humano institucional, potencia mayores y mejores resultados que impactan la calidad educativa.

Con el diseño de un modelo en gestión del talento humano se mejora la calidad educativa.

Palabras claves: Modelo en gestión – talento humano – calidad educativa.

Tabla de contenido

I. Título del proyecto de investigación.....	15
II. Introducción.....	16
III. Justificación.....	18
IV. Descripción del problema	20
A. Pregunta de investigación.....	21
V. Objetivos.....	22
1. General	22
2. Específicos	22
VI. Estado del conocimiento o arte.....	23
1. De tipo Internacional	23
2. De tipo Nacional	28
VII. Marco teórico	32
A. Modelo de gestión.....	32
1. Modelo:.....	32
2. Gestión:	34
3. Modelo de Gestión	50
B. Talento humano	51
1. Humano.....	51
2. Talento como Capacidades.....	51
3. Gestión del talento humano:.....	52

4. Competencias como funciones.....	53
C. Calidad Educativa:.....	56
VIII. Marco o diseño metodológico	58
A. Contexto o lugar donde se realiza la investigación	58
B. Filosofía.....	59
C. Misión.....	61
D. Visión.....	61
E. Infraestructura.....	62
F. Geografía	62
G. Población objeto de Estudio	62
1. Docentes.....	62
2. Directivos.....	63
H. Tipo de muestra	63
I. Enfoque de la investigación.....	64
J. Tipo de investigación	65
K. Diseño Metodológico	66
1. Cronograma de implementación metodológica.....	66
L. Instrumentos para la recolección de información.....	67
1. Revisión documental	68
2. Encuesta	76

3. Entrevista	80
4. Acompañamiento In-situ	82
M. Síntesis del diseño metodológico de la investigación	86
IX. Análisis de resultados de la investigación.....	89
A. Categoría del Quehacer	89
1. Dimensión Misión Institucional	91
2. Dimensión Cumplimiento de competencias	97
3. Dimensión Desarrollo de Talentos o capacidades	101
B. Categoría de las Relaciones interpersonales.....	107
C. Categoría del Estímulo motivacional	115
X. Resultado obtenido de la Investigación	119
XI. Conclusiones.....	120
XII.Recomendaciones.....	122
XIII. Bibliografía	123
XIV. Anexos	126

Tabla de tablas

Tabla 1. Competencias funcionales de Docentes y Directivos.....	54
Table 2. Resumen de la población muestral	64
Table 3. Cronograma de implementación metodológica.....	66
Table 4. Instrumento para la Revisión Documental	70
Table 5. Hallazgos de la Revisión Documental.....	70
Table 6. Formato para la encuesta	78
Table 7. Consolidado de la Encuesta.....	79
Table 8. Diseño del instrumento para la entrevista.	81
Table 9. Formato para la observación In-situ Docentes.....	84
Table 10. Formato Observación In-situ de directivos Docentes.	84
Table 11. Consolidado de la Observación In-situ	85
Table 12. Síntesis del diseño metodológico de la investigación.....	86
Table 13. Tabulación de la encuesta.....	126
Table 14. Tabulación de la Observación In-situ	127

Tabla de figuras

Figure 1. Descripción sintética de la justificación.....	19
Figura 2. Descripción sintética del problema	20
Figure 3. Mapa del Departamento del Chocó.	58
Figure 4. Instrumentos de recolección de información	68
Figure 5. Modelo en gestión del talento humano	119

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Encuesta. Quehacer Docente. Misión institucional.....	92
Gráfico 2. Encuesta. Quehacer Directivo. Misión institucional.....	92
Gráfico 3. Entrevista. Quehacer Docente y Directivo. Misión institucional.....	93
Gráfico 4. Observación In-situ. Quehacer docente. Misión Institucional.	93
Gráfico 5. Observación In-situ. Quehacer Directivo. Misión Institucional.....	93
Gráfico 6. Encuesta. Quehacer docente. Cumplimiento de Competencias.	97
Gráfico 7. Encuesta. Quehacer Directivo. Cumplimiento de Competencias.	98
Gráfico 8. Entrevista Quehacer docente y Directivo. Cumplimiento de Competencias	98
Gráfico 9. Observación In-situ. Quehacer docente. Cumplimiento de Competencias	98
Gráfico 10. Observación In-situ. Quehacer Directivo. Cumplimiento de Competencias. ...	99
Gráfico 11. Encuesta. Quehacer docente. Desarrollo de capacidades.	103
Gráfico 12. Encuesta. Quehacer Directivo. Desarrollo de capacidades.	103
Gráfico 13. Entrevista. Quehacer docente y Directivo. Desarrollo de capacidades.	103
Gráfico 14. Observación In-situ - Quehacer docente. Desarrollo de capacidades.....	104
Gráfico 15. Observación In-situ - Quehacer Directivo. Desarrollo de capacidades.	104
Gráfico 16. Encuesta. Docentes y Directivos. Relaciones Interpersonales.	114
Gráfico 17. Observación In-situ. Docentes y Directivos. Relaciones Interpersonales.	114
Gráfico 18. Encuesta. Docentes y Directivos. Estímulo motivacional.	116
Gráfico 19. Observacion In-situ. Docentes y Directivos Estímulo motivacional.....	1168

I. Título del proyecto de investigación

Diseño de un modelo en gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa Normal Superior La Inmaculada del corregimiento la Italia – Chocó, años 2016 - 2017.

II. Introducción

Hoy día, se vive en un mundo de retos y exigencias que se caracteriza por poner en evidencia a las personas de excepcionales habilidades y destrezas ya sean innatas o adquiridas, para competir con aquellas que medianamente o que nunca han explotado esas aptitudes, originando con esto desgaste, decepciones, frustración y hasta riñas o problemas interpersonales porque en esencia este ejercicio de desigualdad lo que busca demostrar es quién es el mejor.

Todo lo anterior también es evidente en el sector educativo, porque cada día se es movido a participar voluntaria o involuntariamente en ese juego de la competitividad y no en la competencia en materia de capacidades y/o aptitudes, donde según el sistema, es con mira a mejorar los resultados académicos para alcanzar la calidad, sin lograr apuntar a lo que verdaderamente se requiere en el campo educativo, que es potenciar las capacidades del talento humano Institucional con que se cuenta, para luego ofrecer oportunidades de mejora a las dificultades o hallazgos detectados.

En ese orden cabe decir, que en una Institución Educativa como la Normal Superior la Inmaculada, los Directivos no deben caer en este juego del reto, la habilidad y la rivalidad, sino que deben buscar la forma adecuada de hacer Gestión del talento humano que tienen a su cargo, es decir, potenciar las habilidades y/o potencialidades en los docentes ya sea en conocimiento (según la formación profesional en este caso del docente); fortalecer el quehacer docente y directivo, fortalecer las relaciones interpersonales al interior de la misma tanto con sus pares directivos como también con docentes, incentivar o estimular el personal con reconocimientos, esparcimiento, detalles, entre otros, ejercicio indispensables para el mejoramiento de la calidad educativa institucional.

Con todo lo anterior es pertinente resaltar lo que dice (Gómez Yepes, 2004) que “la calidad educativa no sólo se refleja en el desempeño de los estudiantes estandarizados, sino también en la contribución que ofrece la escuela como recursos y oportunidades para el desarrollo económico y social sostenible de las comunidades donde se inserta”.

En esta se pretende analizar todos y cada uno de los hallazgos que marcan el norte de la investigación como son analizar documento Institucionales, caracterizar el personal docente y analizar referentes teóricos que permitan fundamentar la adecuada gestión del talento humano. Es aquí donde se procura profundizar en las categorías ya sean de naturaleza cualitativa (obtenidos mediante la revisión documental y entrevista) o de carácter cuantitativo (obtenidos mediante la entrevista y observación In-situ), para luego ser cruzadas entre sí mediante el diseño **ditriac** (diseño de triangulación concurrente), con el cual se busca confirmar la información, corroborar resultados, efectuar validación de datos y de esta manera se logre la formulación de conclusiones y recomendaciones oportunas que propendan por aportar elementos para el diseño de un modelo de gestión del talento humano que mejore la calidad educativa en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada de la Italia Chocó.

III. Justificación

Por la resistencia al cambio, muchos prefieren que todo continúe igual, se niegan a perder privilegios, rutinas, comodidades e intereses y por eso es que muchas personas afirman que, en el campo educativo, los docentes, salvo excepciones, son los actores más reacios al cambio.

En la actualidad, las Instituciones Educativas específicamente hablando de la Normal Superior la Inmaculada, con el ánimo de responder a las exigencias del MEN, esta tiende a asumir diferentes retos que en pro de la calidad del Establecimiento le es vital e indispensable contar con un personal capacitado, motivado y que compartan la misma visión hacia la excelencia.

Es por lo anterior que se hace necesario hacer esta investigación, ya que la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada ubicada en el corregimiento de La Italia - Chocó, aunque se cuenta con la fortaleza de tener 2 directivos docentes no todos cuentan con la formación pertinente al cargo y 28 docentes de aula nombrados según su área de formación, que aunque manifiestan tener alto sentido de pertenencia Institucional, se les dificulta hacer un ejercicio docente responsable debido a la falta de empoderamiento de su área de formación específica y a la falta de vocación docente, al poco estímulo motivacional que conlleva a tener dificultades en las relaciones interpersonales del talento humano (docentes, directivos docentes), dejando ver frustraciones, riñas, irrespetos, competitividad, desgaste, división entre otras; es por eso que se requiere orientación que dinamice los procesos educativos a partir de formaciones, autorreflexiones o conciencia de oficio, estímulos motivacionales y mejoramiento de las relaciones que de paso a una mentalidad de cambio hacia la calidad educativa con mira a generar excelencia educativa.

El talento humano es necesario direccionarlo en la I E NOSUIN en el corregimiento de la Italia - Chocó para poder realizar efectivamente actividades con calidad y resolver situaciones que

se pueden presentar en el quehacer docente y directivo, lo cual es definitivo en una persona con el saber necesario para poder llevar a cabo las labores adecuadas y conseguir óptimos logros.

En la gestión del talento humano, se mostrarán ciertas teorías de diferentes investigadores, con las cuales se busca ilustrar su significado y mostrar el grado de importancia de este tipo de ejercicios, por parte de los docentes de la Institución; con el ánimo de emprender actividades que permitan alcanzar el desarrollo del talento o de las competencias de las personas que hacen parte de la institución; se abordará información que apunten al fortalecimiento de las competencias de los docentes, como escenario en el cual el los docentes y directivos se encuentra inmersos, permitiéndoles llegar a reforzar sus capacidades para poder convertirse en una persona capaz en las tareas que hacen parte de sus compromisos laborales. Con todo lo anterior es pertinente reconocer que haciendo un trabajo pedagógico responsable se mejora la calidad Institucional en materia educativa.

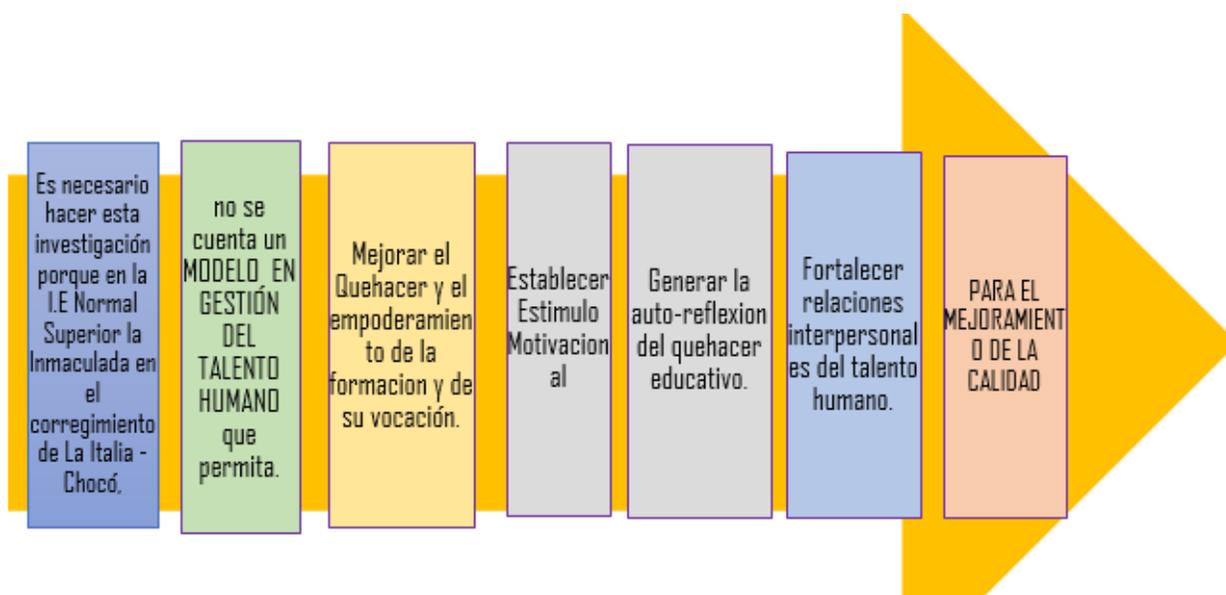


Figure 1. Descripción sintética de la justificación.

Fuente: Elaboración propia.

IV. Descripción del problema

La Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada, ubicada en el corregimiento de La Italia - Chocó, cuenta con una población aproximada de 500 estudiantes entre todas las 5 sedes que hasta el momento hacen parte de la Institución, también con 2 directivos docentes de formación pertinente al cargo y 28 docentes de aula nombrados según su área de formación.

Estos docentes, aunque fueron asignados a la institución bajo el criterio del perfil formativo y que a la vez manifiestan tener alto sentido de pertenencia Institucional, presentan dificultad en el quehacer docente y directivo por falta de empoderamiento en su área de formación específica y a la falta de vocación docente, manifiestan insatisfacción por los resultados obtenidos por los estudiantes en pruebas internas y externas donde todo esto conlleva tener dificultades en las relaciones interpersonales del talento humano (docentes, directivos docentes), dejando ver frustración, riñas, irrespeto, división, competitividad, desgaste, decepciones entre otras y poco estímulo motivacional; para ello, se requiere orientación que dinamice los procesos de educativos a partir de formaciones, autorreflexiones, estímulo motivacional y mejoramiento de las relaciones, que de paso a una mentalidad de cambio hacia la calidad educativa con mira a generar excelentes resultados.

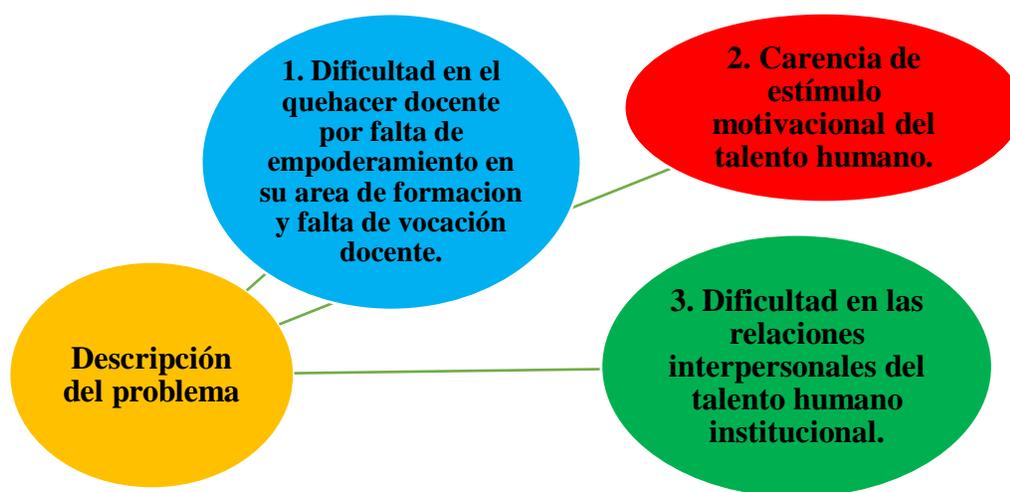


Figura 2. Descripción sintética del problema
Fuente: Elaboración propia.

A. Pregunta de investigación

¿Qué elementos y características se deben tener en cuenta para diseñar un modelo en gestión del talento humano que impacte en el mejoramiento de la calidad educativa de la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia - Chocó, años 2016 – 2017?

V. Objetivos

1. General

Diseñar un modelo en gestión del talento humano que impacte en el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó

2. Específicos

Analizar documentos institucionales (Proyecto Educativo Institucional (PEI), Planeador de clases, Informe por colegio, Diario de campo, Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)) relacionados con la gestión del talento humano en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó.

Caracterizar el ejercicio docente y directivo en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó mediante la Observación In-Situ, Entrevista y Encuesta.

Analizar los referentes teóricos que permitan fundamentar la adecuada gestión del talento humano en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó.

VI. Estado del conocimiento o arte

Averiguando por muchos rincones físico y virtuales de este mundo del conocimiento, se puede ver que son muchas los trabajos realizados en materia de gestión del talento humano en las Instituciones Educativas, sólo que para esta investigación es necesario apoyarse en muchos estudios de tipo internacional, Nacional y si los hay de tipo local que fortalezcan el presente trabajo. De esta manera se registran los siguientes aportes:

1. De tipo Internacional

Para esta unvestigacion, es pertinente mencionar los aportes que ofrece (Aldape, 2008) en su investigacion, Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global siglo XXI, porque en esta se modelan hallazgos muy similares a los que se presentaron en las entrevistas y encuestas de esta investigacion, de donde el intercambio de docentes en la Institucion Educativa pone en evidencia la realidad laboral que muchos docentes que viven dentro de ella, mostrando situaciones que parecen sencillas de monitorear pero que en esencia son los causantes de una enorme problemática que conlleva al fracaso institucional si este no se controla a tiempo mediante la ejecucion de un modelo en gestion del talento humano.

Tambien es necesario tomar los apartes de (Alles, A, 2006) plasmados en su investigacion, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Talento humano y competencias, Porque aporta información muy relevante a esta investigacion especificamente en el como potenciar competencias en el talento humano institucional mirado no como competitividad sino como como capacidad.

(Barber & Mourshed, 2008) hacen significativos aportes a esta investigacion con su libro ¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos?, donde hace un informe muy bien diseñado, analizado y argumentado que muestra las

diferentes estrategias que han realizado los mas altos sistemas educativos del universo para obtener tan elevados desempeños y mas aun para mantenerse. Este documento es muy sustancial porque se puede tomar como referente para mejorar la calidad de las instituciones ya que apartir de las orientaciones aquí expuestas se puede trazar un camino a seguir para que en los proximos años las acciones sean mas efectivas y asi se logre la tan anhelada excelencia institucional.

(Alles, 2006) en su libro Desarrollo del talento humano basado en competencias. Desarrollo del talento humano basado en competencias, aporta información muy relevante a esta investigacion especificamente en el como potenciar desempeño por competencias en el talento humano institucional mirado no como competitividad sino como capacidades.

(Villalobos Fuentes, 2011) deja notar en su investigación, Reflexion en torno a la gestion de aula y a la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizajes, la importante labor que realiza el docente para mantener una buena gestión de aula, y así lograr muy buenos resultados en los estudiantes. Cabe resaltar que un docente que propicia buena gestión de aula es un docente de calidad porque no solo se preocupa por los contenidos a impartir, sino que, a partir de sus buenas prácticas, pone al alcance de los estudiantes sus conocimientos con fin de mejorar los aprendizajes de las personas a su cargo.

El mundo en que hoy día se vive, en lugar de preguntar acerca de la satisfacción de la gente o de los recursos que está en condiciones de manejar, se debería interesar es por lo que la gente es capaz de ser o de hacer, es decir, cuáles son los principios o las capacidades que tiene el personal y cómo hacer para que estas sean desarrolladas de mejor manera. Martha, en su libro, El enfoque de las capacidades y competencias transversales en el EEES, ha insistido diciendo que “es en este espacio de las capacidades donde mejor pueden plantearse las preguntas acerca de la igualdad y de la desigualdad social” (Nussbaum, 2002).

(Casassus, 2000) en su investigación, Problemas de la gestión educativa en América Latina, logra mostrar un panorama amplio sobre gestión y lo que subyace en ella, es decir, al hablar de gestión es necesario tener presente los planteamientos de la misma, sus diferentes definiciones, la evolución que ha tenido a través de los tiempos, los problemas que implica y sus múltiples soluciones en el sector educativo.

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) en su investigación, Metodología de la Investigación 6 edición, muestran cómo se puede desarrollar una investigación teniendo como enfoque el mixto, el cuantitativo o el cualitativo con un diseño **ditriac** (Diseño de triangulación concurrente) como es el caso de este proyecto. Estos teóricos buscan que el investigador confirme, corrobore resultados y efectúe validación cruzada entre los datos obtenidos. Cualquiera de los enfoques con el esquema de triangulación va a permitir una interpretación más consistente entre ambos enfoques para así establecer conclusiones. Según la naturaleza de la investigación, ellos dicen (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) que “este diseño persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa”.

(Martinez, Branda, & Porta, 2013) en su libro ¿Cómo enseñan los buenos docentes? fundamentos y valores, deja ver que las condiciones para la enseñanza son Indispensables antes que la enseñanza sea evidente. También deja ver que ni los resultados de lo que produce o debe producir la enseñanza, ni la ejecución de normas o métodos son elementos determinantes para la enseñanza, sino que, por el contrario, los antes mencionados hacen parte de los elementos claves para el proceso de enseñanza (objeto) y aprendizaje (sujeto). En ese orden cabe decir que no son sólo ingredientes de una receta mágica, ni un cúmulo de normas que hay que utilizar adecuadamente para la enseñanza, sino que son elementos, juicios, representaciones, decisiones,

posturas y certezas, los cuales hacen parte de la base que le da sentido al enseñar y carga de significado el aprender. Es por eso que para esta investigación es valioso contar con los aportes de estos teóricos porque brindan pistas, signos, lenguaje no verbal, cuando dice (Martinez, Branda, & Porta, 2013) que “los buenos docentes mantienen la conexión entre la pasión por enseñar y la calidad del aprendizaje.”

(Romero, 2008) en su investigación, *Hacer de una escuela, una buena escuela*, deja ver muchos aspectos valiosos que identifican una buena escuela y como esta logra diferenciarse de otra que no es tan buena. En medio de aquellas características se visualiza uno que es inevitable y es el papel que tiene la gestión institucional porque es desde allí, que se logra impulsar procesos de mejoramiento institucional en pro de la democratización y de la metamorfosis de la educación. Es a partir de esta mirada sobre la gestión, la autora trata dos temas de gran importancia para las escuelas: el planeamiento y la autoevaluación institucional. Ella misma (Romero) aporta sugerencias importantísimas para llevarlas a cabo en la escuela cuando dice (Romero, 2008) que “el trabajo en equipo, la formulación y la organización de reuniones y el seguimiento de proyectos son elementos concretos para llevarlos a la práctica”. Con todo ello es pertinente decir que, para hacer de una escuela, una buena escuela es necesario que los directivos emprendan acciones en sus tareas cotidianas.

(Caracheo, 2002) en su investigación, *Modelo educativo (propuesta de diseño)*, Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica, es muy claro con sus apreciaciones en lo que tiene que ver con la definición de modelo, cuando considera que es la “representación de la realidad, explicación de un fenómeno, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un

conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social” (Caracheo, 2002). Lo anterior quiere decir, que un modelo es un ideal digno de imitarse de forma absoluta.

(Vera & Cuello, 2005) en su investigación, *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*, deja claros conceptos sobre gestión cuando dice que “Gestión Humana, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”, dicho de otra manera, esa gestión del personal en este caso de la Institución educativa, requiere ser continuamente motivado y desarrollado para que la entidad alcance los anhelos que en materia educativa se le demanda.

(Achinstein, 1967) en su investigación, *Problemas científicos y tecnológicos*. Los modelos teóricos, este logra en rutar al investigador a un concepto más palpable o real en lo que tiene que ver con el concepto de modelo, cuando dice (Achinstein, 1967) que “es como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción” esto quiere decir, que el modelo explica a la realidad y la fundamentación teórica explica al modelo. Con todo lo anterior es pertinente afirmar que, con los aportes de este teórico no se requiere hacer mucho esfuerzo para la comprensión del término modelo, porque han sido muy claros y oportunos sus aportes para su aplicabilidad en la presente investigación.

