



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

TESIS DE GRADO

Tesis de Grado, previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia Educativa

TEMA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN
EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA
“TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA
DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO,
P R O V I N C I A D E L O S R Í O S , 2 0 1 3**

AUTOR

LIC. ROBERTO ANTONIO MUÑOZ CABRERA

**GUARANDA - ECUADOR
2013**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA**

TESIS DE GRADO

Tesis de Grado, previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia Educativa

TEMA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN
EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA
“TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA
DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO,
P R O V I N C I A D E L O S R Í O S , 2 0 1 3**

AUTOR

LIC. ROBERTO ANTONIO MUÑOZ CABRERA

DIRECTOR

ING. LUIS ANTONIO DÁVILA VÁSCONEZ MBA

GUARANDA - ECUADOR

2013

I. DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi esposa Lorena, a mis hijos; Nathaly, Roxana, Gabriela y Fernando, que supieron comprender con fe y esperanza que el ideal supremo de la vida intelectual requiere de apoyo y compromiso de todos, a ustedes que asumieron la comprensión al quedar abandonados cada sábado en que yo salía a clases, y me apoyaron siempre para que culmine con éxito esta nueva etapa en mi vida, la misma que quedará al servicio del bien la verdad y la justicia.

Roberto.

II. AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal de Bolívar, al Departamento de Postgrado, por darme la oportunidad de mejorar mi vida profesional con la obtención del título de Magister en Gerencia Educativa.

Un reconocimiento especial y gratitud al Ing. Antonio Dávila Vásconez, Director de Tesis por sus sabias orientaciones en el desarrollo de la misma, a todos y cada uno de los catedráticos que impartieron su conocimiento incondicionalmente.

A mis hermanos Dra. María Isabel, al Ing. Justino Humberto Muñoz Cabrera, por el gran apoyo que me ofrecieron desde el inicio hasta el final de esta etapa fundamental en mi vida.

Roberto


III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

ING LUIS ANTONIO DÁVILA VÁSCONEZ. MBA, Director de tesis del estudiante de Maestría en Gerencia Educativa: **LIC. ROBERTO ANTONIO MUÑOZ CABRERA** .

CERTIFICA:

Que una vez revisados los contenidos de la investigación y desarrollo del Informe final de la tesis titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA “TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013.** Guardan relación con los parámetros estipulados en la reglamentación prevista por los organismos de estudio de cuarto nivel; por lo tanto solicito se de él trámite legal correspondiente.

Guaranda, 11 de septiembre del 2013



.....ING. LUIS ANTONIO DÁVILA VÁSCONEZ. MBA.
DIRECTOR DE TESIS.

IV. AUTORÍA NOTARIADA

LIC. ROBERTO ANTONIO MUÑOZ CABRERA con Cédula de Identidad N# 1201534110, cumplo con la presentación de la Tesis de Grado.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA "TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ". RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013.

Todas las afirmaciones, documentación y proyecciones que constan en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad de su autor, el patrimonio Intelectual de la Tesis de Grado pertenece a La Universidad Estatal de Bolívar.



.....
Lic. Roberto Antonio Muñoz Cabrera.

C.I.: 1201534110

Dr. José Córdova Núñez

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORÍA



R. DEL E.
NOTARIA
PRIMERA
San Miguel
Prov. Bolívar

OTORGADA POR:

MUÑOZ CABRERA ROBERTO ANTONIO

INDETERMINADA

En San Miguel de Bolívar, República del Ecuador, hoy día viernes catorce (14) de febrero del año dos mil catorce, ante mí DOCTOR JOSÉ CÓRDOVA NÚÑEZ, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DE ESTE CANTÓN, comparece el señor: MUÑOZ CABRERA ROBERTO ANTONIO, casado. El compareciente manifiesta ser ecuatoriano, mayor de edad, de estado civil como deja expresado, domiciliado en el Cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos, y de transito por este lugar, legalmente capaz, a quien de conocerle doy fe y dice: Que instruido de la naturaleza, objeto y resultados legales de este instrumento, en forma libre y voluntaria manifiesta que tiene a bien otorgar la presente Declaración Jurada. Al efecto, juramentado que fue en legal y debida forma, previa la explicación de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad, expone: Yo, MUÑOZ CABRERA ROBERTO ANTONIO, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia Educativa, manifiesto que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado: " ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA "TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ". RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013", es de mi exclusiva responsabilidad en calidad de autor. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad; y, leído que le fue ésta su declaración al compareciente, se afirma y se ratifica en lo expuesto y firma conmigo en unidad de acto; de todo lo cual doy fe.