(Gago Huguet, 1999) en su investigación, *Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje*, se puede evidenciar claramente la construcción del término modelo cuando afirma que es un “ejemplar para ser imitado, representación pequeña de una cosa, réplica de un original, creación que sirve para medir, interpretar los rasgos y significados de las actividades interdisciplinarias, construcciones mentales que aproximan a la realidad de un fenómeno

facilitando su comprensión”. Dicho de otra manera, un modelo es aquella muestra, figura o idea que se tiene de algo y que le permite ser, actuar y/o saber de manera similar o muy cerca de la realidad que le circunda.

(Levy-Leboyer & Prieto, 2003) en su investigación, *Gestión de la competencia: Cómo analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas*, busca motivar en materia de gestión al personal directivo de una Institución Educativa cuando dice que “el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente y que la gestión de las competencias es una prioridad porque permite: analizar, evaluar y enriquecer el potencial de las competencias del personal actual”. Lo anterior deja en evidencia que, sin sentido común, análisis, evaluación y desarrollo de permanente de las capacidades del personal a cargo de los que direccionan una empresa, es imposible alcanzar resultados satisfactorios.

(Irigoin & Vargas, OIT 2002) en su investigación, *Competencia Laboral*, permite comprender de forma mas puntual y funcional el concepto de competencia en materia laboral, esto, con el ánimo de poder llevar a cabo acciones completamente identificadas en pro del éxito. Es de esa forma que se logra definir que, una competencia es la capacidad que tiene una persona de originar, fabricar y/o crear lo cual se muestra y se mide en materia de desempeños, habilidades, destrezas y actitudes en cierto contexto laboral.

2. De tipo Nacional

Un informe que hace sustanciales aportes para este trabajo de investigación es aquel que despliega una serie de información que permite conocer la forma general de la definición del concepto de Talento humano, competencias y a su vez deja en evidencia que a partir del desarrollo de competencias, potencialidades o habilidades se puede mejorar el desempeño de las labores educativas, es decir, haciendo una buena gestión del talento humano se puede mejorar la tan

anhelada calidad educativa. Es otras palabras, si en una Institución Educativa se le desarrollan las capacidades al personal a cargo para mejorar el quehacer educativo, se le estimula y se le hace seguimiento permanente y formativo se pueda mejora la calidad de la Institución según lo dice (Castañeda Ramirez & Zuluaga Collazos, 2014) en su investigación, Gestion del Talento Humano en las Instituciones Educativas.

Para realizar una reflexión exhaustiva del quehacer docentes de manera formativa y profesional, es pertinente hacer un recorrido por el diario de campo del docente y luego establecer un plan de acción detallado del cómo mejorar como lo muestra (Vásquez Rodríguez, 2013) en su investigación, El quehacer docente.

(Compartir, 2014) en su revista, Tras la excelencia docente. Cómo mejorar la calidad de la educacion para todos los colombianos, da pautas para el presente trabajo de investigación porque diseña políticas de mejoramiento de calidad educativa cuyo eje central es el recurso humano con que cuenta toda institución, es decir, el docente. Igualmente plante que para mejorar es necesario hacer revisión de las practicas pedagógicas del docente, teniendo como base los resultados de los estudiantes en pruebas internacionales, contar con evidencias de innovación de mejoramiento docente y estudiantil y contar con un diagnostico actual de los docentes.

(PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) es la carta de navegación de la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada y en ella se refleja el direccionamiento de la misma. Este documento cuenta con información detallada sobre la gestión del talento humano Institucional que, aunque es más teórico que practico demuestra que se tiene conocimiento del tema en cuestión.

(DECRETO LEY 1278, 2002) es la ley que en materia educativa da pautas claves para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño laboral tanto de docentes como de directivos

docentes teniendo en cuenta las competencias funcionales o desempeño que en esta investigación son llamadas quehacer y las competencias comportamentales que en ella se encuentran dos categorías como son las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional.

(Florez Ochoa, 1994) en su investigación, *Hacia una Pedagogía del Conocimientos*, dice que “modelo es un instrumento analítico para describir, organizar la multiplicidad, la mutabilidad, la diversidad, la accidentalidad y contingencia fácticas que tanto han preocupado siempre al hombre, desde su empresa de control del caos, del azar y de la indeterminación irracional”, dicho de otra manera, un modelo es aquel patrón que sirve como brújula en cualquier situación a realizar.

(Gómez Yepes, 2004) en su investigación, *Calidad Educativa: más que resultados en pruebas estandarizadas*, logra afirmar que “la calidad educativa no sólo se refleja en el desempeño de los estudiantes estandarizados sino también en la contribución que ofrece la escuela como liderazgo, recursos y oportunidades para el desarrollo económico y social de las comunidades donde se inserta”. Todo lo anterior quiere decir, que una escuela no sólo debe reflejar calidad cuando obtiene buenos o excelentes resultados en pruebas estandarizadas de tipo interna o externa sino también cuando hace aportes significativos para el desarrollo integral de en el entorno.

(Rodriguez Rojas , 2015) en su investigación, *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, tiene la oportunidad de demostrar que la gerencia, más allá que de ser o ejercer una función o cargo por parte del directivo docente, manifiesta que “gestión es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución”. Dicho de otra manera, la gestión no solo implica asumir un cargo para estar sobre el personal a dirigir, sino que más allá se

convierte en un apoyo del docente en este caso, ofreciéndole oportunidades para que se desarrolle, se fortalezca, crea en sí mismo y a partir de ahí se convierta en un apoyo en la gestión del directivo.

VII. Marco teórico

Las reformas educativas de años tras años han permitido conocer de forma actualizada cada una de las macro categorías que se exponen en este trabajo, convirtiéndose hoy en el foco de la investigación.

Para hablar de cada una de las macro categorías que son Modelo de gestión, Talento humano y Calidad educativa, es necesario fraccionarlas para que de esta manera se pueda comprender con mayor profundidad lo que abarca cada una de ellas desde la perspectiva de algunos teóricos.

A. Modelo de gestión

Si se pretende hablar de modelo de gestión, es indispensable abordar lo que abarca el término Modelo separado de la palabra Gestión, para que de esta manera se logre construir de forma práctica y funcional su concepto y a la vez se comprenda lo que subyace en sí mismo.

1. Modelo:

La palabra modelo se puede entender como la figura a seguir o la imitación de un algo o alguien que representa el ideal del ser que se observa o que se imita. Según (Florez Ochoa, 1994) “Modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones de un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento, es una aproximación teórica útil en la descripción y comprensión de aspectos interrelacionados de un fenómeno en particular”.

También dice el teórico (Florez Ochoa, 1994) que un Modelo es, “Instrumento analítico para describir, organizar la multiplicidad presente y futura, la mutabilidad, la diversidad, la accidentalidad y contingencia fácticas que tanto han preocupado al hombre desde siempre, desde su empresa de control del caos, del azar y de la indeterminación irracional”.

Según (Caracheo, 2002) un modelo es como “representación de la realidad, explicación de un fenómeno, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social”.

Con todo lo anterior se puede ver que tanto Flórez como Caracheo, es decir, ambos teóricos coinciden en sus apreciaciones sobre el concepto de modelo, indicando que un modelo es la representación de un fenómeno que va acorde al ideal de la persona que lo requiere. Un ejemplo claro sobre este concepto es cuando se le pide a alguien que modele o represente a alguien o algo, esa persona debe estar en la capacidad de hacer o imitar una copia idéntica de aquello que se imita para que de esta manera pueda convencer.

Al seguir investigando sobre el concepto de modelo, vale la pena resaltar el aporte que hace (Gago Huguet, 1999) cuando afirma que es un “ejemplar para ser imitado, representación pequeña de una cosa, réplica de un original, creación que sirve para medir, interpretar los rasgos y significados de las actividades interdisciplinarias, construcciones mentales que aproximan a la realidad de un fenómeno facilitando su comprensión”

“El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas” dice (Achinstein, 1967).

Por otro lado, un modelo es definido como un “patrón a seguir o muestra para conocer algo, utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para explicar un proceso o una abstracción. El modelo explica a la realidad y la fundamentación teórica explica al modelo” lo afirma (Achinstein, 1967).

De acuerdo con los aportes de los teóricos anteriores se puede decir que a la realidad representada se le puede llamar Modelo, quedando claro que, con algunas variables, ya que explicar un todo con un mismo modelo es imposible de lograr por la diversidad cósmica que se conoce, sino que se selecciona el fenómeno y a partir de allí se diseña el modelo o imitación de ese algo. A manera de conclusión, el vocablo modelo puede ser determinado como la imagen de un hecho o fenómeno pensado como perfecto a imitar.

2. Gestión:

Para poder hacer efectiva la gestión del talento humano en la Institución educativa es necesario conocer en que consiste el termino y lo que abarca en su ejercicio, en el personal a cargo y el porqué de su accionar en el entorno donde se desenvuelve.

Ya que (Casassus, 2000) define la gestión como la “interpretación y comprensión de los procesos de acción humana de una organización”, éste la llega a comparar tanto con la corriente de Platón como con la corriente de Aristóteles. En ese orden se puede ver que, desde la corriente de Platón, la gestión es tomada como acción autoritaria, es decir, él consideraba que quien hace gestión debe imponer autoridad, considerando que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Desde la corriente de Aristóteles la gestión es mirada como acción democrática, es decir, él consideraba el ser humano como un animal social y político, a la vez concebía la movilización como un acto mediante el cual los hombres participan en la generación de su propio destino.

Hoy día, en muchas de las Instituciones educativas, la gestión que se evidencia al interior de la misma es autoritaria, es decir es aplicada a la corriente de Platón, ya que está asociada a la gestión por resultados sin importar el sujeto que alcanza la meta, mientras que la gestión aplicada a la corriente de Aristóteles que es democrática se evidencia en pocas Instituciones ya que ésta se

asocia a la gestión de los recursos humanos que precisamente es lo que se busca con esta investigación. En otras palabras, el ideal del talento humano en las instituciones educativas es que los directivos docentes apliquen la gestión democrática con la cual se logre desarrollar las capacidades del personal a cargo, el liderazgo pedagógico y los aspectos relativos al clima de la Institución para que de esa forma se pueda lograr buena motivación por la labor que desempeñan, fortalecer las relaciones interpersonales y por ende buenos resultados que evidencien mejoramiento de la calidad educativa institucional.

La gestión que se lleva a cabo en las Instituciones educativas esta mirada más como objeto que como sujeto, ya que la mayoría de los directivos se interesan en cumplir con las metas que se les exige, más que en las personas a su cargo que hacen parte de su equipo de trabajo, que laboran incansablemente para el alcance de las metas exigidas. En ese orden cabe resaltar que uno de los motivos por los cuales muchos de los docentes en una Institución educativa se sienten desmotivados en la labor que desempeñan, es porque los jefes los miran no como persona sino como una cosa que trabaja incansablemente para alcanzar los objetivos trazados.

Según dice (Casassus, 2000) la gestión es la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, es decir, capacidad de articular los recursos de que se dispone en pro de lograr lo que se desea”. Con todo esto, entonces la gestión se hace desde los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos y objetivos más que en la interacción de las personas que allí se encuentran realizando una labor.

Siguiendo con el tema de gestión, cabe decir que gestionar es responder a las necesidades del sujeto involucrado en el asunto, de esta manera los directivos educativos se enfocarían más en

las necesidades y desarrollo de las potencialidades del talento humano que pone al servicio sus capacidades que, en el objeto, ya que este siempre será trivial o resultado del ejercicio del sujeto.

Ahora, luego de conocer el concepto de gestión, es pertinente enfocarlo hacia la educación, de esta manera se puede ver que hacer gestión educativa, es mirarlo como dice (Casassus, 2000) que es “apuntar a la formación de seres humanos, es trabajar con personas, teniendo en cuenta que las personas no son triviales, es decir, no son objetos del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado”. Por ejemplo: un automóvil si es una maquina trivial porque según la voluntad del conductor así mismo responde; en cambio en los seres humanos cuando se le aplica un insumo el resultado varía de acuerdo con el individuo. Es todo esto es pertinente resaltar que en muchos directivos la gestión educativa es se hace de forma trivial con el recurso humano a su cargo porque quiere que caminen hacia donde ellos quieren ya sea por capricho u otra cosa.

Ahora, si se habla de los problemas más notables que tienen las instituciones Educativas en materia de gestión son las que” tiene que ver con el desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa” según lo dice (Casassus, 2000). En esa línea se puede evidenciar que en la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión, es así como se notan tantas falencias y dificultades en los directivos para direccionar el personal a su cargo.

Para afrontar esta nueva demanda, se está desarrollando en el mundo la industria de formación en gestión, es de ahí que la mayoría de los países están empeñados en esta formación debido a la gran demanda que esta presenta. Estas capacitaciones han sido cuestionadas se enfocan mayormente en el área academicista y encaminado a los directivos sin tener en cuenta a los demás actores en de los niveles centrales e intermedios del sistema. Cuando se habla academicista es

porque involucra una orientación de tipo cognitivo en vez del desarrollo a competencias y al desarrollo de innovaciones. Cuando se mencionan los niveles centrales es porque “implica desatender los estratos intermedios que por lo general son docentes que han sido promovidos a esas instancias de gestión, sin contar con la formación adecuada para ello” (Casassus, 2000).

Luego de hablar del término gestión, es pertinente hacerlo en materia educativa que permita su abordaje desde el talento humano al interior de la institución educativa. Para ello se requiere tener en cuenta aportes como los siguientes:

Según (Rodríguez Rojas , 2015) la gestión, es la “aplicación de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de actividades institucionales, actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución”. Con base en este concepto se puede ver que son muchas las I.E en Colombia que les falta poner en evidencia la gestión para que su función, su persona y sus resultados se vean reflejados en su quehacer. Diariamente se queja el personal en este caso los docentes de la NOSUIN, porque los directivos docentes no hacen o tienen el comportamiento adecuado para con ellos por ejemplo dice el entrevistado número 1

“Estoy aburrido en esta institución porque los directivos no motivan a seguir trabajando para mejorar los resultados, sino que siempre están tirando puyas cuando se dan cuenta de algo negativo de uno, ellos en vez de llamarnos y hacernos las observaciones puntuales a cerca de lo que sea, se portan todos indiferentes, tiradores de puyas y hasta le quitan el habla a uno. ¡Qué mal ejemplo!”

Por otro lado, dando inicio a la reflexión sobre cómo mejorar la gestión a partir de los aportes de Romero, es necesario que para tener una idea clara de cómo mejorar la gestión escolar se definan 3 palabras que son: MEJORAR, GESTIONAR y ESCUELA.

Teniendo en cuenta que mejorar es cambiar, innovar, reformar o transformar. Es admitir una realidad preexistente que denota un hacer a partir de lo que existe, para (Romero, 2008) “**MEJORAR** o transformar no se produce desde la nada, sino que implica preguntarse qué se quiere cambiar y por qué, que se quiere conservar y por qué”. En otras palabras, para mejorar es tan necesario crear como mantener o sea es ser sabios para decidir que se cambia y que se conserva, dicho de otra manera, la mejora no actúa por demolición sino mediante procesos de reconstrucción de lo existente.

Continuando con la definición de los términos, **GESTIONAR** es: Gestar, Gobernar, Controlar y Administrar y para ello se hace necesario definir cada uno de los sinónimos de gestión. Así pues, (Romero, 2008) dice que “Gestionar es un movimiento de práctica e investigación educativa que aporta un conjunto de señales y condiciones para la gestión”.

Gestar: Es hacer que las cosas sucedan. Es una hazaña cultural. Es poner vida donde ya existe. Es hacer más que un proyecto, es hacer de la escuela un proyecto. Es concebir la escuela y hacerla crecer en un acto de esperanza vital. En ese orden cabe resaltar que para (Romero, 2008) “es fecundar con nuevos sentidos una práctica tan antigua como es hacer escuela y hacerlo, no como in vitro en asépticos laboratorios, sino in situ en el seno mismo de la escuela, con todo lo azaroso que implica poner vida donde ya existe”. Eso quiere decir que es la recuperación de los valores y prácticas los cuales permiten construir personas sin quedar sujetos en perspectivas sentimentales sino atreviéndose a revelar nuevas opciones para la educación. “Es transformar el aislamiento, la dependencia, y la no responsabilidad en vínculos de colaboración, autonomía y participación responsable” (Romero, 2008).

Gobernar: Es “vérselas con el poder, conflicto, complejidad, resistencias las negociaciones, y la incertidumbre, es decir, no sólo garantizar felicidad en la transmisión de decisiones,

cumplimiento de la normativa, ni establecer planes y velar por su cumplimiento, sino articular intereses de distintos actores para el bien general (Romero, 2008)

En el caso de Controlar y Administrar, se puede decir que son mecanismos que aseguran y garantizan la transmisión de la información al aula. “Es definir objetivos y medir resultados; administrar recursos; buscar eficiencia, quehacer dirigido a garantizar previsibilidad, racionalidad y responsabilidad por los resultados, asunto técnico y administrativo que requiere de ciertos procedimientos que pueden ser aplicados más o menos linealmente a cualquier realidad educativa” (Romero, 2008)

Y se termina diciendo que la **ESCUELA** para (Romero, 2008) es el “lugar donde se prende a vivir con otros sujetos, con otros discursos y lenguajes y en este sentido se visualizan las relaciones de poder”. En este orden se puede decir que la gestión escolar es una acción o práctica compleja y desafiante que garantiza la regularidad y ordenamiento de cada institución dentro de un sistema centralizado.

Ahora si se puede afirmar con base en a información proporcionada por la antes mencionada que mejorar la gestión escolar significa: - Formular preguntas y procesos de reflexión sobre la realidad. - Planificar acciones - Participar en los procesos - Formar y desarrollar permanentemente profesionales docentes - Liderar los procesos escolares. - Permanente proceso de evaluación. – iniciar a meditar en el contexto de la mejora escolar - Ser capaz de sanar las heridas que se producen en el entorno. - Evitar que la escuela no tenga bajo rendimiento. - Mantener la presencia de los rectores. - Mantener muy buenas relaciones entre los miembros del equipo con respeto y fluidez. - Identificar las tareas burocráticas, pero dentro de ellas llevar a cabo las prioridades. - Usar las divergencias como apoyo para crecer y ver con otra mirada la realidad. - Evidenciar el cumplimiento de efectivo de las reglas o normas. - Distribuir con justicia el

conocimiento y la cultura a todos los niños teniendo en cuenta que para ellos esta es la única oportunidad de inclusión social. - Hacer práctica profesional que permita avances significativos en la escuela. - Aumentar la eficacia y la eficiencia del sistema educativo. - Pasar de la impotencia y el pesimismo generado por las adversidades al optimismo responsables (capacidad de respuestas.) - Conocer el que y el cómo mejorar, es decir, combinar la teoría con la práctica. - Optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje y de las estructuras organizativas escolares y como aplicar ese conocimiento a una mejora real de la escuela. - Reducir la desigualdad garantizando los conocimientos indispensables y competencias mínimas a los más desfavorecidos, encontrando su propia vía de éxito y realización personal. – “Organizar el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decir las cosas y en el tipo de decisiones que se toman, en el diseño del tiempo y del espacio, en la conformación de los grupos y también en el tratamiento de los conflictos, en las normas y sanciones, en los intercambios comunicacionales, en los planes y en la administración de los recursos entre otras (Romero, 2008).

También es utilizar las divergencias para mejorar las soluciones y ampliar la mirada sobre los problemas. En otras palabras, es valorar la diversidad como una oportunidad a través de la cual se trata de construir armonía para crecer. - Hacer de una escuela una buena escuela.

Ahora para mejorar la gestión ya no escolar sino de la institución, • con la presencia permanente de los rectores en la Institución educativa. • Haciendo que las relaciones entre los miembros del equipo sean cordiales y fluidas, es decir, sin conflictos. • Saliendo de lo rutinario. • Reduciendo o controlando la desigualdad étnica y socioeconómica. • Haciendo uso de los recursos en las clases, tipo de agrupamiento de los estudiantes en a clase, estilo de los maestros, currículo. • Generando capacidad de producir igualdad de oportunidades. • Mejorando el estilo de los maestros. • Contribuyendo a reducir la distancia socioeconómica, cultural y cognitiva entre los

estudiantes. • Contribuyendo a mejorar el entorno familiar de los estudiantes. • Mejorando la interacción docente-estudiante. • Generando aprendizajes significativos que influyan desde la niñez hasta la vejez. • (Romero, 2008) dice que es “Obteniendo buenos resultados y que desarrollen factores de eficacia a partir de la elaboración y apropiación de planes de mejora y desarrollan normas y condiciones internas que posibilitan que hacen sostenible la mejora en el tiempo generando una cultura de mejora permanente”. • Contando con la existencia de objetivos finales o de eficacia, intermedios o de mejora y la estructuración de distintos niveles de acción. • Realizando presión por mejorar. • Generando existencia de objetivos de mejora. • Generando Autonomía. • Creando cultura que favorece la mejora. • Preparando la mejora. • Generando procesos cíclicos de mejora.

Seguidamente (Romero, 2008) aclara que los “principales desafíos de la gestión de una institución son: Que la escuela enseñe, pero también aprenda., es decir, enseñanza-aprendizaje significativo. Que continúe siendo la mejor Institución y modelo del Departamento del Choco. Que sea la mejor institución de la Nación. Que acabe con la desigualdad y la falta de calidad. Que luche por la democratización y la transformación vital de la escuela”.

En todo este proceso es necesario mostrar los desafíos que presentan las instituciones y según (Romero, 2008) son:

1^{er} desafío es el de la democratización: en el que se permite excluir la desigualdad para incluir diferencia. Esto quiere decir: - Que se debe pasar de la escuela homogénea que excluye la diferencia a una comunidad democrática de aprendizajes asentada en la diversidad, singularidad, la irregularidad. - Pasar la cultura de la enseñanza a la cultura del aprendizaje, reconociendo la incertidumbre de lo no sabido e instalando la enseñanza como proyecto. - Pasar de la estructura burocrática y fragmentada a estructuras abiertas, flexibles y en red.

2^{do} desafío es el de la transformación en el cual supone operar desde las profundidades, transformando los sentidos y las prácticas arraigadas o gramática de la escuela. Quiere decir que estos desafíos buscan: - Convertir los rituales y cierto sentido común en problemas para la reflexión. - Pasar de la gestión escolar basada en normas y control a la gestión integrada e interactiva basada en generación de conocimiento. - Ir de la competencia desaprovechada y la incompetencia ignorada generada por las condiciones de aislamiento y soledad en las que se desarrolla la tarea docente a la conformación de auténticos equipos de trabajo. Se requiere saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no debe agotarse en la acción ni en lo técnico ni en lo político.

Además de lo anterior, es pertinente resaltar que para la autora una buena escuela es el centro de cambio el cual debe planificarse y sistematizarse conduciéndose a la institucionalización y que permita el imprescindible proceso de evaluación; que debe ampliar sus relaciones con el contexto. Es el sitio donde no solo se tienen en cuenta los niveles de consecución académica sino a partir del repertorio sustancial de experiencia afectivas, sociales y personales vividas y ofrecidas a los estudiantes vinculados con la aplicación de del conocimiento, satisfacción y motivación del alumno, las capacidades y habilidades tanto sociales como personales y la interrelación docente – estudiante (Romero, 2008).

Dicho de otra manera, una buena escuela es la que ofrece amplias oportunidades a los estudiantes, no solo en función de sus necesidades e interés individuales, sino también considerando las demandas sociales vinculadas con los estudios posteriores y con el desempeño laboral. Es una comunidad democrática de aprendizaje, es decir, procede según el principio de la diferencia en pro de la igualdad de oportunidades. Dice (Romero, 2008) que es la que “cuentan con un desarrollo profesional de los docentes y con un crecimiento como organización. Es la que

implica los diferentes actores sociales para que se lleve a cabo una participación activa y efectiva en pro de mejores resultados de aprendizajes”.

También dice (Romero, 2008) que “la mejor escuela es la que considera el esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje con la finalidad de alcanzar las metas educativas más eficazmente”. Es la organización que aprende de lo que se hace, especialmente de los errores y problemas. Es aquella que determina los niveles iniciales de los estudiantes y los factores ambientales le hace seguimiento hasta que culminen los estudios. Es la que hace seguimiento longitudinal al estudiante durante 10 años. En la que utiliza el premio y el apoyo en lugar del castigo. Es la que otorga más responsabilidad y participación a los estudiantes. Es la que acompaña en la preparación de las clases a los maestros para lograr un ambiente ordenado en el que los estudiantes mantienen la atención. Es la que identifica el foco de aprendizaje en los estudiantes haciendo uso positivo del trabajo en casa y con altas expectativas de logros. Es la que le da estabilidad a los docentes lo cual favorece su mayor funcionamiento. Es la que tiene liderazgo profesional. Es la que tiene visión y objetivos compartidos. Es la que cuenta con ambientes de aprendizajes. Es la que tiene altas expectativas. Es la que tiene normas claras y justas. Es la que hace seguimiento a los procesos.

De lo anteriormente mencionado, se puede decir que la mejor escuela es la que tiene claro los derechos y responsabilidades de los estudiantes. Es la que tiene coherencia en la articulación (currículo y práctica). Es la que hace desarrollo del profesorado. Es la que mantiene una buena relación familia-escuela. Es la que tiene metas compartidas (conocemos donde vamos). Es la que tiene responsabilidad en el éxito. Es la que tiene colegialidad (estamos trabajando juntos). Es la que tiene mejora continua (podemos hacerlo mejor). Es la que tiene aprendizaje a lo largo de la vida. Es la que tiene opción de riesgos (aprendemos haciendo cosas nuevas). Es la que tiene apoyo

(ayudar a los demás) Es la que tiene respeto mutuo (todos tenemos algo que ofrecer) Es la que tiene apertura (podemos discutir nuestras diferencias) Es la que tiene celebración y humor (sentirse bien entre nosotros)

Se considera una buena institución, aquella que permite que las cosas sucedan. Es aquella que es “capaz de aprender y de renovarse a sí misma. Es la que tiene la capacidad de fortalecer la escuela para gestionar el cambio. Es donde todos los estudiantes pueden aprender, donde todos quien estar y donde los maestros aprendan y puedan ser ellos mismos para que los alumnos aprendan y sean ellos mismos (Romero, 2008). Es una organización que tiene como foco el aprendizaje de los estudiantes y que estos tengan deseo de habitar la escuela, que todos aprendan y haya una relación especial entre docentes y estudiantes. Una institución es aquella que aprende de lo que hace especialmente de los errores. Es aquella que a partir de los errores aprende de sus experiencias y de las de otros, resuelve sistemáticamente los problemas, experimenta nuevos enfoques y transfiere sus conocimientos.

En ese orden de ideas se considera que la gestión es vista como teoría y práctica, es decir, como una disciplina aplicada o campo de acción, cuyo fin es estudiar la organización del trabajo en el campo de la educación; se encuentra que esta viene siendo influenciada por el discurso de la política educativa, donde su contenido tiende a avanzar en medio de las presiones y cambios que se producen en las políticas de la misma.

Por todo lo anterior, es evidente que la gestión tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración por que se encuentra en un proceso de búsqueda de identidad y al ser aún una disciplina en constante gestación, por lo que se constituye en un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

“La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Al evidenciar los diferentes problemas de gestión en las Instituciones” (Casassus, 2000). ¿Cómo se puede afrontar la gestión asumiendo el rol como docente y directivo docente? Estos problemas que nos habla son:

1. “La ausencia de la dimensión ‘educación’ en la gestión educativa” (Casassus, 2000). Quiere decir que tanto la gestión como la educación deben mantenerse articulados para dar fe de la existencia de la gestión educativa. Para ello es necesario hacer un re-arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo y así evitamos que los procesos sean alterados o violentados periódicamente evitando que sus actores se comporten como materia trivial que en la mayoría de los casos es así como se concibe que son; en otras palabras, no ser mirados como máquinas para girar hacia donde se requiere para alcanzar resultados predefinidos.

En ese orden se puede reconocer que “para que se dé este re-arreglo es pertinente hacer transferencia pura y simple, sin adaptación, de las técnicas de gestión a la situación educativa, o bien permitir que las particularidades en materia de objetivos, sujetos y contextos educativos sean lo suficientemente específicos que demanden un tratamiento especial” (Casassus, 2000).

2. “Una tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la economía” (Casassus, 2000)”. Este problema es a raíz de ver la educación como un negocio lucrativo, es decir, que por todos lados se obtienen beneficios económicos; para muestra de ello, en todo discurso educativo se usan términos como eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos lo cual hace que los actores trabajen más que por vocación y convicción, sea por una intención o producto preestablecido. “La gestión de

las políticas se ha ido caracterizando por una práctica de cumplimiento formal, pero no real, de los requisitos de la política. La simulación aparece como una manera de hacer “como si” la política estuviera efectivamente aplicándose, sin que ello se verifique en la realidad” (Casassus, 2000).

3. “Una tensión entre paradigmas concurrentes” (Casassus, 2000). Hoy día, es decir, en la actualidad se encuentran paradigmas que resultan de la construcción del mundo con una visión técnico-linear-racionalista o de tipo A, pero también el emotivo-no linear-holístico o de tipo B; que, aunque se diga que el que predomina hoy día es el A, a nuestra manera de ver hay una mezcla que dice que ni A ni B satisfacen la gestión en el ámbito educativo. En otras palabras, el A se en ruta en obtener resultados mediante el rendimiento, contabilidad que va en pro de unos recursos más que centrarse en el sujeto para quien se produce. Es aquí como se puede ver que la gestión para el sector educativo requiere de cambios funcionales en garanticen la estabilidad, la puesta en marcha de las potencialidades del y para el sujeto.

4. “La divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala” (Casassus, 2000). Con base en el anterior problema, es complicado tener objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realizables, de Tiempo definido) cuando cada quien tiene opiniones diferentes a raíz de las visiones o intereses particulares. Todo esto permite ver que la gestión Educativa Institucional tendrá una estructura definida y fuerte cuando se fortalezca en la especificidad de valores y en la manera de ver el mundo objetivamente.

5. “La cuestión de la contabilidad social” (Casassus, 2000). Este es otro de los problemas ocurridos en la gestión educativa de América Latina, ya que los ministerios tuvieron que descentralizar la escuela para llegar a delegarle esas responsabilidades a la sociedad civil y con esto buscaba que la escuela rindiera informe no a ellos sino al entorno, en este caso padres de familia y o acudiente entre otros; pero desde el ámbito de la contabilidad social, quien es mirado

como una oportunidad de autoridad para ejercer una de las funciones de dichos sistemas de evaluación en el nivel central, es “producir y entregar informaciones que permiten configurar un discurso de rendición de cuentas a la ciudadanía” (Casassus, 2000).

Desde el contexto está mirada esta responsabilidad de la contabilidad social como la pérdida, siempre y cuando el personal directivo no sea formado o capacitado para dicho ejercicio y como ganancia en la medida en que se de apertura a la formación y continuidad o permanencia del fondo más que de la forma, es decir, el desequilibrio que se origina cada vez que hay cambios en el sistema más que de forma es de fondo.

6. “Desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa” (Casassus, 2000). En la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión, sino que se ha optado por darle permanencia a los procesos de la escuela, es por ello que hoy día este problema es cada vez más grave porque se parte del ensayo o error más que de la formación. Hoy día “se requiere que el personal directivo este altamente capacitado no solo en a nivel cognitivo sino en competencias (mirado como capacidades habilidades y destrezas” (Alles, 2006)) o sea para que pueda direccionar la escuela hacia donde debe ser, es decir, hacia la calidad.

7. La ausencia de investigación adecuada. Para ello es necesario “analizar, la factibilidad, las ventajas y desventajas de cada modelo en función de los contextos y los objetivos educativos. Como ciencia aplicada, la investigación en gestión debería ser como la investigación sobre los modelos es que si sirven o no a una mejor practica de gestión y de qué manera lo hacen”. (Casassus, 2000). En materia de investigación contextualizada es vital formar el personal docente en ello porque permite conocer la realidad del entorno y así diseñar acciones que respondan a todo conflicto moral.

8. “La visión autoritaria” y “la visión democrática de la gestión La gestión autoritaria está asociada a la gestión por resultados, mientras que la democrática se asocia a la gestión de los recursos humanos” (Casassus, 2000). Hoy día toca tener ambas posturas de acuerdo a la situación y comportamiento de los actores del entorno.

Para terminar, es necesario que todos los actores de la Institución educativa puedan reflexionar con la siguiente pregunta ¿Cómo se han enfrentado los retos institucionales en materia de gestión según el o los teóricos(s)?

Por otro lado, para poder comprender un poco más lo que es gestión no como un término aislado sino en el campo educativo, es decir, gestión educativa, se requiere traer a colación lo que significa gestión escolar y gestión de aula. En ocasiones las personas tienden a confundirlas porque ambas se relacionan íntimamente con la mejora de los resultados que se obtienen en una Institución educativa y además porque tienen que ver con lo pedagógico.

Dándole otra mirada se puede decir, que la gestión de aula se desarrolla en la interacción entre el docente que es quien orienta o enseña y el estudiante que es quien aprende y ejecuta, ya sea en el aula de clases u otro espacio donde se llevan a cabo la interacción. En todo este ejercicio, cada uno de los actores tiene un rol plenamente establecido para la construcción de conocimientos a partir de los ajustes que se hagan en los planes de integración curricular, para lo cual es fundamental el aprendizaje escolar. Cuando se cree que el estudiante es el actor principal de su propia educación y se conecta con un docente que sabe orientar el proceso del aprendizaje, a esto se le puede decir, ¡Eureka! porque es muestra que se contará con un individuo competente que tendrá la capacidad de responder de la mejor manera a los retos que se le presenten en su diario vivir.

Con todo lo anterior se puede decir que la gestión de aula se evidencia cuando se logra motivar e incentivar a los estudiantes hacia la curiosidad y el interés, que, aunque estas son características propias del ser humano desde que descubrió su mundo con total naturalidad, en algunas personas se muestra de forma muy activa mientras que en otras no se evidencian o se dan de forma muy pasiva, hasta al punto de creer que en estas no hay ni se adquiere tal interés; y es aquí cuando se debe hacer gestión de aula.

Promover el desarrollo del intelecto, desafiar la inteligencia, formar actitudes y valores para la vida, es la cuota pendiente de la educación en la actualidad.

La metodología que utiliza el profesor para enseñar, como se señaló anteriormente, debe promover el desarrollo del pensamiento, que va desde la simple aproximación o demostración a la más compleja situación de aprendizaje. Comenzar en el fondo, lento pero seguro, reconociendo las estructuras mentales en desarrollo del estudiante, sus intereses, esfuerzos y emociones –una vez más, enseñar y lograr aprendizajes no es tarea fácil y no se debe acompañar del dicho: ¡soy profesor no más!, pues un profesor puede afectar positiva o negativamente en sus estudiantes, a nivel intelectual como en su desarrollo personal. (Villalobos Fuentes, 2011).

“Un profesor de miras al futuro se centra en la gestión del conocimiento dentro de su aula, en busca de la generación del mismo, para ello su misión no es el traspaso de contenidos y saberes sino más bien, dotar a sus estudiantes de capacidades para progresar y ordenar lo aprendido: aprender a aprender” (Villalobos Fuentes, 2011).

Lograr el interés hacia la educación para la vida en plena autonomía de sus actos y en comprensión de la importancia de ésta, creando situaciones de aprendizaje acordes a los cambios actuales en la sociedad.

El profesor para el nuevo milenio deberá reinventarse y contar con el entusiasmo necesario para enseñar de forma activa y comprensiva. Enseñar para la vida, desde la vida, con los conocimientos suficientes (conocimiento contextual, procedimental y actitudinal) para estar preparado para enfrentarse a su clase con manejo de curso y temperamento, pues es primordial y necesario ser respetado por sus estudiantes. Profesionales expertos, que dominen el conocimiento de las características personales y familiares de los estudiantes, que utilicen estos conocimientos para el logro de los aprendizajes de todos sus estudiantes, pero un aprendizaje de calidad, pues un aprendizaje no sirve si se olvida. (Villalobos Fuentes, 2011)

3. Modelo de Gestión

Con base en la información anterior sobre modelo y gestión es preciso construir el concepto de modelo de gestión en el que se puede decir que es la imitación del ideal que responda a las necesidades del sujeto. Según (Florez Ochoa, 1994), (Casassus, 2000) y (Romero, 2008) es la “imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento y que en esencia apunta a la formación de seres humanos porque se trabaja con personas”. En otras palabras, un modelo de gestión involucra tanto los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos y objetivos como también la interacción de las personas que allí se encuentran realizando una labor.

Como lo que se busca con esta investigación es diseñar un modelo en gestión del talento humano que impacte en el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó, es pertinente contar con elementos claves para su alcance. (Casassus, 2000) dice que “factores como el compromiso, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo pedagógico, la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima de la Institución, son elementos indispensables para fortalecer las

capacidades de cambio y adaptación a los cambios”. En otras palabras, cuando el recurso humano se encuentra fuerte en los elementos antes mencionados, es difícil no tener calidad educativa, porque cada día se da inicio a la renovación y adaptación a lo nuevo.

B. Talento humano

Si se pretende hablar de talento humano, es indispensable abordar lo que abarca el término humano separado de la palabra Talento mirado como capacidades Humano, para que de esta manera se logre construir de forma práctica y funcional su concepto y a la vez se comprenda lo que subyace en sí mismo.

1. Humano

También llamado ser humano, hombre o especie humana. Su nombre científico viene del latín Homo Sapiens. Homo que significa hombre y Sapiens que significa Sabio, tomado de (https://es.m.wikipedia.org/wiki/homo_sapiens). En ese orden cabe decir que el hombre es la única especie del reino animal que nace o adquiere capacidades para crear, inventar, aprender, reflexionar y responder a situaciones tanto complejas como simples, es decir es la única que está dotada de multiplicidad de talentos.

2. Talento como Capacidades

Mirando el vocablo talento, este viene del latín “*talentum* que se vincula a la aptitud física o mental para realizar una actividad concreta. También se define como la Persona con potencial, capacidades o destrezas superiores a las de la mayoría que requieren cierto tipo de habilidad” (Deborah, 2015). Esto quiere decir que el talento es aquella particularidad evidente en las personas que realizan una acción con mucha espontaneidad

Dice el (Diccionario de la lengua Española, 1970) que el talento es el “conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres”. En otras palabras, las personas

que logran llevar a cabo acciones muy particulares, es decir, poco comunes, son aquellas que gozan de los talentos divinos ya sean congénitos o heredados o también adquiridos. Otra persona que hace su aporte al respecto es (Alles, A, 2006) cuando dice que los “talentos son dotes intelectuales, ingenios o capacidades que resplandecen en una persona”. En esto vale la pena repetir diciendo que las personas que logran llevar a cabo acciones muy particulares, es decir, poco comunes son aquellas que gozan de los talentos divinos ya sean congénitos o heredados o también adquiridos.

En ese orden, una Institución Educativa como la NOSUIN requiere contar de manera urgente con un personal de calidad para alcanzar las metas trazadas, pero para ello es necesario accionar como dicen (Levy-Leboyer & Prieto, 2003), “el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente y que la gestión de las competencias es una prioridad porque permite analizar, evaluar y enriquecer el potencial de las competencias del personal actual”.

3. Gestión del talento humano:

Ya habiéndose hablado de forma aislada de términos como gestión, talento en materia de capacidades y humano, se hace necesario construir un concepto más funcional y acorde a la realidad Institucional sin soltarse de la visión de los diferentes teóricos que en esencia son los que empoderan de herramientas al investigador de la o las acciones que ello representa.

Según el (DECRETO LEY 1278, 2002), la gestión del talento humano tiene que ver con la “capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano de la institución, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales”.

Cuando hay gestión del talento humano en una Institución Educativa, es porque según (DECRETO LEY 1278, 2002), el rector, identifica necesidades de talento humano de la institución, según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización

de la planta; realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo, distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes; orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo, promueve y realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares; proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo. También, porque el coordinador, controla, reporta oportunamente al rector y organiza la atención de las novedades de personal docente y administrativo; organiza y hace seguimiento a las asignaciones y actividades académicas de los docentes; apoya al rector en la evaluación de desempeño de docentes y personal administrativo, e identifica necesidades de desarrollo personal y profesional.

Con todo lo anterior se puede afirmar que, si los directivos potencian y hacen seguimiento al talento humano a cargo, es posible que se mejore la calidad educativa específicamente en la NOSUIN.

4. Competencias como funciones

Para llevar a cabo la gestión del talento humano en una Institución Educativa, es necesario identificar las competencias que tienen cada uno de los actores que integran las I.E que propende alcanzar las metas, misión y/o acuerdos que se hayan trazado en conjunto.

Es por eso que en esta investigación son tenidas en cuenta las competencias en materia de funciones.

Ahora, para aclarar y profundizar un poco en el objeto de la investigación, es necesario definir lo que es competencia y especificar las funciones de la planta docente y directivos como lo establece el modelo educativo de la institución y el MEN para la formación integral de sus estudiantes en el

- Saber, es la que tiene que ver con los conocimientos
- Saber hacer, es la que tiene que ver con las habilidades, capacidades y destrezas
- Ser, es la que tiene que ver con los valores, las aptitudes y actitudes
- Convivir, es la que tiene que ver con la convivencia y relaciones interpersonales.

Por otro lado, las organizaciones dedicadas a la observación y seguimiento del mundo laboral generan conceptualizaciones, para caracterizar este tipo de desempeño. Así:

Para (Irigoin & Vargas, OIT 2002) una competencia es definida como la “capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada y como la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos de desempeños, habilidades, destrezas y actitudes en un determinado contexto laboral”.

El MEN en su (DECRETO LEY 1278, 2002), dice que, para el “proceso de evaluación de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, se han definido dos tipos de competencias: las funcionales (que representan el 70% de la evaluación) y las comportamentales (que representan el 30% de la evaluación)”.

También el MEN en su (DECRETO LEY 1278, 2002) define una Competencia Funcional, como aquella que corresponde al “desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos y que anualmente valora para los directivos cuatro (4) áreas de la gestión institucional, mientras que para los docentes valora tres (3) áreas de la gestión institucional” como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Competencias funcionales de Docentes y Directivos

Área de Gestión	Competencias funcionales	
	Directivos docentes	Docentes

Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización Directiva <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución 	No aplica
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagógica y didáctica • Innovación y direccionamiento de procesos académicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio curricular • Planeación y organización Académica • Pedagógica y didáctica • Evaluación del aprendizaje
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos • Gestión del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos • Seguimiento de procesos
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional • Interacción con la comunidad y el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional • Interacción con la comunidad y el entorno

Fuente: Decreto 1278

En ese orden es pertinente también resaltar que el MEN en su (DECRETO LEY 1278, 2002) defina una Competencias Comportamentales, como las “actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Estas competencias son comunes tanto en docentes como en directivos docentes y se evalúa el Liderazgo, las Relaciones interpersonales y la comunicación, el trabajo en equipo, la negociación y mediación, el compromiso social e institucional, la iniciativa, la orientación al logro”

La definición de cada una de estas competencias está acompañada de una serie de actuaciones intencionales que permiten su evaluación. Especificando un poco en las Competencias

tanto Funcionales como Comportamentales para evaluar a Rectores y Docentes, es pertinente resaltar lo que concierne a cada una de ellas y así tener un panorama más claro de esta investigación apuntado al mejoramiento de la calidad educativa si se hace gestión en el talento humano.

Con todo lo anterior se puede decir que, si en una Institución Educativa se pone en práctica cada una de las funciones en materia de competencias tanto de docentes como de directivos docentes emitidas por el MEN, se puede mejorar la calidad educativa en cualquier institución de Colombia.

Ahora bien, si en una Institución Educativa como es el caso de la Normal Superior la Inmaculada se evidencia poco cumplimiento de la totalidad de las competencias en los docentes, es necesario diseñar un modelo de gestión del talento humano para que las competencias no solo se encuentren en existencia sino también en pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo y así se pueda evidenciar calidad educativa en el Establecimiento.

Por otro lado, Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la “forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización” (Vera & Cuello, 2005) citando a (Fernandez E., 2001).

C. Calidad Educativa:

Calidad total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. Reingeniería se define como la reconceptualización fundacional y re diseño de procesos, si es que se requiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. En ese sentido, “desde la reingeniería la calidad es como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería es un cambio radical” (Casassus, 2000)

Ahora, llevando esa reingeniería al aula, es necesario que en aspectos que trascienden los contextos culturales y sociopolíticos, tales como conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia, desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes y poner en práctica mecanismos de apoyo dirigido para garantizar que todos los niños pueden aprovechar los beneficios de una instrucción de alta calidad, es aquí donde el informe permite a los encargados de formular las políticas, conocer las características de sistemas exitosos sin necesidad de copiarlos por completo, según (Barber & Mourshed, 2008).

De lo anterior, se puede decir que hoy día es una constante en las instituciones educativas y porque no decir en el sector educativo colombiano, las incesantes críticas hacia el Ministerio de Educación Nacional porque con el ánimo de dar o mostrar mejores resultados en las pruebas externas, recurren a sistemas o políticas educativas de otros países que no se acoplan a la realidad del contexto colombiano.

Según (Casassus, 2000) los “factores como el compromiso, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo pedagógico, la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima de la Institución, son elementos indispensables para fortalecer las capacidades de cambio y adaptación a los cambios”.

VIII. Marco o diseño metodológico

A. Contexto o lugar donde se realiza la investigación

La Institución Educativa Normal Superior La Inmaculada, está ubicada en el corregimiento de la Italia, municipio de San José del Palmar – Chocó, al sur oriente del mismo.

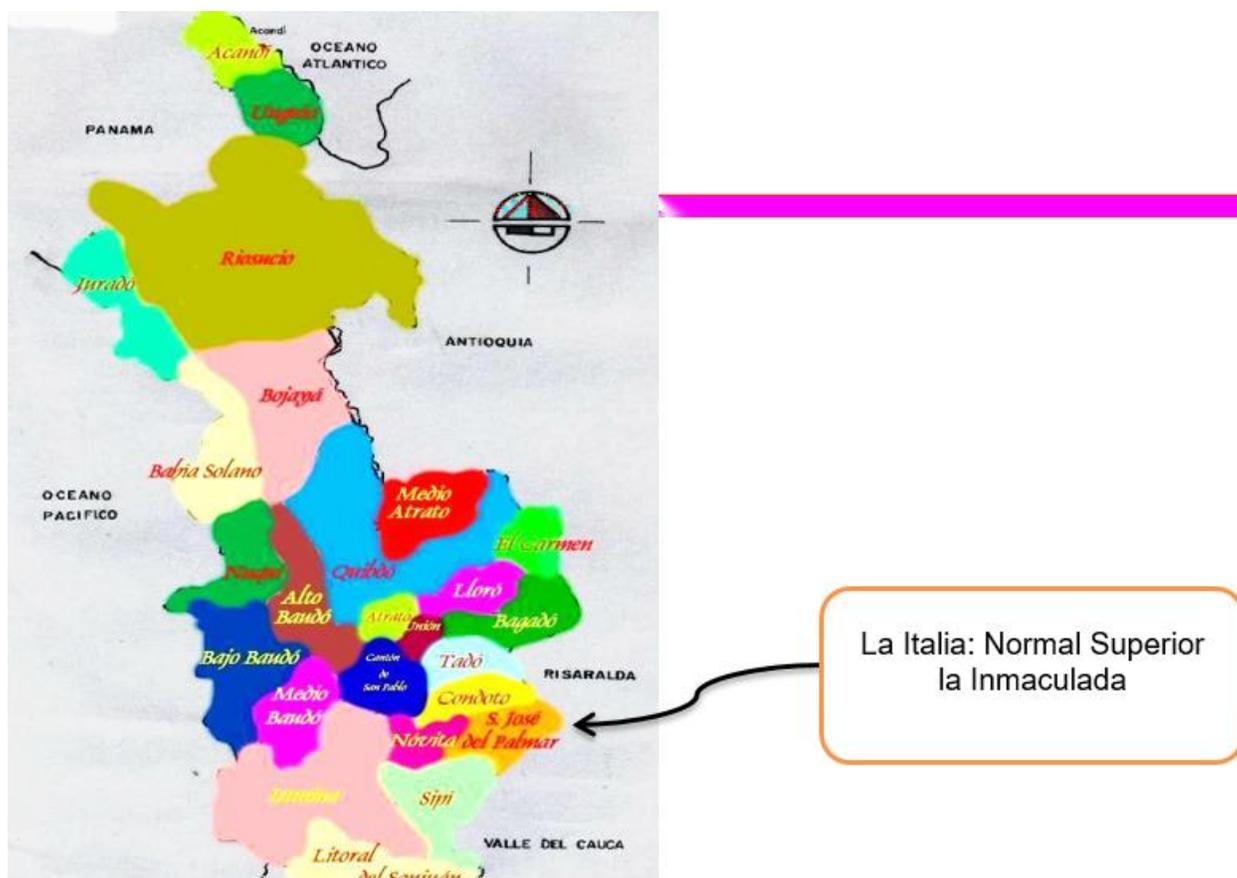


Figure 3. Mapa del Departamento del Chocó.

En este corregimiento de la Italia, la mayoría de los habitantes se dedican al trabajo de la agricultura específicamente en especies como: chontaduro, plátano, cacao, yuca, borjón, papaya, guanábana y hasta la marihuana o coca como usualmente la llaman. También viven de la ganadería en pequeña escala representada en especies como: bobino, equino, alevinos, aves entre otros.

Desde los años 80 aproximadamente, en el corregimiento de la Italia, se dio inicio al cultivo de la marihuana y la minería que en mi opinión ha sido lo que ha generado alteración del orden

público. Luego en el año 2000, se hace más fuerte el trabajo de la minería artesanal y el cultivo de la marihuana, donde les hizo necesario recurrir al llamado de personas con experiencia en aquellas prácticas residentes de otros departamentos donde ya el gobierno la había erradicado como es el caso de Caquetá, Valle, Nariño, Cauca, Meta entre otros, que como resultado atrajo a grupos al margen de la ley, asentándose en el corregimiento y tomando el dominio del mismo, causó tensión, desplazamiento masivo y muerte de sus habitantes. Ya en el 2012, la minería se convirtió en la labor de mayores beneficios lucrativos para los más ricos, valiéndose de los campesinos con múltiples necesidades para obligarlos a hacer parte de las filas de los grupos al margen de la ley y también en el cultivo y procesamiento de la cocaína, bazuco entre otros.

Fue desde allí, que muchos de los estudiantes de la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada, se han sentido seducidos por estas prácticas, porque desde su corta óptica, creen que es la mejor manera como se puede obtener mucho dinero, fácil y rápido y de esta forma unos toman la decisión de dejar los estudios y otros de bajar el rendimiento al dejar de cumplir con las exigencias Institucionales, hasta el punto de reprobando el año.

B. Filosofía

La filosofía educativa del establecimiento educativo Normal Superior la Inmaculada se orienta, según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) en “formar ciudadanos con valores intelectuales, técnicos, tecnológicos, culturales, deportivos, éticos, sociales y espirituales, mediante la educación integral, pertinente, inclusiva que permita desarrollar capacidades para gestionar desarrollo productivo del entorno, fomentando progreso, respeto, sentido de pertenencia, identidad, convivencia pacífica y tolerancia”.

Se considera una institución de carácter mixto que fundamenta su labor en los principios: filosóficos, éticos, morales y pedagógicos en los cuales se concibe al hombre como ser singular,

investigativo, social y trascendentes a quien se le da una educación integral y armónica acordes con las orientaciones legales del Ministerio de Educación Nacional y las demandas del contexto favoreciendo la dimensión de la persona para que sea autor de su propio porvenir en un espacio que propicie su creatividad y obre causa de la libertad y responsabilidad.

Esta Institución, Educa personas inmersas en una realidad concreta y trascendente, abiertos a la exploración de zonas de aprendizaje, con perspectiva futurista y de juicio crítico, con espíritu de servicio que motiva a adquirir compromisos consiente a nivel personal y colectivo en la reconstrucción de un universo más humano y más equitativo, donde se vivencia la divulgación, practica y protección de los Derechos Humanos.

La institución siempre se ha preocupa más por el aspecto formativo que por el aspecto informativo, por eso que parte de un pensamiento problemático para así elaborar conocimientos a partir de la investigación en una comunidad educativa intercultural que favorezca el dialogo y la convivencia de las diferentes etnias de la región comprometidos siempre con una línea de formación permanente que se le permita utilizar todos los recursos y modelos para la inclusión de los niños, niñas y jóvenes en todas las condiciones de vulnerabilidad del sistema educativo. Es por eso que nuestro macro problema Institucional lo formulamos así: La escuela como generadora de procesos cognitivos, sensitivos y volitivos tendientes a la búsqueda de mejores estilos de vida a nivel individual, familiar y social.

En síntesis, la Institución siempre se ha preocupado por formar maestros para la interculturalidad con base en valores humanos, cristianos y Pedagógicos en pro del mejoramiento de la calidad de vida del corregimiento, municipio, departamento y porque no decir de la Nación, a través de todos y cada uno de los ambientes sanos de aprendizaje que exige el contexto;

brindándole a su vez la inclusión a los niños, niñas y jóvenes de la zona rural en estado de vulnerabilidad, extra edad, repitencia y con capacidades educativas especiales.

C. Misión

La misión Institucional según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) es “asegurar una formación integral que consolide valores, conocimiento y laboriosidad; para asumir con responsabilidad los retos de la vida cotidiana en forma individual y comunitaria”.

En síntesis, la Institución siempre se ha preocupado por formar maestros para la interculturalidad con base en valores humanos, cristianos y Pedagógicos en pro del mejoramiento de la calidad de vida del corregimiento, municipio, departamento y porque no decir de la Nación, a través de todos y cada uno de los ambientes sanos de aprendizaje que exige el contexto; brindándole a su vez la inclusión a los niños, niñas y jóvenes de la zona rural en estado de vulnerabilidad, extra edad, repitencia y con capacidades educativas especiales.

D. Visión

El establecimiento Educativo Normal Superior la Inmaculada se traza la meta como dice en el según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) que “a 2018 será reconocida por brindar una educación humana desde el grado preescolar hasta el grado trece, acorde a los avances tecnológicos, científicos, culturales y sociales, que permitan estructurar y fortalecer identidad regional y proyección social en su entorno”.

La NOSUIN, también se traza otra la meta como dice en el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) que al año “2018, será formadora de maestros interculturales, altos valores humanos, cristianos, pedagógicos en pro del desarrollo y cambio social de la región; con una cobertura plena para los estudiantes de la zona rural, con índices deserción, repitencia y ausentismo escolar”.

Esta institución ha erradicado la extra edad de los niños, niñas y jóvenes de la comunidad en un 100% y además ha permitido la actualización de los docentes de la región para la ejecución de modelos flexibles en todas las instituciones educativas, lo que nos permitirá la inclusión en las aulas de clase de estudiantes con capacidades educativas especiales.

E. Infraestructura

La I.E. Normal Superior La Inmaculada (NOSUIN), cuenta con una infraestructura adecuada para el ejercicio académico y gestión del talento humano. Se trabaja en Jornada única y para ello gozan de amplios y adecuados espacios para el trabajo pedagógico. Se cuenta con suficientes aulas que cumplen con los parámetros técnicos que exige la norma, además son adecuadas para la enseñanza aprendizaje. Estas aulas cuentan con silletería o butacas, Laboratorio físico y virtual, pizarrón, conexiones entre otros elementos que según el área son necesarias para que los docentes y estudiantes puedan gozar de una clase amena, es decir, para que se lleve a cabo un excelente quehacer docente.

F. Geografía

En cuanto a su situación geográfica, todas las 5 sedes que conforman la Institución educativa Normal Superior la Inmaculada, se encuentran ubicadas en la zona rural del corregimiento de la Italia del Municipio de San José del Palmar del Departamento del Chocó.

G. Población objeto de Estudio

La Población objeto de estudio en esta investigación es descrita a continuación:

1. Docentes

La I.E Normal Superior la Inmaculada, cuenta con 28 docentes de aula nombrados según su formación o perfil académico y tienen las siguientes características:

Según el **nombramiento**: 10 son provisionales y 18 son nombrados en propiedad.

Según el **estatuto**: 16 docentes son del estatuto 1278 y 12 docentes son del estatuto 2277.

Según el **escalafón**: Un docente pertenece al escalafón 1A, 15 docentes son de la 2B, un docente es del escalafón 12 y 11 docentes pertenecen al escalafón 14.

Según la **formación**: 1 docentes es Normalista superior, 14 docentes son licenciados, 8 docentes son especialistas y 5 docentes son magister.

Según de **nivel** en que se desempeñan los docentes: 12 laboran en la básica primaria y 16 orientan la básica secundaria y media.

Según el **sexo**: 5 son hombres y 23 son mujeres

2. Directivos

La I.E Normal Superior la Inmaculada, cuenta con 2 directivos docentes (rector y coordinadora) cualificados y acordes al cargo que hoy día desempeñan. Ambos hacen parte de la investigación porque como directivos son los que deben tomar la iniciativa de hacer gestión del talento humano para mejorar la calidad de educativa de la Institución.

Según el **nombramiento**: Ambos son nombrados en propiedad.

Según el **estatuto**: 1 es del estatuto 1278 y el otro es del estatuto 2277.

Según el **escalafón**: Uno es de la 14 y el otro de la 2 A con Maestría.

Según la **formación**: Uno es especialista y el otro es Magister.

Según el **sexo**: Uno es hombre y una es mujer

H. Tipo de muestra

El tipo de muestreo en los participantes fue seleccionado de manera intencional como se muestra en la siguiente tabla.

Table 2. Resumen de la población muestral

Muestra	Cantidad de encuestados	Cantidad de entrevistados	Cantidad de observados	Tipo de Selección
Directivos	2	2	2	Intencional. Son Rector y Coordinadora porque son los que direccionan y conocen la realidad de la Institución.
Docentes	28	28	12 (6 primaria 6 secundaria).	Fueron elegidos de manera intencional porque son los que tienen dirección de grupo tanto en la básica primaria como en la básica secundaria, media vocacional y formación complementaria de la misma Institución.
Total	30	30	14	Selección intencional.

Fuente: Elaboración propia

I. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se cuenta con un enfoque Cualitativo, con un diseño **ditriac** (Diseño de triangulación concurrente) ya que con éste se busca confirmar resultados y realizar validación entrelazada con datos cuantitativos y cualitativos. Este esquema de triangulación

permitirá una interpretación más consistente entre ambos enfoques para así establecer conclusiones. Según la naturaleza de la investigación, este diseño busca relatar hechos complicados en su medio natural, con información preferentemente cualitativa.

J. Tipo de investigación

Como toda **investigación** necesita contar con unos **elementos** que dan cuenta del tipo de investigación en el marco metodológico, aquí se presentan los siguientes.

Según el tipo de investigación: Es **Descriptiva:** Porque permite referir o narrar característica, propiedades de objetos, sujetos o situaciones específicas sin hacer juicios de valor en procura de altos niveles de objetividad. Busca describir los hechos tal como se observan en la realidad.

Con este tipo de investigación se aportan elementos para el diseño de un modelo en gestión del talento humano, desde la observación y descripción de diferentes aspectos que intervienen en el ambiente escolar y mejoramiento de los resultados, no solo de tipo cuantitativo sino de tipo cualitativo.

Según la fuente de datos: Es de **campo** porque la información es recolectada a través de revisión documental, encuestas, entrevistas y observaciones IN-SITU.

Según el tiempo durante el cual se realiza el estudio: Es **Sincrónica o transversal** porque todo el proceso de articulación de las Gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa es analizado entre los años 2016 y 2017.

Según la participación cualitativa: Es **estudio de caso** porque surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad educativa, con el objetivo de buscar soluciones y as se mejore el nivel de vida de las personas involucradas. Este método estudia sucesos que se hace en uno o pocos grupos naturales.

Según la naturaleza de la información: Es de **Acción educativa** porque sirve para narrar una familia Institucional que lleva a cabo el docente sus propios espacios pedagógicos con el finde el desarrollar currículos, generar autodesarrollo profesional, mejorar e incluir programas educativos, crear sistemas de planificación y/o políticas de desarrollo. En ese orden es pertinente decir que a la Institución se le aplicará esta acción educativa, debido a la falta de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa de la Normal Superior la Inmaculada del corregimiento de la Italia.

K. Diseño Metodológico

El diseño metodológico propuesto en este proyecto de investigación para el alcance de los objetivos se especifica en la siguiente tabla:

Table 3. Cronograma de implementación metodológica.

1. Cronograma de implementación metodológica										
Objetivos Específicos	Instru mento s	Fecha: meses/año 2017								
		eb	ar	br	ay	un	jul	ago	sep	oct
Analizar documentos institucionales (PEI, Preparador, Diario, Informe por Colegio) relacionados con la gestión del talento humano en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó	Revisión documental	X	X	X	X	-	-	-	-	-

Caracterizar el ejercicio docente en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó mediante la Observación In-Situ, Entrevista y Encuesta	Encuesta	-	X	X	X				
	Entrevista	-	-	X	X		X	X	X
	Observación in-situ	-	-	-	X		X	X	
Analizar los referentes teóricos que permitan fundamentar la adecuada gestión del talento humano en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada en el corregimiento de la Italia – Chocó.	Revisión documental	-	-	-	X		-	X	X

Fuente: Elaboración propia.

L. Instrumentos para la recolección de información

Las técnicas para la recolección de la información en esta investigación se basan en la utilización de 4 instrumentos y son:



Figure 4. Instrumentos de recolección de información

Fuente: Elaboración propia

Estos instrumentos de recolección de información elaborados para esta investigación presentan la siguiente estructura y procedimiento:

1. Revisión documental

Se escogió esta técnica de recolección de datos porque permite disponer de información complementaria y registros sistematizados que tenga la Institución sobre el tema de investigación, y a la vez faculta confirmar o dudar lo que el grupo entrevistado y encuestado haya mencionado. Esta técnica se **utiliza 1 vez** y es aplicada a los documentos institucionales como son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el planeador de clase, el informe por colegio, el diario de campo, el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y así poder conocer la cantidad de información que tiene la Institución a cerca del presente proyecto de investigación.

Esta técnica (revisión documental) presenta 3 fases para la recolección de la información y son las siguientes:

a) 1ª Fase: Elaboración del Instrumento de recolección de información documental.

En esta fase se elabora un instrumento que permite reflejar información oportuna para el trabajo de investigación que se viene adelantando como es diseñar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa la Normal Superior la Inmaculada de la Italia Chocó.

Este instrumento de recolección de información para la revisión documental, contiene 2 columnas así: En la primera se refleja la lista de 5 documentos Institucionales como son: El Proyecto Educativo Institucional (PEI), El Planeador de clases, El Informe por colegio, El Diario de campo y El Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), que deben ser revisados con mucha responsabilidad. En la segunda columna se da la oportunidad de registrar los hallazgos de cada uno de los documentos revisados. A continuación, se presenta el diseño del Instrumento para la revisión documental.

Table 4. Instrumento para la Revisión Documental

Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa la Normal superior la Inmaculada

Instrumento para la Revisión Documental	
Documento Institucional	Hallazgos
Proyecto Educativo Institucional (PEI).	
Planeador de clases.	
Informe por colegio.	
Diario de campo.	
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).	

Fuente: Elaboración propia

b) 2ª Fase: Tabulación y/o Sistematización de los hallazgos.

Para la sistematización de la información recolectada en la investigación, se parte de la revisión responsable de los documentos Institucionales antes mencionados.

A continuación, se presenta el consolidado de hallazgos de la revisión de los documentos Institucionales.

Table 5. Hallazgos de la Revisión Documental

Instrumento para la Revisión Documental	
Sistematización de hallazgos documentales	
Documentos Institucionales	Hallazgos
	Se hizo revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el cual se encontraron algunos elementos aislados que apuntan al fortalecimiento de las categorías de análisis como son: el Quehacer, las relaciones

<p>Proyecto Educativo Institucional (PEI).</p>	<p>interpersonales y el estímulo motivacional de docente y directivos docentes.</p> <p>En la categoría del Quehacer docente y Directivo existen los siguientes elementos:</p> <p>Clima de Aula: Es definida según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) como “elemento esencial para generar un ambiente sano y agradable que propicie desarrollo estudiantil, convivencia y aprendizajes. Sus procesos constitutivos son entre otros: la Pertenencia, participación, ambiente físico, inducción a nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje y Manual de convivencia”.</p> <p>Formación integral: Se define según (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) como el “desarrollo de las diferentes dimensiones como seres humanos que les permitan: Ser, Saber y Saber hacer con sentido crítico, reflexivo, autónomo, con compromiso por sí mismos, la sociedad y la naturaleza”.</p> <p>Mejoramiento continuo y permanente: Se define según (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) como la “vivencia de una cultura orientada al incremento permanente de condiciones y capacidades institucionales para el aprendizaje y la formación en competencias. Implica la formación docente, la innovación y la investigación”.</p> <p>Liderazgo. En cuanto a este elemento según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “la conducción de la institución obedece en función del gobierno escolar y la estructura orgánica definida teniendo en cuenta los</p>
---	---

principios de participación, planeación, ejecución y evaluación”. Quiere decir que el Rector con su equipo de directivos serán los responsables de liderar la gestión escolar promoviendo el trabajo colaborativo y de corresponsabilidad en todos los actores de la institución.

Trabajo en equipo. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “fomentará el trabajo en equipo, para ello la NOSUIN evaluará periódica y sistemáticamente la contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y con el fortalecimiento de un buen clima institucional”.

Educabilidad: Según (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “el programa de formación complementaria debe estar fundamentado en la concepción integral de la persona humana, sus derechos, deberes y posibilidades de formación y aprendizaje”.

Enseñabilidad: Según (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “la formación complementaria debe garantizar que el docente sea capaz de diseñar y desarrollar propuestas curriculares pertinentes para la educación preescolar y básica primaria”.

Creatividad. Se define según (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) como la “aplicación de esas grandes facultades que tiene el ser humano como la inteligencia y la imaginación para proyectar, generar cambios y transformaciones de acuerdo a nuevos avances científicos y tecnológicos del mundo actual; con miras a la solución de problemas”.

	<p>Pertenencia y pertinencia. Se define según (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) la pertenencia como “valorar lo que se tiene y lo que se es reconocido que pertenece a un medio a una familia o la sociedad y al país, valorando la identidad propia y ser coherente con su estilo de vida, sus principios y costumbres, y tradiciones” y la pertinencia como “la responsabilidad que tenemos con lo que nos pertenece de responder con autonomía a la posibilidad a lo que nos pertenece”.</p> <p>En la categoría de las relaciones interpersonales existen los siguientes elementos:</p> <p>Comunicación. Con base en este elemento dice el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) que “la NOSUIN utilizará diferentes medios de comunicación, previamente identificados, para informar, actualizar y motivar a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa en el proceso de mejoramiento institucional”. Entre dichos medios están la producción de boletines, los programas radiales, los espacios de cartelera; para una mayor comunicación interna se proyectará el funcionamiento de un circuito interno de parlantes para las informaciones diarias y oportunas a estudiantes y docentes.</p> <p>Manejo de Conflictos: Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “la comunidad educativa reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos, aplicar normas para formar, no para castigar”. Es desde ahí que la NOSUIN cumple con evaluar,</p>
--	---

ajustar el funcionamiento del comité de convivencia y propicia su transferencia y apropiación.

Tolerancia. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) es asumido como la “capacidad de conceder la misma importancia a la forma de ser, de pensar y de vivir de los demás, que, a nuestra propia manera de ser, de pensar y de vivir aceptándonos en nuestras individualidades y diferencias”.

Solidaridad. Entendible como ayuda mutua. Este valor lleva a cultivar la sensibilidad social para estar listo a comprender las necesidades de los demás, de los menos favorecidos y darles el apoyo oportuno.

Honestidad. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) es “capacidad de tener conciencia moral para actuar y vivir con transparencia y poder expresarla constantemente, sin ocultar nada ni a nosotros mismos ni a los demás, es decir siempre la verdad y actuando en forma recta, clara y leal”.

Justicia y equidad. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “es reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual, respetando sus deberes y derechos y garantizar su seguridad”.

El respeto. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) es la “base fundamental de convivencia sana y pacífica entre los miembros de la sociedad (nuestros semejantes) y el medio ambiente, los seres vivos, la naturaleza sin olvidar las leyes, normas sociales, memoria de antes-pasados, la patria y Dios”.

	<p>Responsabilidad. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “es el cumplimiento de los compromisos adquiridos genera confianza y tranquilidad entre las personas y se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponde”.</p> <p>Participación y Dialogo. El dialogo es la acción y efecto de comunicarnos es la expresión de mensajes entre las personas en el sentido de transmitir signos, símbolos que tienen un significado; Omitiendo paso en una verdad, un arte y una necesidad fundamental en el proceso de convivencia; permitiendo acercarnos a las diferencias.</p> <p>En la categoría del Estímulo motivacional existen los siguientes elementos:</p> <p>Estímulos y reconocimientos: Quedó plasmado en el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) que “los docentes y estudiantes de la NOSUIN por sus logros contarán con reconocimiento por parte de la comunidad educativa por parte de la cultura institucional”.</p>
Planeador de clases.	Revisando detalladamente el planeador de clases de la Institución, en este no se aprecia un modelo de gestión del talento humano ni tampoco elementos para su diseño e implementación.
Informe por colegio.	Revisando detalladamente el Informe por colegio de la Normal Superior la Inmaculada, emitido por el ICFES, en este tampoco se visualiza un modelo de gestión del talento humano y mucho menos elementos para su diseño e

	implementación, sino que da cuenta de los aspectos académicos a mejorar de los estudiantes.
Diario de campo.	Revisando detalladamente el Diario de campo de la Institución, en este no se aprecia un modelo de gestión del talento humano ni tampoco elementos para su implementación, sino que contempla las actividades diarias realizadas en clases.
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).	Revisando detalladamente el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), que en este si se aprecian elementos para el diseño de un modelo de gestión del talento humano.

Fuente: Elaboración Propia

c) 3ª Fase: Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase se presenta el análisis detallado de la revisión de los documentos Institucionales. Esta fase se encuentra explícita en el punto IX que se refiere al análisis general de los resultados de la Investigación.

2. Encuesta

Se escogió esta técnica de recolección de datos porque suministra información confiable, permite la formulación de las preguntas, estandarizar las respuestas y comparar datos. Esta técnica permite comparar la percepción de los docentes y directivos en materia de categorías como son el Quehacer, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional. Esta técnica se **aplica 1 vez** a los 2 directivos docentes escogidos de forma intencional y a los 28 docentes de aula que tiene la Normal, siendo todos escogidos de forma intencional ya que son 12 los que orientan la básica primaria y 16 los que orientan la básica secundaria, media y formación complementaria.

La encuesta presenta 3 fases que son: Diseño y aplicación del instrumento para la encuesta, tabulación de la información y análisis de resultados obtenidos. Estas etapas se desarrollaron de la siguiente manera:

a) 1ª Fase: Elaboración y aplicación del instrumento para la encuesta.

En esta fase se elabora un instrumento que permite reflejar información oportuna para el trabajo de investigación que se viene adelantando como es diseñar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa la Normal Superior la Inmaculada de la Italia Chocó.

Este instrumento de recolección de información para la encuesta, consta de 4 columnas así:

La primera columna contiene las 3 categorías de análisis en la investigación como son: El quehacer del docente y del directivo docente, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional.

La segunda columna contiene el orden ascendente de las afirmaciones o preguntas de la encuesta.

La tercera columna muestra las 16 afirmaciones organizadas según las categorías de análisis.

La cuarta columna contiene la valoración de las afirmaciones así:

1 corresponde a **Nunca**

2 pertenece a **Casi nunca**

3 equivale a **Algunas veces**

4 corresponde a **Casi siempre**

5 equivale a **Siempre.**

A continuación, se presenta el diseño del Instrumento para la Encuesta.

Table 6. Formato para la encuesta

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA NOSUIN AÑOS 2016 - 2017.

ENCUESTA: DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES.

Marque con (x) una de las casillas, siendo 5 Siempre. 4 Casi siempre. 3 Algunas veces. 2 Casi nunca.

1 Nunca.

Categoría	#	Afirmación	Valoración				
			1	2	3	4	5
Quehacer docente	1.	Los docentes se sienten identificados con el fin que se persigue en la Institución					
	2.	Los docentes mantienen una actitud favorable y dispuesta al trabajo institucional.					
	3.	Los docentes contribuyen al engrandecimiento de la Institución.					
	4.	Los docentes, cumplen con sus competencias emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.					
	5.	Los docentes implementan estrategias que promueven el desarrollo capacidades en las personas.					
Quehacer Directivo	1.	Los directivos se sienten identificados con el fin que se persigue en la Institución.					
	2.	Los Directivos orientan, retroalimentan y evalúan periódicamente el desempeño de los docentes.					
	3.	Los directivos implementan estrategias que promueven el compromiso y el desarrollo de capacidades de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales de la Institución.					
	4.	Los directivos, cumplen con las competencias emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.					
	5.	Los directivos proporcionan ambientes seguros de trabajo a los docentes.					
Relaciones Interpersonales	1.	La interacción entre los directivos y docentes es de calidad, es decir, está orientada por el buen trato y el respeto.					
	2.	En la Institución educativa se promueve el liderazgo, responsabilidad y sentido de pertenencia.					
	3.	La comunicación entre directivos, docente, estudiantes y padres de familia fluye de manera oportuna, asertiva, clara y amable.					
Estímulo Motivacional	1.	Ud. se siente motivado y satisfecho en la labor que desempeña en la institución educativa.					
	2.	Ud. se siente estimulado con palabras de ánimo, salidas pedagógicas en la labor que realiza.					
	3.	La Institución le hace reconocimiento a los miembros del equipo institucional por la excelente labor que realizan.					

Fuente: Elaboración Propia

b) 2ª Fase: Tabulación de la percepción de los Directivos docentes y docentes.

Acto seguido de la elaboración del Instrumento para la encuesta, le fue aplicado a los 30 docentes que tiene la I.E. Normal Superior la Inmaculada de los cuales 2 son directivos docentes

y 28 son docentes de aula. De ese ejercicio se obtuvo la información que se muestra en la **tabla 7** la cual refleja detalladamente la percepción de los actores para su respectiva caracterización así:

Table 7. Consolidado de la Encuesta.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA													
Consolidado de la Encuesta													
Caracterizaciones	Número de Afirmaciones	Valoración de preguntas					Valoración Porcentual					encuest	TOTAL P
Categoría		1	2	3	4	5	1%	2%	3%	4%	5%		
QUEHACER DOCENTE	Afirm. 1	5	7	10	3	5	16,67	23,33	33,33	10,00	16,67	30	100,00
	Afirm. 2	7	7	5	5	6	23,33	23,33	16,67	16,67	20,00	30	100,00
	Afirm. 3	5	11	9	3	2	16,67	36,67	30,00	10,00	6,67	30	100,00
	Afirm. 4	8	10	5	5	2	26,67	33,33	16,67	16,67	6,67	30	100,00
	Afirm. 5	7	8	5	7	3	23,33	26,67	16,67	23,33	10,00	30	100,00
QUEHACER DIRECTIVO	Afirm. 1	10	8	6	5	1	33,33	26,67	20,00	16,67	3,33	30	100,00
	Afirm. 2	12	9	5	2	2	40,00	30,00	16,67	6,67	6,67	30	100,00
	Afirm. 3	14	6	5	4	1	46,67	20,00	16,67	13,33	3,33	30	100,00
	Afirm. 4	5	6	6	8	5	16,67	20,00	20,00	26,67	16,67	30	100,00
	Afirm. 5	9	7	5	3	6	30,00	23,33	16,67	10,00	20,00	30	100,00
RELACIONES INTERPERSONALES	Afirm. 1	8	6	5	5	6	26,67	20,00	16,67	16,67	20,00	30	100,00
	Afirm. 2	8	6	5	6	5	26,67	20,00	16,67	20,00	16,67	30	100,00
	Afirm. 3	10	5	5	7	3	33,33	16,67	16,67	23,33	10,00	30	100,00
ESTÍMULO MOTIVACIONAL	Afirm. 1	12	7	4	4	3	40,00	23,33	13,33	13,33	10,00	30	100,00
	Afirm. 2	15	3	5	3	4	50,00	10,00	16,67	10,00	13,33	30	100,00
	Afirm. 3	10	5	5	5	5	33,33	16,67	16,67	16,67	16,67	30	100,00

Fuente: Elaboración Propia

c) 3ª Fase: Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase se presenta el análisis detallado de la información obtenida mediante la encuesta, instrumento aplicado a los docentes de aula y directivos docentes de la I.E Normal

Superior la Inmaculada. El desarrollo de esta fase se encuentra explícito en el punto IX que se refiere al análisis general de los resultados de la Investigación.

3. Entrevista

Se escogió esta técnica de recolección de información, porque permite conocer a viva voz la percepción de los directivos docentes y docentes frente a las categorías del Quehacer, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional que se da en el establecimiento, es decir, la información sobre la gestión del talento humano institucional.

Esta técnica se **aplica 1 sola vez** a los 2 directivos docentes y a los 28 docentes de aula que tiene la I.E. Normal Superior la Inmaculada. Estas personas fueron escogidas de manera intencional porque son claves para la investigación ya que son 12 los que orientan la básica primaria y 16 los que orientan la básica secundaria, media y formación complementaria.

En esta técnica de recolección de información como es la entrevista, se tendrán en cuenta 3 fases como son: Diseño y aplicación del instrumento para la entrevista, tabulación de la información y análisis de resultados obtenidos.

a) 1ª Fase: Diseño y aplicación del Instrumento para la entrevista.

En esta fase se elabora un instrumento que permite reflejar información oportuna para el trabajo de la investigación que se viene adelantando como es. diseñar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa la Normal Superior la Inmaculada de la Italia Chocó.

Este instrumento de recolección de información para la entrevista es aplicado tanto a los docentes como a los directivos y contiene 13 preguntas distribuidas de acuerdo con las categorías de análisis como son el Quehacer, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional:

A continuación, se presenta el diseño del Instrumento para la Entrevista.

Table 8. Diseño del instrumento para la entrevista.

Entrevista Docentes y Directivos docentes.		
Categoría	Numero de preguntas	Preguntas
Quehacer docente y Directivo.	1	¿Ud. se siente identificado con los fines que persigue la Institución, es decir, es Ud una persona comprometida con los quehaceres Institucionales? No__ algunas veces__ Si__ ¿Por qué?
	2	¿Ud. conoce cuáles son sus competencias funcionales y comportamentales emitidas por el MEN? No__ algunas veces__ Si__ ¿Cuáles?
	3	¿Ud. orienta, realimenta y evalúa periódicamente su desempeño? No__ algunas veces__ Si__ ¿Por qué?
	4	¿Ud. implementa estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas que labora? No__ algunas veces__ Si__ ¿Por qué?
	5	¿Qué estrategias del talento humano cree Ud. que se deben aplicar en la Institución Educativa para potenciar el desarrollo de las capacidades?
Relaciones Interpersonales.	1	¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo, es decir, mantiene Ud relaciones cordiales con toda la comunidad educativa?
	2	¿Valora y reconoce los aportes de sus compañeros, es decir, es Ud una persona abierta para escuchar ideas, opiniones y sugerencias?
	3	¿Cómo es la comunicación al interior de la institución educativa?
	4	¿Qué percepción tiene Ud. del clima laboral entre los docentes y directivos de la institución educativa?
	5	¿Qué cree Ud. que hace falta para fortalecer las relaciones entre docentes y directivos docentes?
Estímulo motivacional.	1	¿Ud cómo se siente en la institución? ¿Se siente Satisfecho__ motivado __ comprometido __ por mejorar la calidad educativa Institucional?
	2	¿Qué clase de estímulo se reciben en la Institución con la labor cumplida?
	3	¿Cómo le gustaría que se le motivara al personal que hace parte de la Institución educativa?

Fuente: Elaboración propia

b) 2ª Fase: Tabulación de la información.

En esta fase se recoge la información verbal que narran los docentes y directivos docentes frente a las categorías de análisis, las cuales son el Quehacer, las relaciones interpersonales y el

estímulo motivacional. Es aquí donde los actores describen las características, propiedades o situaciones específicas tanto de objetos como de sujetos, sin hacer juicios de valor en procura de altos niveles de objetividad. En otras palabras, aquí se describen los hechos tal como se observan en la realidad para luego ser utilizados en el punto **IX** del análisis general de resultados.

c) 3ª Fase: Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase se presenta el análisis detallado de la información obtenida mediante la entrevista, instrumento aplicado a los docentes de aula y directivos docentes de la I.E Normal Superior la Inmaculada. El desarrollo de esta fase se encuentra explícito en el punto **IX** que se refiere al análisis general de los resultados de la Investigación.

4. Acompañamiento In-situ

Se escogió esta técnica de recolección de datos porque permite conocer en forma clara, directa y evidente, la situación vivencial del sujeto u objeto en acción. Con este tipo de instrumento para la recolección de información, se alcanza a obtener elementos claves para el diseño de un modelo de gestión del talento humano, porque se cuenta con la observación y descripción de diferentes aspectos tanto cualitativos como cuantitativos que intervienen en el desempeño del docente y directivo docente, ambiente escolar haciendo énfasis en las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional en procura del mejoramiento de la calidad educativa.

Se elaboraron 2 tipos de formatos para ser **aplicados 1 sola vez**, el uno a los 2 directivos docentes (rector y coordinadora) porque son los que direccionan la Institución y el otro a 15 docentes de aula porque son los que tienen dirección de grupos en la sede principal de la Institución educativa Normal Superior la Inmaculada.

La presente técnica de recolección de información (Observación In-situ), cuenta con 3 fases como son: Diseño y aplicación del instrumento, tabulación de la información y análisis de resultados obtenidos.

a) 1ª Fase: Elaboración del instrumento para la observación In-situ

En esta fase se elaboran dos instrumentos que permiten conocer en forma clara, directa y evidente la situación real que viven los actores involucrados en la investigación, como son los directivos y algunos docentes de aula.

Cada uno de los instrumentos de Observación In-situ cuenta con estructura de 4 columnas así:

La primera columna contiene las 3 categorías de análisis en la investigación como son: El quehacer del docente y del directivo docente, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional.

La segunda columna muestra el orden ascendente de las evidencias de la observación In-situ.

La tercera columna muestra las 13 afirmaciones distribuidas según las categorías, las cuales se deben evidenciar tanto en las oficinas de los directivos como en las aulas de clases de los docentes, es decir al interior de la Institución Educativa.

La cuarta columna contiene la valoración de las evidencias donde las opciones tienen la siguiente equivalencia: **1= No** **2= Algunas veces** **3= Si**

A continuación, se presenta el diseño de los Instrumentos para la observación In-situ tanto de los docentes directores de grupo como de los directivos docentes de la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada.

Table 9. Formato para la observación In-situ Docentes.

INSTRUMENTO PARA LA OBSERVACIÓN IN-SITU. DOCENTE					
Código del Observado: _____ Fecha: _____					
Marque con (x) según se cumpla la evidencia In-situ. Valoración 1 = No 2 = Algunas veces 3 = Si					
CATEGORIAS	#	EVIDENCIAS	Valoración		
			No	Algunas veces	Si
Quehacer Docente	1	En el docente se evidencia identidad con la Misión institucional			
	2	El docente planea su clase en detalle para su desarrollo y mejoramiento de los aprendizajes en los estudiantes			
	3	En los estudiantes se evidencian aprendizajes a través del desarrollo de actividades conectadas con los objetivos de clase.			
	4	El docente analiza, evalúa, reorienta y genera estrategias que garantizan mejores resultados institucionales.			
	5	El docente genera estrategias que fortalecen su ejercicio docente y alcance de resultados de calidad.			
	6	El docentes mantienen una actitud favorable y dispuesta al trabajo institucional.			
	7	El docente se involucra en las actividades que programa la Institución, es decir, contribuyen al engrandecimiento de la Institución.			
Relaciones Interpersonales	1	La interacción del docente con los directivos docentes y estudiantes es de calidad, es decir, está orientada por el buen trato y el respeto.			
	2	El docente valora y reconoce los aportes de sus compañeros y estudiantes, es decir, es abierto a escuchar ideas, opiniones y sugerencias			
	3	La comunicación entre del docente con los directivos y estudiantes fluye de manera oportuna, asertiva, clara y amable.			
Estímulo motivacional	1	En el docente se evidencia gran motivación y alto grado de compromiso por mejorar la calidad educativa institucional.			
	2	El docente recibe reconocimiento por la excelente labor que realizan.			
	3	El docente motiva y es motivado con palabras de ánimo hacia el logro de los objetivos.			

Fuente: Elaboración Propia.

Table 10. Formato Observación In-situ de directivos Docentes.

INSTRUMENTO PARA LA OBSERVACIÓN IN-SITU. DIRECTIVOS DOCENTE.					
Código del Observado: _____ Fecha: _____					
Marque con (x) según se cumpla la evidencia In-situ Valoración 1 = No 2 = Algunas veces 3 = Si					
CATEGORIAS	#	EVIDENCIAS	Valoración		
			No	Algunas veces	Si
Quehacer Directivo Docente Saber-Hacer-ser	1	En el directivo docente se evidencia identidad con la Misión institucional			
	2	En el directivo evidencia satisfacción por la labor que desempeña en la institución educativa.			
	3	El Directivo orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente su desempeño y el de los docentes.			
	4	El directivos implementa estrategias que promueven el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales de la Institución.			
	5	El directivo tiene métodos claros y precisos para asignar tareas al equipo docente.			
	6	El directivo proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes.			
	7	El directivo promueve el liderazgo, responsabilidad y sentido de pertenencia en la Institución.			
Relaciones Interpersonales	1	La interacción entre el directivo y los docentes es de calidad, es decir, está orientada por el buen trato y el respeto.			
	2	El directivo valora y reconoce los aportes de sus compañeros, es decir, es abierto a escuchar ideas, opiniones y sugerencias del personal a su cargo.			
	3	La comunicación entre el directivo y los docentes fluye de manera oportuna, asertiva, clara y amable.			
Estímulo motivacional	1	En el directivo se evidencia gran motivación y alto grado de compromiso por mejorar la calidad educativa institucional.			
	2	El directivo motiva con palabras de ánimo a los docentes hacia el logro de los objetivos.			
	3	El directivo le hace reconocimiento a los docentes por la excelente labor que realizan.			

Fuente: Elaboración propia

b) 2ª Fase: Tabulación de la observación In—situ.

Después de la elaboración del Instrumento para la Observación In-situ, le fue aplicado a los 15 docentes directores de grupo de la sede principal que tiene la I.E. Normal Superior la Inmaculada y a los 2 directivos docentes de la misma. De ese ejercicio se obtuvo la información que se muestra en la **tabla 11** la cual refleja detalladamente la observación de la investigadora basada en evidencias sin juicios de valor con la cual se pretende diseñar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la NOSUIN así:

Table 11. Consolidado de la Observación In-situ

Consolidado de la Observación In-situ									
Categoría	Número de preguntas	Valoración de preguntas			Valoración Porcentual			TOTAL observados (15)	TOTAL % (100)
		1	2	3	1%	2%	3%		
QUEHACER DOCENTE (15 docentes observados en aula)	Afirmación 1	6	5	4	40,00	33,33	26,67	15	100,00
	Afirmación 2	7	3	5	46,67	20,00	33,33	15	100,00
	Afirmación 3	7	3	5	46,67	20,00	33,33	15	100,00
	Afirmación 4	7	3	5	46,67	20,00	33,33	15	100,00
	Afirmación 5	1	7	7	6,67	46,67	46,67	15	100,00
	Afirmación 6	6	2	7	40,00	13,33	46,67	15	100,00
	Afirmación 7	6	2	7	40,00	13,33	46,67	15	100,00
					1%	2%	3%		
QUEHACER DIRECTIVO (2 directivos observados)	Afirmación 1	0	1	1	0,00	50,00	50,00	2	100,00
	Afirmación 2	0	1	1	0,00	50,00	50,00	2	100,00
	Afirmación 3	1	1	0	50,00	50,00	0,00	2	100,00
	Afirmación 4	1	1	0	50,00	50,00	0,00	2	100,00
	Afirmación 5	0	2	0	0,00	100,00	0,00	2	100,00
	Afirmación 6	0	0	2	0,00	0,00	100,00	2	100,00
	Afirmación 7	1	1	0	50,00	50,00	0,00	2	100,00
					1%	2%	3%		
RELACIONES INTERPERSONALES (30 Observados)	Afirmación 1	15	4	11	50,00	13,33	36,67	30	100,00
	Afirmación 2	9	17	4	30,00	56,67	13,33	30	100,00
	Afirmación 3	14	7	9	46,67	23,33	30,00	30	100,00
ESTÍMULO MOTIVACIONAL (30 Observados)	Afirmación 1	14	8	8	46,67	26,67	26,67	30	100,00
	Afirmación 2	21	4	5	70,00	13,33	16,67	30	100,00
	Afirmación 3	15	6	9	50,00	20,00	30,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia

c) *3ª Fase: Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.*

En esta fase se presenta el análisis detallado de la información obtenida mediante la observación In-situ, instrumento aplicado a los docentes directores de grupo y directivos docentes de la I.E Normal Superior la Inmaculada. El desarrollo de esta fase se encuentra explícito en el punto IX que se refiere al análisis general de los resultados de la Investigación.

M. Síntesis del diseño metodológico de la investigación

Table 12. Síntesis del diseño metodológico de la investigación.

Síntesis del diseño metodológico de la investigación		
Según:	Es o Son	Justificación
El contexto.	IE. Normal Superior la Inmaculada. Corregimiento de la Italia – San José del Palmar Chocó.	Porque fue donde se llevó a cabo la investigación.
Población.	Directivos Docentes	Porque son los actores principales de esta investigación.
Tipo de muestra.	Intencional	Porque son los que direccionan la Institución.
Enfoque.	Cualitativa, con un diseño ditriac (Diseño de	Porque busca confirmar resultados y realizar validación entrelazada con datos cuantitativos y cualitativos. Este esquema de triangulación permitirá una interpretación más consistente entre ambos enfoques para así establecer conclusiones. Según la naturaleza de la investigación, este

	triangulación concurrente)	diseño busca relatar hechos complicados en su medio natural, con información preferentemente cualitativa.
La participación cualitativa	Estudio de caso	Porque surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad educativa, con el objetivo de buscar soluciones y así se mejore el nivel de vida de las personas involucradas. Es un estudio de sucesos que se hace en uno o pocos grupos naturales.
Tipo de investigación	Descriptivo.	Porque permite referir o narrar característica, propiedades de objetos, sujetos o situaciones específicas sin hacer juicios de valor en procura de altos niveles de objetividad. Busca describir los hechos tal como se observan en la realidad.
La Fuente de datos.	De campo.	Porque la información es recolectada a través de revisión documental, encuestas, entrevistas y observaciones IN-SITU
El Tiempo durante el cual se realiza el estudio	Sincrónica o transversal	Porque todo el proceso de articulación de la Gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa es analizado entre los años 2016 y 2017.
Naturaleza de la información	Acción educativa	Porque sirve para narrar una familia Institucional que lleva a cabo el docente en sus propios espacios pedagógicos con el fin de desarrollar currículos, generar autodesarrollo

		profesional, mejorar e incluir programas educativos, crear sistemas de planificación y/o políticas de desarrollo.
Técnica de recolección.	Revisión documental	Permite disponer de información complementaria y registros sistematizados que tenga la Institución sobre el tema de investigación, y a la vez faculta confirmar o dudar lo que el grupo entrevistado y encuestado haya mencionado.
	Encuesta	Suministra información confiable, permite la formulación de las preguntas, estandarizar las respuestas y comparar datos
	Entrevista	Permite conocer a viva voz la percepción de la población muestra de investigación (directivos docentes, docentes y estudiantes).
	Observación In-Situ	Permite conocer en forma clara y directa lo que ocurre en el sitio laboral y mediante la observación de evidencias objetivas de la población muestra de investigación.

Fuente: Elaboración Propia

IX. Análisis de resultados de la investigación

En este punto se pretende analizar todos y cada uno de los hallazgos que marcan el norte de la investigación. Es aquí donde se pretende profundizar en las categorías ya sean de naturaleza cualitativa (obtenidos mediante la revisión documental y entrevista) o de carácter cuantitativo (obtenidos mediante la entrevista y observación In-situ), para luego ser cruzadas entre sí mediante el diseño **ditriac** (diseño de triangulación concurrente), con el cual se busca confirmar la información, corroborar resultados, efectuar validación de datos y de esta manera se logre la formulación de conclusiones y recomendaciones oportunas que propendan por aportar elementos para el diseño de un modelo de gestión del talento humano que mejore la calidad educativa en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada de la Italia Chocó.

Para dar inicio al análisis por categorías, es necesario hacer uso del consolidado de la información obtenida mediante la revisión documental que se encuentra en la **Tabla 5: Hallazgos de la Revisión Documental**, de la encuesta que se encuentra en la **Tabla 7: Consolidado de la Encuesta**, de la entrevista que se encuentra en los **Anexos** y de la observación In-situ que se encuentra en la **Tabla 11: Consolidado de la Observación In-situ**, es decir, se hace uso tanto de la información cualitativa como también de la cuantitativa. De todo este proceso investigativo pudieron sobresalir 3 categorías que son: El quehacer, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional.

A. Categoría del Quehacer

Cuando se habla del quehacer, se hace referencia a la labor competente que debe realizar de manera responsable cada uno de los actores de la Institución educativa en este caso de la Normal Superior la Inmaculada. Como dice la ley en su (DECRETO LEY 1278, 2002) “el Quehacer es

aquella competencia funcional que corresponde al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docentes y directivos docentes”.

Ahora, dando inicio al análisis la información obtenida mediante la **revisión documental** en la categoría del quehacer y conociendo en que uno de los objetivos de esta Investigación es precisamente revisar los documentos Institucionales y así conocer qué información se tiene sobre algún modelo de gestión del talento humano que permita mejorar la calidad educativa Institucional y si no lo hay, por lo menos se espera que aporten elementos o características para el diseño del mismo, es bueno precisar que sí se llevó a cabo el ejercicio de revisión de manera responsable como se muestra la **Tabla 5: Hallazgos de la Revisión Documental**, pero que en estos no se refleja un modelo que busque potenciar la gestión en el quehacer, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional en los docentes y directivos docentes de la NOSUIN.

En ese orden se puede decir que, de los 5 documentos revisados, sólo el PEI refleja ciertos elementos como el clima de aula, formación integral, mejoramiento continuo y permanente, liderazgo, trabajo en equipo, educabilidad, enseñabilidad, creatividad, pertenencia y pertinencia que, aunque se encuentren aislados, cada uno aporta al fortalecimiento de la categoría del quehacer docente y directivo docente.

En conclusión, la falta de mejoramiento de la calidad educativa en Normal superior la Inmaculada, no es por la ausencia de factores que potencien el quehacer docente y directivo docente sino por la inexistencia de un modelo de gestión del talento humano que contenga elementos como el clima de aula, formación integral, mejoramiento continuo y permanente, liderazgo, trabajo en equipo, educabilidad, enseñabilidad, creatividad, pertenencia y pertinencia como se encuentran registrados en el PEI. Es este sentido es que dice (Casassus, 2000) que “factores como el compromiso, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo pedagógico, la calidad de

las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima de la Institución, son elementos indispensables para fortalecer las capacidades de cambio y adaptación a los cambios”.

Para continuar en este ejercicio de análisis se hizo necesario formar grupos de las afirmaciones que se hallan la encuesta, de las preguntas que se registran en la entrevista y de las evidencias que se reflejan la observación In-situ, esto es de acuerdo con afinidad que tengan entre sí y la correlación que presenten con la categoría en mención, de tal forma que facilite la organización y cruce de las mismas en este proceso de análisis de la investigación y así se logre el diseño de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa de la NOSUIN.

A continuación, se numeran algunos casos o dimensiones específicas encontrados en el quehacer docente y directivo docente que sobresalieron de acuerdo con los grupos armados según la afinidad así:

1. Dimensión Misión Institucional

Antes que nada, en esta dimensión se hace necesario resaltar la Misión de la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada como reposa en el PEI que es, “asegurar una formación integral que consolide valores, conocimiento y laboriosidad; para asumir con responsabilidad los retos de la vida cotidiana en forma individual y comunitaria”. Quiere decir que los maestros que estudian en la NOSUIN son formados para la interculturalidad con base en valores humanos, cristianos y Pedagógicos en pro del mejoramiento de la calidad de vida del corregimiento, municipio, departamento y porque no decir de la Nación, a través de todos y cada uno de los ambientes sanos de aprendizaje que exige el contexto; brindándole a su vez la inclusión a los niños, niñas y jóvenes de la zona rural en estado de vulnerabilidad, extra edad, repitencia y con capacidades educativas especiales.

Ahora si se puede decir, que en todo este proceso de análisis del quehacer en docentes y directivos se logra ver que una problemática común en gran parte de la población investigada está compuesta por casos de indiferencia con la identidad de la Misión Institucional. Conociendo que toda Institución educativa para poder alcanzar calidad debe contar con un horizonte Institucional coherente y oportuno, se hace necesario que toda la comunidad educativa conozca, se empodere y refleje la misión, visión y filosofía de la misma en todo su quehacer. Caso contrario que se muestra a continuación.

✚ ***Los docentes y directivos docentes se sienten identificados con el fin que se persigue en la Institución.***

Gráfico 1. Encuesta. Quehacer Docente. Misión institucional

■ Nunca ■ Casi nunca ■ Algunas veces ■ Casi siempre ■ Siempre

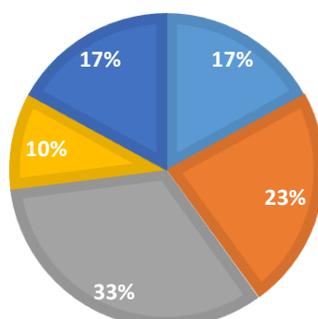


Gráfico 2. Encuesta. Quehacer Directivo. Misión institucional.

■ Nunca ■ Casi nunca ■ Algunas veces ■ Casi siempre ■ Siempre

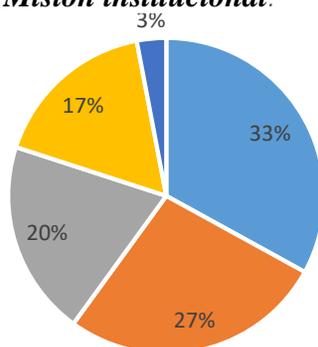


Gráfico 3. Entrevista. Quehacer Docente y Directivo. Misión institucional

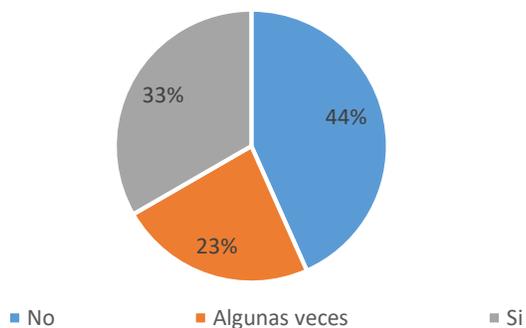


Gráfico 4. Observación In-situ. Quehacer docente. Misión Institucional.

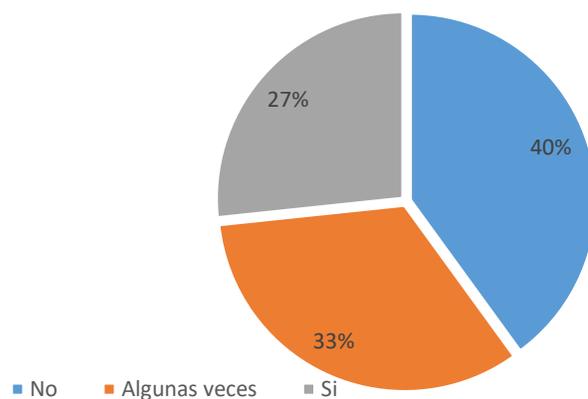
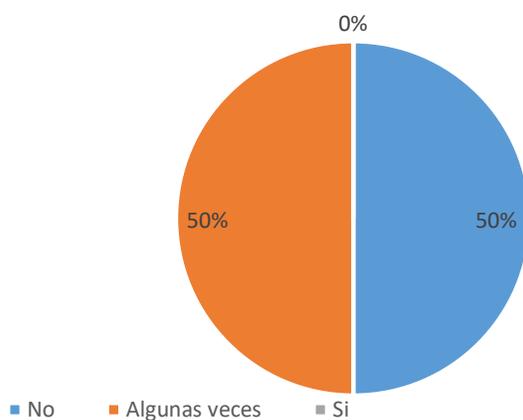


Gráfico 5. Observación In-situ. Quehacer Directivo. Misión Institucional.



La información del **Gráfico 1** refleja que, de las 30 personas encuestadas, sólo el 27% (17% siempre y 10% casi siempre) dijo que los docentes **si** se sienten identificados con la misión Institucional, mientras que el 40% (17% nunca y 23% casi nunca) dijo que los docentes **no** se identifican y uniéndose a éste el 33% de algunas veces, se demuestra que el **73%** de los encuestados afirman que los docentes **no** se identifican con la misión de la Institución.

De la misma manera se analizó el caso para los directivos en el **Gráfico 2** y se encontró que de las mismas 30 personas encuestadas, sólo el 20% (3% siempre y 17% casi siempre) dijo que los Directivos docentes **si** se sienten identificados con la misión Institucional, mientras que el 60% (33% nunca y 27% casi nunca) dijo que **no** y uniéndose a éste el 20% de algunas veces, se demuestra que el **80%** de los encuestados afirman que los directivos docentes **no** se sienten identificados con la misión de la Institución.

Para ratificar la información anterior, fue necesario entrevistar a los mismo 30 encuestados y de ello se obtuvo que de los 30 entrevistados como se muestra en el **Gráfico 3**, se observa que sólo **10** personas, es decir, el 33% dijo que tanto los directivos como los docentes **sí** se identifican con la Misión Institucional y dieron las siguientes razones:

Sí me identifico con la NOSUIN, porque aquí estudié.

Sí me identifico con la NOSUIN, porque soy de este corregimiento.

Sí me identifico con la NOSUIN, porque quiero mucho mi Institución y deseo que sea la mejor del Departamento del Chocó.

Así mismo se puede ver que de las 30 personas entrevistadas, sólo **7**, es decir, el 23% dijo que **algunas veces**, se identifican con la Misión Institucional y es *dependiendo de lo que se quiere alcanzar dijeron.*

Mientras que **13** personas, es decir, el 44% dijo que **no** se identifican con la Misión Institucional dando las siguientes razones:

No me identifico porque el mérito se lo llevan unos cuantos.

No me identifico, porque los directivos exigen mucho.

No me identifico, porque tengo que sacrificar mi tiempo y familia para responder bien en lo que me involucro.

No me identifico, porque es mejor estar lejos.

Ampliando este último grupo que dijeron **no** involucrarse en los fines que persigue la Institución, es decir, que no se identifican con la Misión Institucional, se puede analizar que estos son aquellos docentes y directivos que tienen nombramiento provisional y que no tienen formación docente o sea que no son licenciados. Los anteriormente mencionados, dijeron lo siguiente

No conocemos la misión de la Institución porque no contamos con una estabilidad laboral ya que año tras años somos rotados a diferentes Instituciones y en la mayoría de los casos, los nombramientos se realizan de forma tardía por la entidad nominadora; por tal motivo nos vemos en la obligación de comenzar labores en la Institución con mucha rapidez y sin una inducción oportuna de nuestro quehacer docente, sin desconocer que lo que verdaderamente le importa a los directivos es que nivelemos a los estudiantes en los contenidos que tienen ausentes más que en el conocimiento de la dinámica interna Institucional.

Para que la información de la encuesta y la entrevista fuera más objetiva que subjetiva fue necesario hacer uso de la observación In-situ, donde se pudo evidenciar como se muestra en el **Gráfico 4** que el 40% de los docentes observados **no** se identifican con la misión Institucional, el

33% de las personas algunas veces se identifican, mientras que el 27% de los docentes **si** se identifican con la Misión institucional. Del anterior se pudo evidenciar que los docentes se identifican con los fines Institucionales, de acuerdo con la afinidad de la meta a alcanzar. Por ejemplo, cuando se va a realizar alguna actividad de tipo ambiental, los que se empoderan del trabajo son los docentes que pertenecen al núcleo científico. Y así sucesivamente.

Ahora, continuando con el análisis de la Misión Institucional y en este caso del Quehacer directivo docente que se refleja en el **Gráfico 5** de la observación In-situ, se puede señalar que el 50% de los directivos docentes **no** se identifican con la misión Institucional mientras que el otro 50% algunas veces se identifica, no encontrándose alguno en que si se identifique totalmente con la Misión Institucional. Quiere decir que uno de los problemas por los cuales la calidad educativa de la Institución está en detrimento, es porque la mayoría de los docentes y Directivos docentes no se identifican con el horizonte institucional haciendo énfasis en la Misión y por eso no se involucran en el trabajo con entusiasmo sin discriminar el énfasis de la meta a alcanzar.

Ahora, con base en el análisis anterior se puede concluir que los docentes y directivos docentes de la NOSUIN, no se identifican con la Misión Institucional, debido a que, en la dinámica interna se observa apatía por el trabajo Institucional, falta de sentido de pertenencia por la Institución, falta de compromisos para el alcance de las metas trazadas, falta de trabajo en equipo, y falta de inducción y empoderamiento de la Misión Institucional en los docentes nuevos, lo que ha originado una actitud desfavorable e indispueta hacia el trabajo de la misma, que conlleva incumplimiento del Quehacer que en esencia es direccionar la Institución hacia la calidad educativa en el caso de los directivos docentes y formar estudiantes competentes sin distinción alguna y que respondan a las necesidades de su entorno en el caso de los docentes.

Por ello vale la pena reiterar lo que dice (Casassus, 2000) que los “factores como el compromiso, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo pedagógico, la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima de la Institución, son elementos indispensables para fortalecer las capacidades de cambio y adaptación a los cambios”.

2. Dimensión Cumplimiento de competencias

En todo este proceso de análisis del quehacer en docentes y directivos se logra evidenciar que existe otra problemática común en gran parte de la población investigada compuesta por casos en la falta de cumplimiento de competencias. Vale la pena resaltar que, para fortalecer el quehacer en docentes y directivos docentes, es necesario conocer y ejecutar cada una de las funciones de los actores que hacen parte de la Institución Educativa en este caso de la Normal Superior la Inmaculada. Para ello se hace indispensable analizar la información obtenida de los distintos Instrumentos en materia del saber (relacionado con el conocimiento), hacer (relacionado con las habilidades, capacidades y destrezas), ser (relacionado con los valores, las aptitudes y actitudes) y el convivir (relacionado con la convivencia y relaciones interpersonales) así:

✚ *Los docentes y directivos docentes cumplen con las competencias emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.*

Gráfico 6. Encuesta. Quehacer docente. Cumplimiento de Competencias.

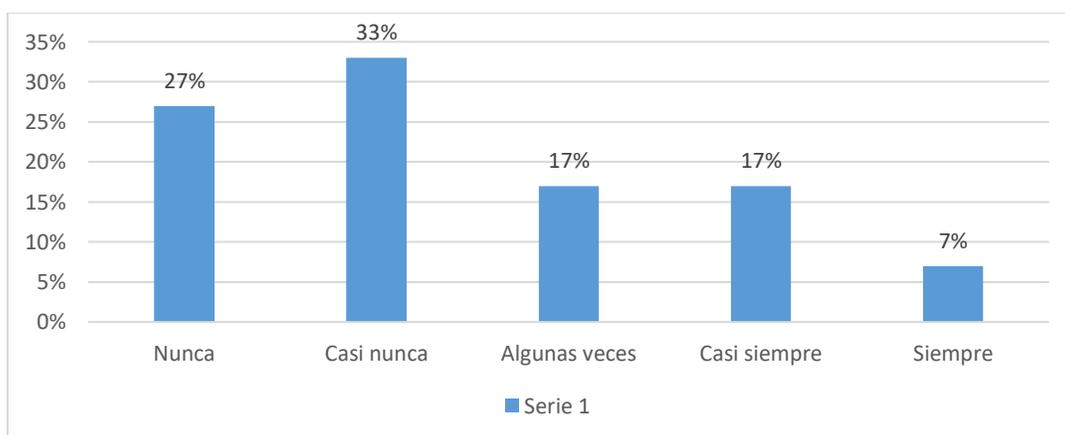


Gráfico 7. Encuesta. Quehacer Directivo. Cumplimiento de Competencias.

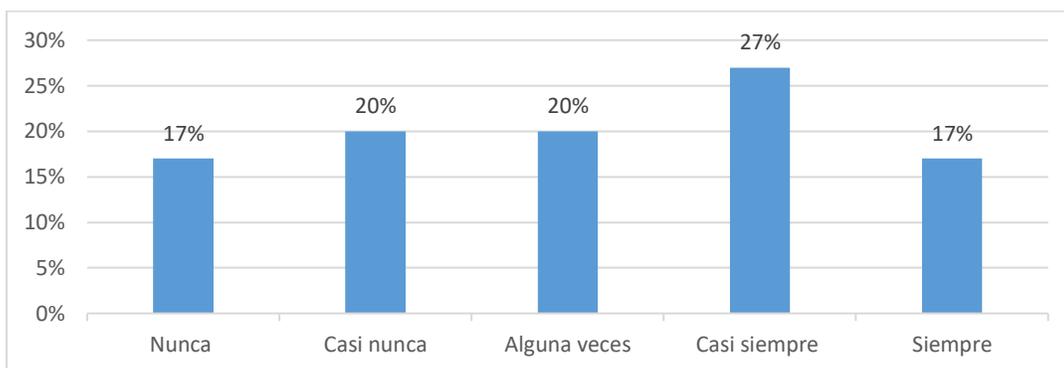


Gráfico 8. Entrevista Quehacer docente y Directivo. Cumplimiento de Competencias

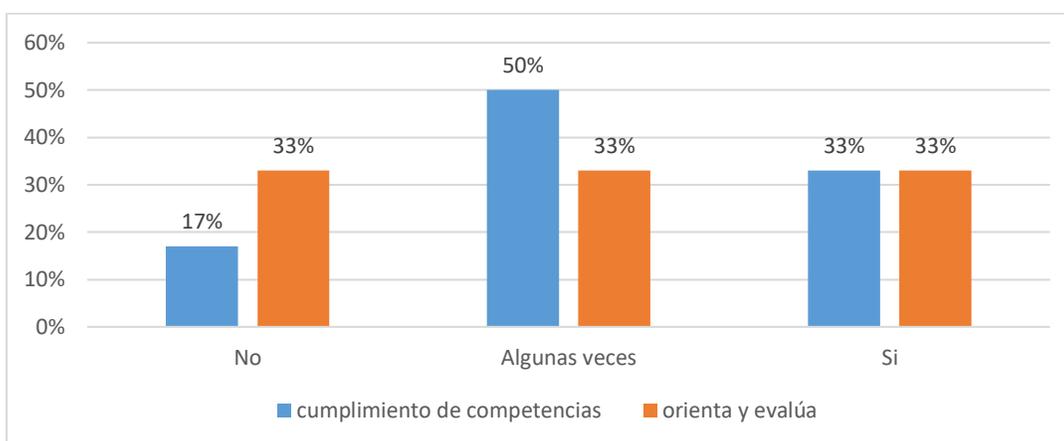


Gráfico 9. Observación In-situ. Quehacer docente. Cumplimiento de Competencias

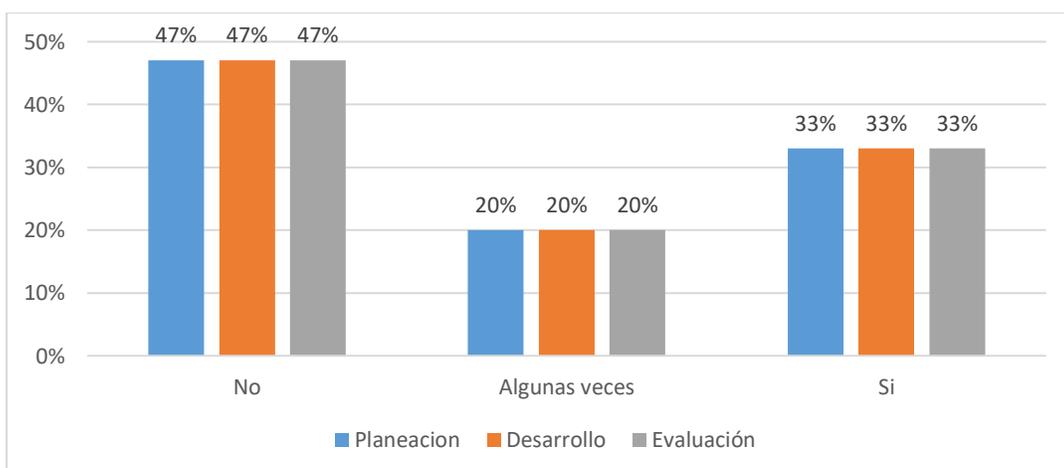
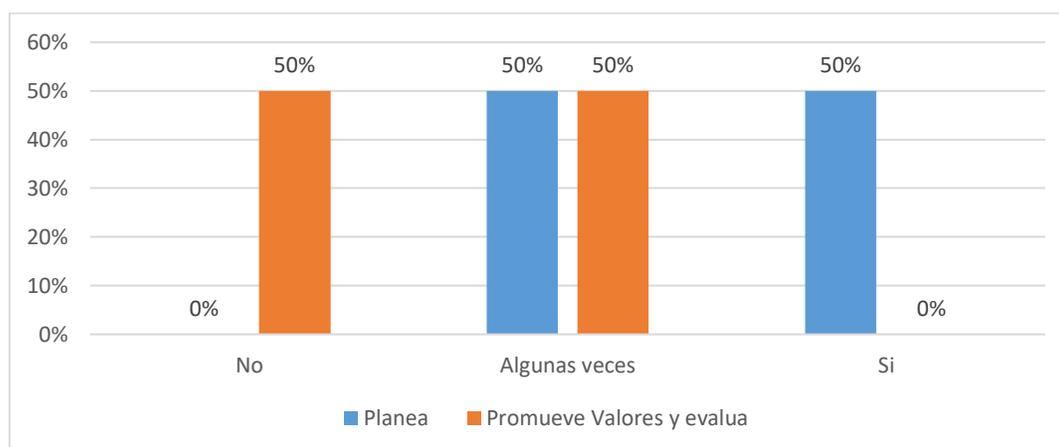


Gráfico 10. Observación In-situ. Quehacer Directivo. Cumplimiento de Competencias.



La información del **Gráfico 6** refleja que, de las 30 personas encuestadas, sólo el 24% (7% siempre y 17% casi siempre) dijo que los docentes **si** cumplen con las competencias funcionales, mientras que el 60% (27% nunca y 33% casi nunca) dijo que los docentes **no** cumplen con las competencias funcionales y uniéndose a éste el 17% de algunas veces, se demuestra que el **77%** de los encuestados afirman que los docentes **no** cumplen con las competencias funcionales que emite el Ministerio de Educación Nacional MEN.

De la misma manera se analizó el caso para los directivos docentes como se muestra en el **Gráfico 7** y se encontró que de la 30 personas encuestadas, sólo el 44% (17% siempre y 27% casi siempre) dijo que los Directivos docentes **si** cumplen con las competencias funcionales, mientras que el 37% (17% nunca y 20% casi nunca) dijo que los directivos docentes **no** cumplen con las competencias funcionales y uniéndose a éste el 20% de algunas veces, se demuestra que el **57%** de los encuestados afirman que los Directivos docentes **no** cumplen con las competencias funcionales que emite el Ministerio de Educación Nacional MEN.

Para ratificar la información anterior, fue necesario entrevistar a los mismo 30 encuestados y de ello se obtuvo como se muestra en el **Gráfico 8**, que sólo 10 personas, es decir, el 33% dijo que tanto los directivos como los docentes **si** cumplen las competencias funcionales, de las mismas

forma 15 personas es decir el 50% dijo que algunas veces cumplen, mientras que sólo 5 personas, es decir el 17% dijo que estos actores educativos no cumplen las competencias emitidas por el MEN. Algunos pudieron argumentar.....

Nosotros podemos notar cumplimiento o incumplimiento de las competencias de docentes y directivos, cuando se llega a tiempo, pero también cuando se sale del Establecimiento Educativo. Cuando se planea, se desarrolla y se evalúa lo que se planeó. Cuando se cumplen los tiempos de la clase. Cuando se nota aprendizaje en los estudiantes ya que representan a la Institución en eventos Municipales, Departamentales, Nacionales e Internacionales. Cuando vemos que los resultados de las pruebas Saber muestran mejores resultados. Cuando la mayoría de los estudiantes ganan el área porque quiere decir que los docentes están llevando a cabo procesos formativos.

Seguidamente y para que la información de la encuesta y la entrevista fuera más objetiva que subjetiva, se hizo necesario realizar observación In-situ a sólo 15 docentes, como se muestra en el **Gráfico 9** de la cual se logra interpretar que de los docentes observados en su sitio el 47% **no** cumple las competencias emitidas por el MEN, el 20% algunas veces cumple mientras que el 33% si cumplen las competencias emitidas por el MEN.

Del anterior resultado se puede evidenciar que los docentes en su mayor proporción, no cumplen con las competencias exigidas por el MEN porque al interior de la misma se pudo evidenciar falencias en planeación de la clase ya que no cuenta con los criterios que reflejan los referentes Nacionales de calidad. En cuanto al desarrollo de la clase no se muestran aprendizajes formativos en los estudiantes de tal forma que les permita ser competentes para la vida y en materia de evaluación, hay falencias en la forma de evaluar ya que usan el método tradicional de “saquen

una hoja, primer punto” y no se dan a la tarea de hacer un ejercicio de reflexión y seguimiento en los procesos que se llevan a cabo, para ver si la falta está en los estudiantes o en los docentes.

Para terminar el análisis de la dimensión en materia del cumplimiento de competencias, se da paso a los datos que muestra el **Gráfico 10** en la cual se puede ver que, el 50%, es decir 1 directivo docente algunas veces planea, este nunca evalúa lo que hace, mientras que en el otro se puede interpretar que, aunque siempre planea algunas veces evalúa. Quiere decir que uno de los problemas por los cuales la calidad educativa de la Institución está en detrimento, es porque, aunque Directivos docente planean las actividades en pro del mejoramiento de la calidad educativa de la Normal Superior la Inmaculada, pocas veces evalúan los resultados, lo que ocasiona repetición de los resultados ya sean malos o regular.

3. Dimensión Desarrollo de Talentos o capacidades

En esta investigación, el desarrollo del talento esta mirado como el desarrollo de las capacidades, es decir, apunta es al desarrollo de las habilidades que tienen los directivos docentes y docentes ya sean innatas o adquiridas que en la mayoría de las Instituciones no se logran potenciar.

Tomando como el concepto de Talento como lo enfoca (Deborah, 2015) dice que el vocablo talento, viene del latín “*talentum* que se vincula a la aptitud física o mental para realizar una actividad concreta. También se define como la Persona con potencial, capacidades o destrezas superiores a las de la mayoría que requieren cierto tipo de habilidad”. Esto quiere decir que el talento es aquella particularidad evidente en las personas que con mucha espontaneidad en realizan una acción.

Tomando también el concepto del (Diccionario de la lengua Española, 1970) que el” talento es el conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres”.

En otras palabras, las personas que logran llevar a cabo acciones muy particulares, es decir, poco comunes, son aquellas que gozan de los talentos divinos ya sean congénitos o heredados o también adquiridos.

Otra persona que hace su aporte al respecto del concepto de Talento es la teórica (Alles, A, 2006) cuando dice que los “talentos son dotes intelectuales, ingenios o capacidades que resplandecen en una persona”. En esto vale la pena repetirlo diciendo que las personas que logran llevar a cabo acciones muy particulares, es decir, poco comunes son aquellas que gozan de los talentos divinos ya sean congénitos o heredados o también adquiridos.

En ese orden, una Institución Educativa como la NOSUIN requiere contar de manera urgente con un personal con talento o más aún que se le puedan potenciar o desarrollar para alcanzar las metas trazadas de calidad, pero para ello es necesario accionar como dicen (Levy-Leboyer & Prieto, 2003) que “el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente y que la gestión de las competencias es una prioridad porque permite: analizar, evaluar y enriquecer el potencial de las competencias del personal actual”.

En ese orden, cabe resaltar que se todo este proceso de análisis del quehacer en docentes y directivos se logra evidenciar que existe otra problemática común en gran parte de la población investigada que está compuesta por casos falencias en el desarrollo del talento humano. Para fortalecer el quehacer en docentes y directivos docentes, es necesario identificar cada una de las capacidades o talentos que tienen los actores que hacen parte de la Institución Educativa en este caso de la Normal Superior la Inmaculada. Para ello se hace indispensable analizar la información obtenida de los distintos Instrumentos así:

 ***El docente y Directivo docente implementa estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con que labora.***

Gráfico 11. Encuesta. Quehacer docente. Desarrollo de capacidades.

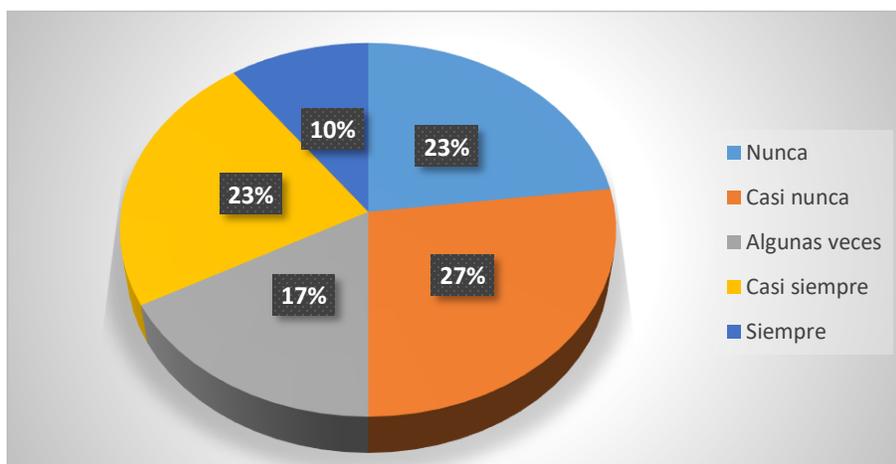


Gráfico 12. Encuesta. Quehacer Directivo. Desarrollo de capacidades.

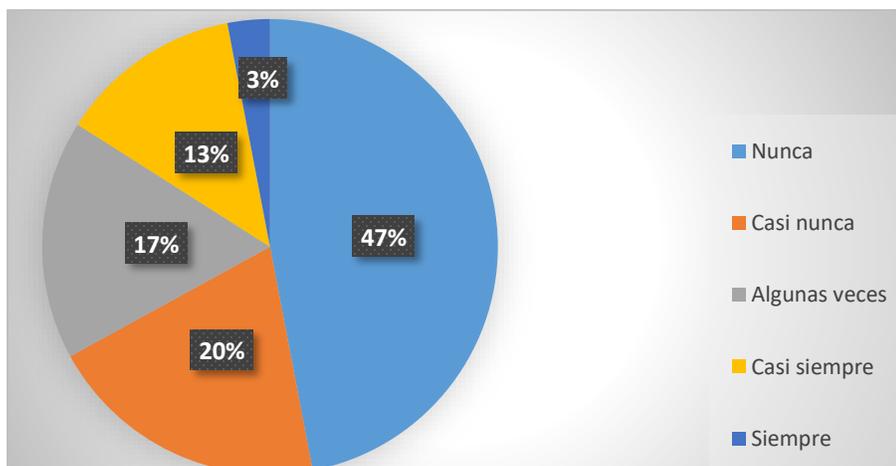


Gráfico 13. Entrevista. Quehacer docente y Directivo. Desarrollo de capacidades.

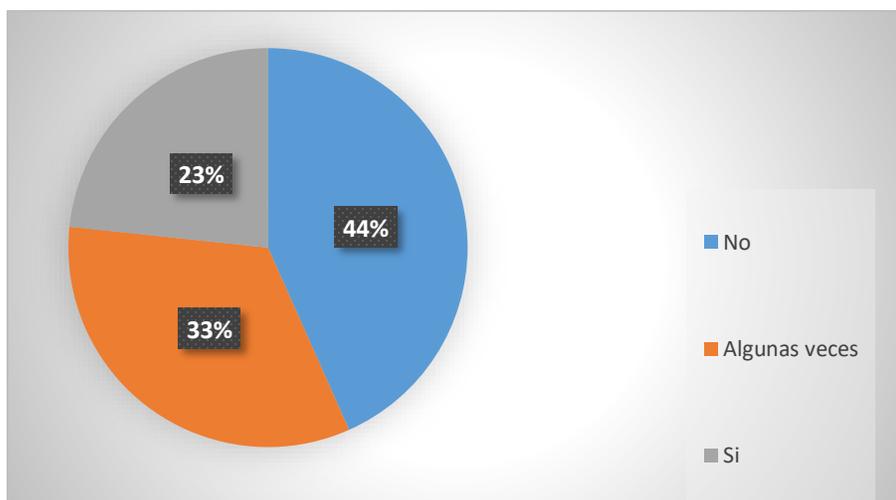


Gráfico 14. Observación In-situ - Quehacer docente. Desarrollo de capacidades.

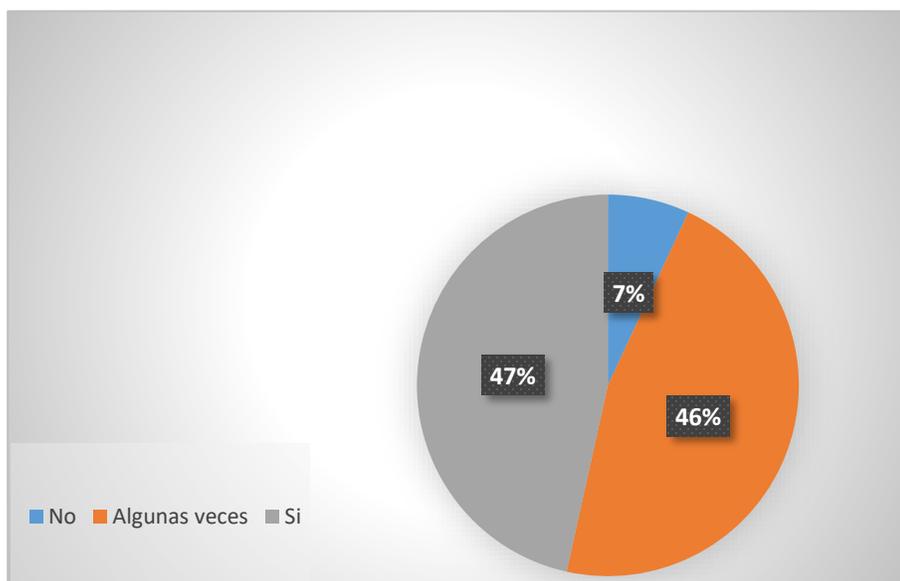
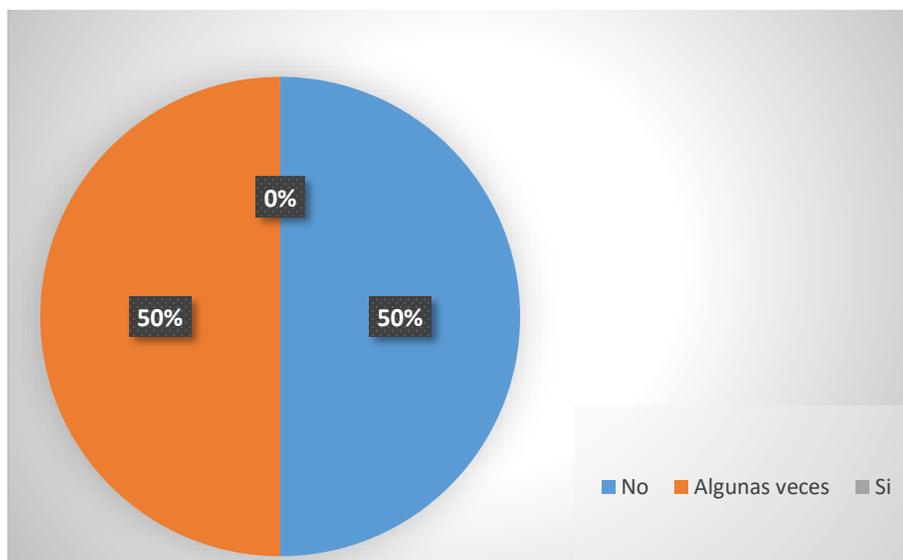


Gráfico 15. Observación In-situ - Quehacer Directivo. Desarrollo de capacidades.



La información del **Gráfico 11** refleja que, de las 30 personas encuestadas, sólo el 23% (10% siempre y 23% casi siempre) dijo que los docentes si implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran, mientras que el 50% (23% nunca y 27% casi nunca) dijo que los docentes **no** implementan estrategias que potencia las capacidades de sus compañeros y uniéndose a éste el 17% de algunas veces, se demuestra que el

67% de los encuestados afirman que la mayoría de los docentes **no** implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran

De la misma manera se analizó el caso para los directivos docentes como se muestra en el **Gráfico 12** y se encontró que de la 30 personas encuestadas, sólo el 16% (3% siempre y 13% casi siempre) dijo que los Directivos docentes si implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran, mientras que el 67% (47% nunca y 20% casi nunca) dijo que los directivos docentes **no** implementan estrategias que permitan el desarrollo de las capacidades ya sean innatas o adquiridas y uniéndose a éste el 17% de algunas veces, se demuestra que el **84%** de los encuestados afirman que los Directivos docentes no implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con que laboran

Para corroborar la información anterior, fue necesario entrevistar a los mismo 30 encuestados y de ello se obtuvo como se muestra en el **Gráfico 13**, que el 23% dijo que tanto los directivos como los docentes si implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran, mientras que sólo el 33% dijo que algunas veces implementan estrategias para el desarrollo del talento humano, distinto a que el 44% dijo que los docentes y directivos docentes no implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran Algunos pudieron argumentar que...

Uno aquí en esta institución (I.E NOSUIN) vive aburrido, porque los directivos no motivan a seguir trabajando para mejorar los resultados, sino que siempre están tirando puyas cuando se dan cuenta de algo negativo de uno, ellos en vez de llamarnos y hacernos las observaciones puntuales a cerca de lo que sea, se portan todos indiferentes, tiradores de puyas y hasta le quitan el habla a uno. ¡Qué mal ejemplo!

Lo anterior quiere decir que los directivos y docentes, más que ayudar al desarrollo de las potencialidades o talentos de las personas con que trabajan y así la Institución educativa obtenga mayores resultados y avance hacia la calidad, se dedican a promover malestar laboral lo cual ocasiona pereza, apatía, desmotivación, enemistades, incumplimiento en materia institucional.

Para terminar el análisis de la dimensión en materia del desarrollo de capacidades o talentos, se hizo necesario hacer observaciones en el sitio de 15 docentes lo que permitió la obtención de los siguientes datos que se muestran en el **Gráfico 14**. dando paso su análisis así. De las 15 personas observadas en su sitio se puede evidenciar que, sólo el 7% de los docentes **no** implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran, mientras que 46% algunas veces lo hacen y el 47% siempre implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran. Cruzando esta información con la de la encuesta y entrevista se puede evidenciar que los docentes si mantiene disposición para ayudar a sus compañeros al desarrollo de sus capacidades, aunque esos talentos no se vean materializados, información contraria a la que arrojo la entrevista y encuesta.

Así mismo se hizo el análisis de la información de los directivos docentes como se muestra en el **Gráfico 15** en el cual se refleja que 50% no implementan estrategias que promueven el desarrollo de capacidades de las personas con las que laboran, mientras que el otro 50% algunas veces lo hace. Quiere decir que, aunque la mayoría del docente buscan estrategias para apoyar el desarrollo del o los talentos de sus compañeros, los directivos se abstienen de hacerlo a sabiendas que todo el potencial que tienen el personal a su cargo trabaja en pro del mejoramiento de la calidad educativa de la Normal Superior la Inmaculada.

Es orden, es pertinente finalizar la gestión del que hacer específicamente en el desarrollo de las potencialidades con uno de los pensamientos de (Vera & Cuello, 2005) citando a (Fernandez

E., 2001) cuando dice que “Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, en pro del mejoramiento sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”.

En conclusión, cabe decir que, si en una Institución educativa se hace gestión del quehacer en docentes y directivos docentes específicamente en tener identidad con la misión Institucional, en el cumplimiento de sus competencias y en el desarrollo de sus capacidades, se puede mejorar la calidad educativa.

B. Categoría de las Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales también llamadas entre personas o compañeros de labores es un elemento vital para mantener un buen ambiente y alcanzar en equipo las metas trazadas.

En ese orden, también cabe resaltar que en el ejercicio de análisis que se hizo a los documentos institucionales mediante el instrumento de **revisión documental**, sólo uno en es este caso el PEI es quien contiene elementos claves como la comunicación, manejo de conflictos, tolerancia, responsabilidad, respeto, equidad y justicia, que potencian la categoría de las relaciones interpersonales

Para ello se hace necesario citar algunos elementos y conceptos que se encuentran en el PEI que fortalecen esta categoría y son las siguientes:

Comunicación. Con base en este elemento dice el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) que la “NOSUIN utilizará diferentes medios de comunicación, previamente identificados, para informar, actualizar y motivar a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa en el proceso de mejoramiento institucional”. Entre dichos medios están la producción de boletines, los programas radiales, los espacios de cartelera; para una mayor comunicación interna se proyectará

el funcionamiento de un circuito interno de parlantes para las informaciones diarias y oportunas a estudiantes y docentes.

Manejo de Conflictos: Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) la comunidad educativa reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar y mediar los conflictos, aplicar normas para formar, no para castigar”. Es desde ahí que la NOSUIN cumple con evaluar, ajustar el funcionamiento del comité de convivencia y propicia su transferencia y apropiación.

Tolerancia. es asumido como la “capacidad de conceder la misma importancia a la forma de ser, de pensar y de vivir de los demás, que, a nuestra propia manera de ser, de pensar y de vivir aceptándonos en nuestras individualidades y diferencias” según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014).

Solidaridad. Entendible como ayuda mutua. Este valor lleva a cultivar la sensibilidad social para estar listo a comprender las necesidades de los demás, de los menos favorecidos y darles el apoyo oportuno. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014).

Honestidad. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) es “capacidad de tener conciencia moral para actuar y vivir con transparencia y poder expresarla constantemente, sin ocultar nada ni a nosotros mismos ni a los demás, es decir siempre la verdad y actuando en forma recta, clara y leal”.

Justicia y equidad. Su fin práctico, es “reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual, respetando sus deberes y derechos y garantizar su seguridad” según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014).

El respeto. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) es la “base fundamental de convivencia sana y pacífica entre los miembros de la sociedad (nuestros semejantes) y el medio

ambiente, los seres vivos, la naturaleza sin olvidar las leyes, normas sociales, memoria de antes-pasados, la patria y Dios”.

Responsabilidad. Según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) “es el cumplimiento de los compromisos adquiridos genera confianza y tranquilidad entre las personas y se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponde”.

Participación y Dialogo. El dialogo es la “acción y efecto de comunicarse, es la expresión de mensajes entre personas en el sentido de transmitir signos, símbolos con un significado omitiendo pasos en una verdad, un arte y una necesidad fundamental en el proceso de convivencia; permitiendo acercarnos a las diferencias” según el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014).

Ahora haciendo uso de la información del Decreto 1278 del 2002, es pertinente resaltar lo que este reza en materia de categoría de relaciones interpersonales la cual hace parte de las competencias comportamentales tanto de docentes como de directivos docentes así.

De acuerdo al concepto de relaciones interpersonales y Comunicación, dice el (DECRETO LEY 1278, 2002) que son “capacidades para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza”. Es desde ahí que esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación; expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal;

escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones; realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una

idea o situación; maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros; demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales (DECRETO LEY 1278, 2002).

De acuerdo al concepto de Liderazgo, dice el (DECRETO LEY 1278, 2002) que es la “capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional”. Es desde ahí que esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales; influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes; plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas; promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento (DECRETO LEY 1278, 2002).

De acuerdo al concepto de Trabajo en equipo, el (DECRETO LEY 1278, 2002) dice que es la “capacidad para trabajar cooperativamente con los diferentes miembros de la organización escolar y construir relaciones de colaboración para el logro de objetivos compartidos”. Es desde ahí que esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales; comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros; aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos; considera las

contribuciones de los demás en la toma de decisiones; acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia. (DECRETO LEY 1278, 2002).

De acuerdo al concepto de Negociación y mediación, el (DECRETO LEY 1278, 2002) dice que es la “capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de conflicto entre individuos o grupos y promover escenarios de concertación justos y equitativos con base en la confianza, la solidaridad y el respeto”. Es desde ahí que esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados; interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto; facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación; promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes; forma a sus estudiantes en estrategias de resolución pacífica de conflictos (DECRETO LEY 1278, 2002).

De acuerdo al concepto de Compromiso social e institucional, el (DECRETO LEY 1278, 2002) dice que es la “capacidad para asumir responsabilidades con ética y profesionalismo, dentro y fuera del establecimiento, anteponiendo los intereses institucionales a los personales e identificándose con los valores, principios y políticas institucionales”. Es desde ahí que esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad; acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales; responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que

se le asignan; cumple eficientemente su jornada laboral; exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma; demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional; reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador (DECRETO LEY 1278, 2002).

De acuerdo al concepto de *Iniciativa*, (DECRETO LEY 1278, 2002) dice que, es la “capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones novedosas en diferentes situaciones de la institución”. Es desde ahí que esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente y la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento; actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo; demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos; anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas; propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad (DECRETO LEY 1278, 2002).

De acuerdo al concepto de Orientación al logro, el (DECRETO LEY 1278, 2002) dice que es la “capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo”. Es desde ahí que esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad; demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando

obstáculos y situaciones difíciles; procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia; confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes; tiene metas personales y profesionales elevadas (DECRETO LEY 1278, 2002).

Con todo lo anterior cabe expresar que, si en una Institución Educativa se pone en práctica cada una de los elementos que fortalecen las relaciones interpersonales tanto en docentes como en directivos docentes, se puede mejorar la calidad educativa en cualquier institución de Colombia.

En conclusión, se puede afirmar que si en una Institución Educativa como es el caso de la Normal Superior la Inmaculada se evidencia poco cumplimiento de la totalidad de las competencias en los docentes, es necesario diseñar un modelo de gestión del talento humano para que las competencias no solo se encuentren en existencia sino también en pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo y así se pueda evidenciar calidad educativa en el Establecimiento.

Para continuar en este ejercicio de análisis se hizo necesario formar grupos de acuerdo con el instrumento utilizado en este caso de la entrevista y la observación In-situ, de tal modo que permitiera relacionar entre sí la categoría en mención y así se logre diseñar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa de la NOSUIN.

Seguidamente es pertinente decir que en esta categoría de las relaciones interpersonales también se logra ver una problemática común que gran parte de la población investigada está compuesta por casos Maltrato, irrespeto y mala comunicación. Teniendo presente que las relaciones interpersonales también llamadas entre personas o compañeros de labores es un elemento vital para mantener un buen ambiente y alcanzar en equipo las metas trazadas es pertinente que de manera urgente se diseñe un modelo de gestión que mejore las relaciones al

interior y exterior del establecimiento educativo. A continuación, se analiza la realidad de la I. E. Normal Superior la Inmaculada con respecto a las relaciones Interpersonales así;

✚ ***La relación del personal docente y directivo esta mediado por el Buen trato y el respeto, la comunicación y la promoción en valores.***

Gráfico 16. Encuesta. Docentes y Directivos. Relaciones Interpersonales.

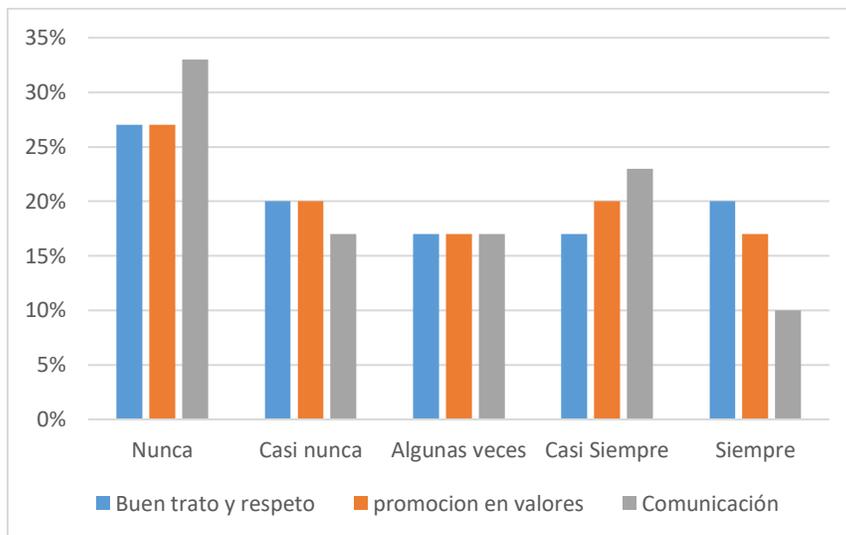
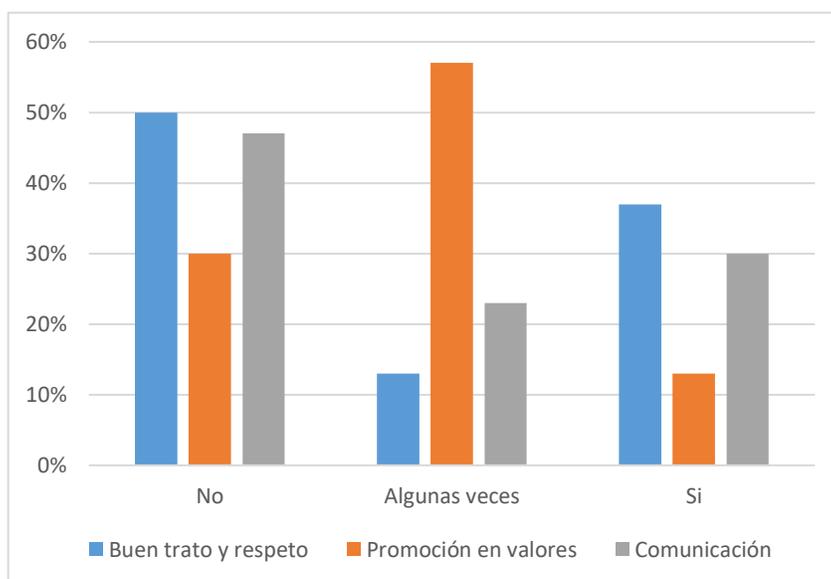


Gráfico 17. Observación In-situ. Docentes y Directivos. Relaciones Interpersonales.



La información que se refleja en el **Gráfico 16** dice que, de las 30 personas encuestadas, la mayoría coincide diciendo que las relaciones entre el personal directivos y docentes **nunca** se encuentra enmarcada por buen trato y el respeto, la comunicación y la promoción en valores, sino que es todo lo contrario.

Debido a la anterior información se vio la necesidad de hacer observación in-situ y se analizó como lo muestra el **Gráfico 17** que el mal trato y el irrespeto es lo que se evidencia en las relaciones entre el personal educativo de la Normal. Cabe decir que ni los docentes ni directivos pueden ni deben exigir a los estudiantes lo que no tienen.

En conclusión, se puede afirmar que las malas relaciones entre directivos y docentes han permeado en el comportamiento y rendimiento de los estudiantes y ha obstruido el alcance de mayores y mejores resultados en la institución educativa Normal Superior la Inmaculada.

C. Categoría del Estímulo motivacional

El estímulo es mirado como aquello que actúa positivamente sobre algo para que este responda como se quiere o se pretende. Con base en lo anterior es pertinente resaltar que, en el (PEI. Proyecto Educativo Institucional, 2014) está plasmado que, “los docentes y estudiantes de la NOSUIN por sus logros contarán con reconocimiento por parte de la comunidad educativa por parte de la cultura institucional”. Cabe decir, que, aunque está plasmado en el PEI que la NOSUIN hará entrega de estímulos y mantendrá la permanente motivación al personal docente, en realidad este ejercicio no es evidente en la cotidianidad. En ese orden se puede afirmar que la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada, en materia de gestión se encuentra en detrimento educativo, es decir, no se nota mejoramiento a raíz de la falta de motivación y la ausencia de estímulos en el personal docente y directivo docente.

Para continuar en este ejercicio de análisis se hizo necesario formar grupos de acuerdo con el instrumento utilizado en este caso de la entrevista y la observación In-situ, de tal modo que permitiera relacionar entre sí la categoría en mención y así se logre diseñar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa de la NOSUIN.

En esta categoría del estímulo motivacional también se logra ver una problemática común que gran parte de la población investigada y está compuesta por casos de Insatisfacción, falta de Incentivo y falta de reconocimiento. Teniendo presente que el estímulo motivacional es un factor vital para alcanzar buenos resultados, tener buenas relaciones hacer un buen trabajo y mayormente gran satisfacción, es pertinente que de manera urgente se diseñe un modelo de gestión que mejore la alcance la motivación del personal docente de la NOSUIN.

A continuación, se analiza la realidad de la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada con respecto al Estímulo motivacional así;

✚ *Los docentes y directivos se sienten satisfechos, reciben incentivos y se les hace reconocimientos por la labor que realizan.*

Gráfico 18. Encuesta. Docentes y Directivos. Estímulo motivacional.

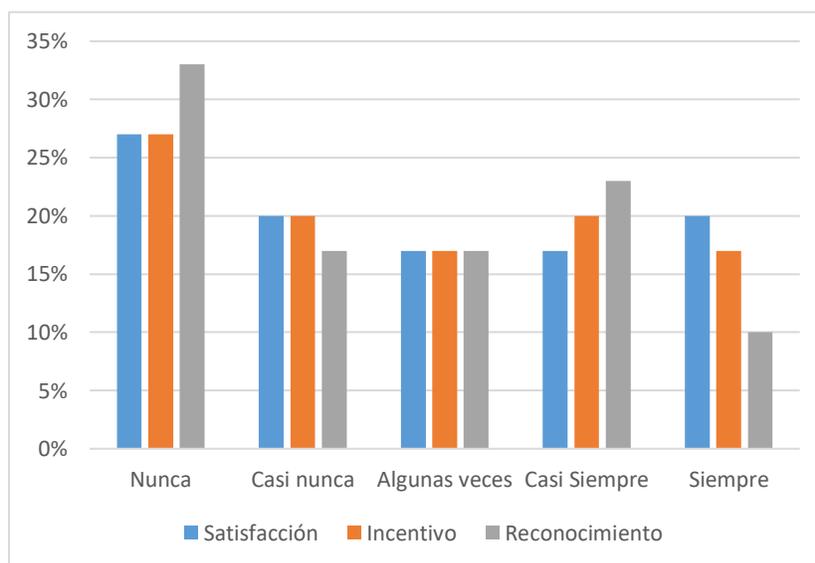
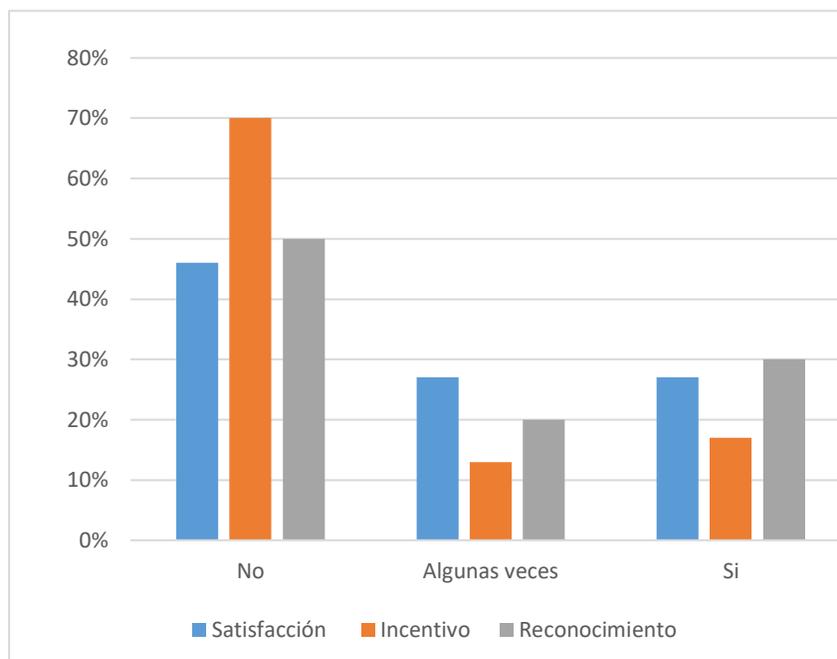


Gráfico 19. Observacion In-situ. Docentes y Directivos Estímulo motivacional.



La información que se refleja en el **Gráfico 18** dice que, de las 30 personas encuestadas, la mayoría coincide diciendo que ni los directivos docentes ni los docentes **nunca** reciben reconocimientos, ni incentivos por lo tanto eso los llena de insatisfacción con la gestión motivacional al interior de la Institución.

Debido a la anterior información se vio la necesidad de hacer observación in-situ y se analizó como lo muestra el **Gráfico 19** que efectivamente que ni el personal docente ni el directivo reciben incentivos ni reconocimiento por tal motivo se encuentran insatisfechos.

En conclusión, se puede afirmar que la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada, se encuentra en detrimento educativo o mejor se nota la falta de mejoramiento a raíz de la falta de motivación con incentivos y reconocimiento que los mantiene llenos de insatisfacción.

Según (Vera & Cuello, 2005) “Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”.

Según (Casassus, 2000) los factores como “factores como el compromiso, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo pedagógico, la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima de la Institución, son elementos indispensables para fortalecer las capacidades de cambio y adaptación a los cambios”.

Según (Rodriguez Rojas , 2015), “gerencia es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución”.

X. Resultado obtenido de la Investigación

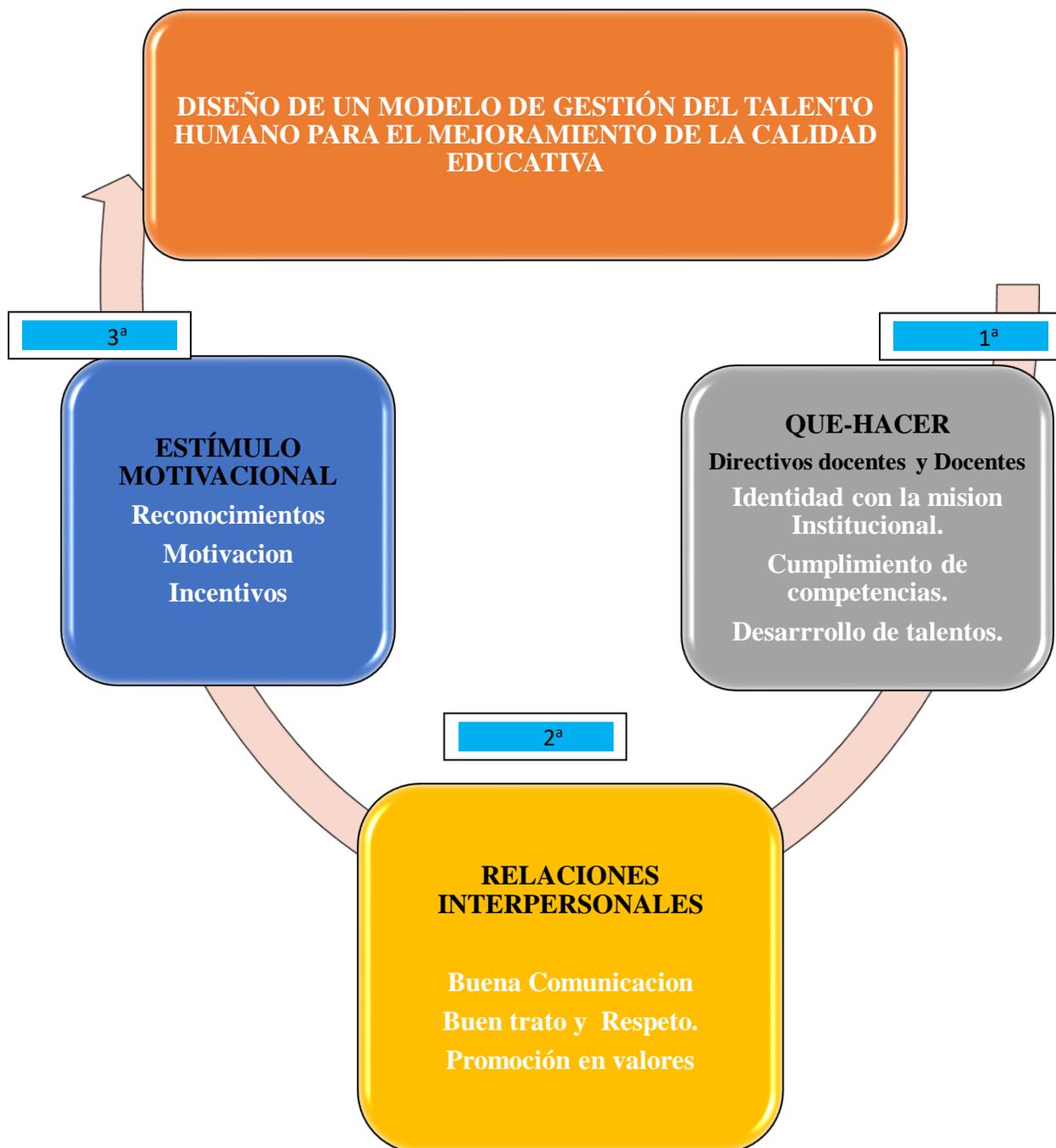


Figure 5. Modelo en gestión del talento humano

Fuente: Elaboración Propia.

XI. Conclusiones

Derivado del análisis de resultados de los instrumentos aplicados en la presente investigación, se detecta la existencia de una problemática en materia de gestión del talento humano que se ve reflejada en las categorías de análisis como son el quehacer docente y directivo, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional que han venido incidiendo en la calidad educativa en la Normal Superior la Inmaculada Italia- Chocó.

Según (Vera & Cuello, 2005) “Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”.

Según (Casassus, 2000) los factores como “factores como el compromiso, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo pedagógico, la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima de la Institución, son elementos indispensables para fortalecer las capacidades de cambio y adaptación a los cambios”.

Según (Rodríguez Rojas , 2015) “gerencia es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución”.

Con base en la información extraída de los diferentes teóricos y la obtenida mediante la revisión documental, la encuesta, la entrevista y la Observación In-situ se puede afirmar que si en una Institución Educativa como la Normal superior la Inmaculada, se implementa un modelo donde se le haga gestión al talento humano en las categorías del Quehacer docente y directivo en la cual se enfatice en las dimensiones de la identidad con la Misión institucional, en el cumplimiento de las competencias y en el desarrollo del talento pero que en este también con la

categoría de las relaciones interpersonales donde se evidencie el buen trato y el respeto, la buena comunicación y se promuevan los valores y unido a ello se cuente con la categoría del estímulo motivacional donde se asegure la satisfacción por la labor, se haga reconocimiento y se estimule con incentivos, este permitirá mejoramiento de la tan anhelada calidad educativa.

XII. Recomendaciones

Para el mejoramiento de la **Calidad Educativa** en la Institución Educativa Normal Superior la Inmaculada, se hacen, entre otras, las siguientes recomendaciones:

I. Contar con un **modelo de gestión del talento humano** que permita fortalecer el quehacer docente, las relaciones interpersonales y el estímulo motivacional.

1. Para mejorar el **Quehacer docente** se debe:

Hacer gestión en la identidad con la misión institucional

Hacer gestión en el cumplimiento de las competencias.

Hacer gestión en el desarrollo de talentos o capacidades

2. Reforzar las **Relaciones Interpersonales** para el mejoramiento de la calidad educativa en la Normal Superior la Inmaculada y para ello es necesario que:

- Manejar buen trato y respeto con todos.
- Mantener buena Comunicación y que esta sea asertiva, clara y amable.
- Promover valores en todo el personal Institucional.
- Implementación de jornadas pedagógicas que conlleven al mejoramiento de las relaciones interpersonales y del ambiente escolar.

3. Fortalecer el proceso de **estímulo motivacional** para el mejoramiento de la calidad educativa y para ello es fundamental:

- Incentivar o estimular el talento humano con reconocimientos
- Generar satisfacción al trabajo institucional.
- Creación de un comité de Bienestar social que propenda por estimular o hacer reconocimiento a la labor educativa del talento humano institucional.

XIII. Bibliografía

- Achinstein, P. (1967). *Problemas científicos y tecnológicos. Los modelos teóricos. Suplementos III/8*. Mexico: UNAM.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*. Amertown International S.A.: LibrosEnRed.
- Alles, A, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Talento humano y competencias*. Buenos Aires Argentina: ediciones Garnica s.a.
- Alles, A. M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias. Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Garnica s.a.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. New york: McKinsey & Company.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño), Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica*. Mexico: CIDET.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestion educativa en America Latina*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Castañeda Ramirez, I., & Zuluaga Collazos, A. (2014). *Gestion del Talento Humano en las Instituciones Educativas*. Manizales Colombia.
- Compartir, F. (2014). *Tras la excelencia docente. Cómo mejorar la calidad de educacioón para todos los colombianos*. Bogotá Colombia.
- Deborah. (29 de Mayo de 2015). <http://significado.net/talento/>. Obtenido de <http://significado.net/talento/>

- DECRETO LEY 1278, M. (2002). Evaluación anual de desempeño laboral Docentes y Directivos docentes. *Glosario de competencias*. Colombia.
- Diccionario de la lengua Española*. (1970). Madrid: Real academia española.
- Fernandez E., M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. España: McGraw-Hill.
- Florez Ochoa, R. (1994). *Hacia una Pedagogía del Conocimiento*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Gago Huguet, A. (1999). *Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Mexico: Trillas.
- Gómez Yepes, R. (2004). *Calidad Educativa: más que resultados en pruebas estandarizadas pp75-78*. Medellín.: Revista Educación y Pedagogía, Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Educación Vol XVI N° 38.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6 edición*. Mexico: McGraw Hill Education.
- https://es.m.wikipedia.org/wiki/homo_sapiens. (s.f.).
- Irigoin, M., & Vargas, F. (OIT 2002). *COMPETENCIA LABORAL*. Montevideo: Copyright OIT.
- Levy-Leboyer, C. &, & Prieto, J. M. (2003). *Gestión de la competencia: Cómo analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona.
- Martinez, M. C., Branda, S., & Porta, L. (2013). *¿Cómo enseñan los buenos docentes? Fundamentos y valores*.

Nussbaum, M. (2002). *El enfoque de las capacidades y competencias transversales en el EEES*.

Barcelona: Herder.

PEI. Proyecto Educativo Institucional. (2014). Chocó Colombia.

Rodriguez Rojas , F. P. (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*.

Romero, C. (2008). *Hacer de una escuela, una buena escuela: Evaluación y mejora de la gestión escolar*. Mexico: AIQUE.

Vásquez Rodríguez, F. (2013). *El quehacer docente*. Bogota: Unisalle.

Vera, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. (pp.14-15-16). República Dominicana, Santo Domingo: Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Villalobos Fuentes, X. (2011). Reflexión en torno a la gestión de aula y a la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizajes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 7.

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html

https://es.m.wikipedia.org/wiki/homo_sapiens. (s.f.).

(https://es.m.wikipedia.org/wiki/homo_sapiens)

XIV. Anexos

Table 13. Tabulación de la encuesta

Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la I.E Normal Superior la Inmaculada																							
ENCUESTADO #	GRADO QUE ORIENTA	SEDE	SEXO	TIPO DE NOMBRAMIENTO	ESTATUTO	GRADO DE ESCALAFÓN	FORMACION	Quehacer Docente					Quehacer Directivo					Relaciones Interpersonales			Estímulo motivacional		
								Afirmación 1	Afirmación 2	Afirmación 3	Afirmación 4	Afirmación 5	Afirmación 1	Afirmación 2	Afirmación 3	Afirmación 4	Afirmación 5	Afirmación 1	Afirmación 2	Afirmación 3	Afirmación 1	Afirmación 2	Afirmación 3
1	TRANSICION	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADA	1	1	2	3	2	1	1	1	3	5	1	1	1	1	2	1
2	PRIMERO	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	3	3	3	1	1	2	3	3	1	2	5	3	4	1	4	5
3	SEGUNDO	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	2	2	1	2	4	1	1	1	4	1	5	4	1	1	1	3
4	TERCERO A	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	2	2	2	4	1	3	2	1	3	5	2	1	1	4	3	1
5	TERCERO B	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	1	1	2	5	2	1	1	1	1	1	1	5	1	3	2	1
6	CUARTO	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	12	ESPECIALISTA	4	4	3	1	1	4	3	3	2	2	4	2	4	1	1	4
7	QUINTO	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	3	3	2	2	4	1	1	1	3	4	3	1	4	1	1	3
8	MULTIGRADO	SEDE LA SOLITA	H	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	1	1	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1
9	MULTIGRADO	SEDE VALENCIA	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	4	4	3	2	2	1	1	1	4	1	5	1	4	1	3	4
10	MULTIGRADO	SEDE SAN PEDRO	F	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADA	3	1	3	4	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	1	1
11	MULTIGRADO	SEDE SAN PEDRO	F	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADA	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	3	5	3	4	2	1
12	MULTIGRADO	SEDE PATIOS	F	PROVISIONAL	1278	1A	NORMALISTA SUP	3	3	3	3	1	3	2	3	2	1	4	1	2	1	4	4
13	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	H	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADO	5	5	4	5	1	1	1	2	4	2	5	2	4	1	1	3
14	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	H	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADO	1	1	2	4	2	3	2	3	2	3	1	3	1	2	1	1
15	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	2	2	1	2	4	2	2	2	5	3	3	1	4	1	3	3
16	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	3	3	3	2	3	1	1	1	1	4	2	3	3	1	4	
17	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	H	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADO	2	2	2	3	5	2	2	2	5	5	2	4	1	4	1	3
18	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	H	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADO	5	5	3	2	4	4	2	2	4	2	1	5	2	1	1	1
19	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	3	3	2	4	2	1	1	1	5	1	5	1	3	1	1	4
20	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	2	2	1	3	4	2	3	2	4	3	4	2	1	2	3	2
21	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	5	5	4	1	5	3	5	4	2	4	2	3	2	1	5	5
22	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	1	1	2	1	3	1	1	1	4	2	1	4	1	5	1	2
23	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	1278	2A	MAGISTER	3	5	4	1	4	2	3	2	3	1	5	1	3	2	4	5
24	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	M	PROPIEDAD	2277	14	AGRONOMO	5	5	5	4	2	4	4	4	2	5	2	5	2	4	1	2
25	FORMACION COMPLEM.	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	3	4	3	1	4	2	1	1	4	3	1	3	5	2	5	5
26	FORMACION COMPLEM.	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	2	2	2	2	3	4	2	1	3	1	4	2	1	5	3	1
27	FORMACION COMPLEM.	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	3	1	2	2	5	3	3	4	5	4	2	4	3	2	5	1
28	FORMACION COMPLEM.	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	5	5	5	1	3	2	1	1	3	2	1	2	4	2	5	5
29	RECTOR	SEDE PRINCIPAL	M	PROPIEDAD	1278	2A	INGENIERO AGRONOMO	4	4	3	1	2	5	4	4	5	5	3	5	5	3	1	2
30	COORDINADOR	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	3	4	1	2	1	4	5	5	4	5	3	5	5	5	1	2

Fuente: Elaboración propia.

Table 14. Tabulación de la Observación In-situ

Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la calidad educativa en la LE Normal Superior la Inmaculada.
Tabulación de la Observación In-situ

Observado #	Rol	Sede	Sexo	Tipo de nombramiento	Estatuto	Grado de escalafón	Formación	Quehacer Docente 16 observados							Quehacer Directivo 2 observados							Relaciones interpersonales 30 observados			Estímulo motivacional 30 observados					
								Evidencia 1	Evidencia 2	Evidencia 3	Evidencia 4	Evidencia 5	Evidencia 6	Evidencia 7	Evidencia 1	Evidencia 2	Evidencia 3	Evidencia 4	Evidencia 5	Evidencia 6	Evidencia 7	Evidencia 1	Evidencia 2	Evidencia 3	Evidencia 1	Evidencia 2	Evidencia 3			
								N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1	RECTOR	SEDE PRINCIPAL	M	PROPIEDAD	1278	2A	INGENIERO AGRÓNOMO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	3	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	
2	COORDINADOR	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	2	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	
1	Dire-grupo 0°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADA	1	1	1	1	2	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1
2	Dire-grupo 1°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	2	3	3	3	3	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	3	3	2	3	3	3	3
3	Dire-grupo 2°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	1	1	1	1	2	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	2	1	1	1	1	2	2
4	Dire-grupo 3°A	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	1	1	1	1	2	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Dire-grupo 3°B	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	1	1	1	1	2	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	2	1	1	1	1	1	1
6	Dire-grupo 4°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	12	ESPECIALISTA	3	2	2	2	1	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	3	3	1	3	3	3
7	Dire-grupo 5°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	2	3	3	3	3	2	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	2	3	2	1	2	2	2
8	Dire-grupo 6°	SEDE PRINCIPAL	M	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADO	3	1	1	1	2	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	3	3	3	1	3	3	3
9	Dire-grupo 7°	SEDE PRINCIPAL	M	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADO	1	1	1	1	2	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	1
10	Dire-grupo 8°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	2	2	2	2	2	2	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	3	2	1	2	2	2
11	Dire-grupo 9°	SEDE PRINCIPAL	M	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADO	3	2	2	2	3	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	2	1	3	1	1	1	1
12	Dire-grupo 10°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	3	3	3	3	3	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	3	3	3	3	3	3	3
13	Dire-grupo 11°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	1278	2A	MAGISTER	2	3	3	3	3	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	2	2	2	2	2	2
14	Dire-grupo 12°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	2	3	3	3	3	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	3	2	1	2	2	2
15	Dire-grupo 13°	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	1	1	1	1	3	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	1	1	1	1	1	1
16	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	M	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	2	2	1	1	1	1	1
17	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	2	1	1	3	1	3
18	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	1	1	2	1	1	1
19	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	1	3	1	1	1	1
20	MEDIA	SEDE PRINCIPAL	M	PROPIEDAD	2277	14	AGRONOMO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	2	1	3	1	1	1	1
21	FORMACION COMPLEM.	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	2	2	1	3	1	1	1
22	FORMACION COMPLEM.	SEDE PRINCIPAL	F	PROPIEDAD	2277	14	MAGISTER	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	3	1	3	3	3	3
23	MULTIGRADO	SEDE LA SOLITA	M	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	1
24	MULTIGRADO	SEDE VALENCIA	F	PROPIEDAD	2277	14	ESPECIALISTA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	3	1	2	3	3	3
25	MULTIGRADO	SEDE SAN PEDRO	F	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	2	1	2	1	1	1	1
26	MULTIGRADO	SEDE SAN PEDRO	F	PROPIEDAD	1278	2A	LICENCIADA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	3	2	3	1	1	1	1
27	MULTIGRADO	SEDE PATIOS	F	PROVISIONAL	1278	1A	NORMALISTA SUP	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	1	1	3	3	3	3
28	SECUNDARIA	SEDE PRINCIPAL	F	PROVISIONAL	1278	2A	LICENCIADA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	2	2	2	2	2	2	3

Fuente: Elaboración Propia.