Sr. Muñoz Cabrera Roberto Antonio

C.C. 120153411-0

Dr. José Córdova Núñez
EL NOTARIO

MEJAMENJMEK



MEJAMENJMEK

V. TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

I. DEDICATORIA.....	1
II. AGRADECIMIENTO.....	2
III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	3
IV. AUTORÍA NOTARIADA	4
V. TABLA DE CONTENIDOS.....	5
VI. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS	11
VII. LISTA DE ANEXOS	13
VIII. RESUMEN EJECUTIVO.	14
IX. EXECUTIVE SUMMARY.....	16
X. INTRODUCCIÓN	18
1. TEMA	20
2. ANTECEDENTES.....	21
3. PROBLEMA.....	25
ÁRBOL DE PROBLEMAS	26
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
SUBPROBLEMAS	29
4. JUSTIFICACIÓN	30
5. OBJETIVOS	34
GENERAL	34
ESPECÍFICOS	34
6. HIPÓTESIS.....	35
7. VARIABLES,	36
VARIABLE INDEPENDIENTE	36
VARIABLE DEPENDIENTE	36
VARIABLE INTERVINIENTE	36
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	37
VARIABLE DEPENDIENTE.	38

VARIABLE INTERVINIENTE.....	39
CAPITULO I.....	40
MARCO TEÓRICO.....	40
1. TEORÍA CIENTÍFICA.....	40
1.1. ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	40
1.1.1. Gerencia.....	40
1.1.2. FUNCIONES GERENCIALES	42
1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	43
1.1.4. LA CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL	43
1.1.5. LA COMUNICACIÓN	46
1.1.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN	48
1.1.7. LA MOTIVACIÓN	48
1.1.7.1. Los tipos de motivación.....	49
1.1.8. LA TOMA DE DECISIONES	50
1.1.9. EL LIDERAZGO GERENCIAL.....	52
1.1.10. . LA DINÁMICA DEL LÍDER	54
1.1.11. LA CALIDAD EN EDUCACIÓN	54
1.1.12. CAMBIO E INNOVACIÓN COMO UNA CONSTANTE	56
1.1.13. ESTRATEGIA GERENCIAL	58
1.1.14. TALENTO HUMANO	59
Etimología	59
1.1.15. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	60
1.1.16. LA FORMACIÓN EDUCATIVA.....	63
1.1.17. FUNCIONES DEL DOCENTE.....	64
1.1.18. EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.	68
1.1.18.1 . Proceso.....	68
1.1.19. ¿Cómo dirigir la enseñanza en el proceso formativo?.....	72
1.1.20. PEDAGOGÍA CONSTRUCTIVISTA	74
1.1.21. FUNDAMENTO FILOSÓFICO.	75
1.1.22. FUNDAMENTO SOCIOLÓGICO	77

1.1.23. FUNDAMENTO PSICOLÓGICO	79
1.1.24. ENFOQUE COGNITIVO.....	80
1.2. TEORÍA CONCEPTUAL.....	83
1.3. TEORÍA REFERENCIAL.....	85
1.4. TEORÍA SITUACIONAL.....	86
1.5. TEORÍA LEGAL.....	88
LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL.....	88
CAPITULO ÚNICO,	88
DEL ÁMBITO, PRINCIPIOS Y FINES. (...)	88
CAPITULO II.....	91
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	91
Por el propósito	91
Por el nivel.....	91
Por el lugar.....	91
Por el origen.....	91
Por la dimensión temporal	92
Por el tiempo de ocurrencia.....	92
Por la factibilidad de aplicación.....	92
2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE DATOS.	
.....	92
2.3. UNIVERSO Y MUESTRA.....	93
2.4. MÉTODOS.....	93
2.5. ESTRATEGIAS DE CAMBIO.....	94
ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	96
PROBLEMA.....	97
OBJETIVO:.....	97
JUSTIFICACIÓN	97
DESARROLLO	98
2. ESTRATEGIA EXITOSA.....	102
2.1. Estrategias.....	104
LEYENDO Y JUGANDO VOY APRENDIENDO	104
MENTEFACTO.....	115

3. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?.....	115
5. FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL.....	117
6.1. Misión y metas principales.....	118
6.2. Visión.....	118
6.3. Análisis externo.....	119
6.4. Análisis interno.....	119
6.5. Selección estratégica.....	120
6.6. Estrategia a nivel funcional.....	121
6.7. Logro de eficiencia superior.....	122
6.8. Logro de calidad superior.....	123
6.8.1. El concepto ACT.....	124
6.9. Logro de innovación superior.....	127
6.10. Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del usuario.....	127
6.10.1. Concentración en el usuario.....	128
6.10.2. Liderazgo.....	128
7. EL CICLO DE LA RETROALIMENTACIÓN.....	129
7.1. BALANCED SCORE CARD.....	130
7.1.1. Nacimiento del Balanced Score Card.....	130
7.1.2. BSC: Sistema gerencial estratégico (SGE).....	131
7.1.3. Beneficios para la organización.....	131
7.4. Etapas de desarrollo e implementación S.G.E.....	132
7.4.1. Planeación estratégica.....	132
7.4.2. Estructuración estratégica.....	132
7.4.3. Mapa estratégico.....	133
7.5. Ejecución y evaluación estratégica.....	133
7.6. Principios del Balanced Score Card.....	134
7.7. CONTROL DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN LA EDUCACIÓN.....	134
7.7.1. Elementos de gestión pública.....	135
7.7.2. Objetivos del control de gestión.....	135
7.7.3 Tipos de control.....	135
7.7.3.1. Control previsor.....	135

7.7.3.2. Control simultáneo.....	135
7.7.3.3. Control de retroalimentación.....	136
7.7.3.4. Posibles barreras al control exitoso.....	136
7.8. ¿Cómo lograr el control?.....	136
7.9. Algunos instrumentos de control de operaciones	137
7.9.1. Instrumentos para controlar organizaciones.....	137
7.9.1. Inspección	137
7.9.2. Administración por excepción	137
7.9.3. Administración por objetivos	138
8. SÍNTESIS Y ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	138
CAPITULO III.....	142
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES	142
ENCUESTA REALIZADA A PADRES DE FAMILIA.....	152
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR DIRECTIVO	162
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	165
CONCLUSIONES.	167
RECOMENDACIONES.....	169
BIBLIOGRAFÍA.....	171
ANEXOS.....	173
BIBLIOGRAFÍA:	185
ARTÍCULO CIENTÍFICO.	188
EL TÍTULO:	188
EL AUTOR (A) (S):.....	188
LA INSTITUCIÓN:	188
RESUMEN:.....	188
EXECUTIVE SUMMARY.....	190
INTRODUCCIÓN:	192
METODOLOGÍA:	193
RESULTADOS:.....	194
DISCUSIÓN:	196

CONCLUSIONES:	198
RECOMENDACIONES	200
BIBLIOGRAFÍA:	201
ANEXOS.....	203
Datos de la provincia de Los Ríos.....	203
CANTÓN BABAHOYO.	204

VI. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES	142
CUADRO 1	142
GRÁFICO 1	142
CUADRO 2	143
GRÁFICO 2	143
CUADRO 3	144
GRÁFICO 3	144
CUADRO 4	145
GRÁFICO 4	145
CUADRO 5	146
GRÁFICO 5	146
CUADRO 6	147
GRÁFICO 6	147
CUADRO 7	148
GRÁFICO 7	148
CUADRO 8	149
GRÁFICO 8	149
CUADRO 9	150
GRÁFICO 9	150
CUADRO 10	151
GRÁFICO 10	151
ENCUESTA REALIZADA A PADRES DE FAMILIA	152
CUADRO 1	152
GRÁFICO 1	152
CUADRO 2	153
GRÁFICO 2	153
CUADRO 3	154
GRÁFICO 3	154

CUADRO 4.....	155
GRÁFICO 4	155
CUADRO 5.....	156
GRÁFICO 5	156
CUADRO 6.....	157
GRÁFICO 6	157
CUADRO 7.....	158
GRÁFICO 7	158
CUADRO 8.....	159
GRÁFICO 8	159
CUADRO 9.....	160
GRÁFICO 9	160
CUADRO 10.....	161
GRÁFICO 10	161
 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR DIRECTIVO	 162

VII. LISTA DE ANEXOS

ANEXOS.....	173
ANEXO 1.....	173
ANEXO 2.....	175
ANEXO 3.....	177
ANEXO 4.....	179
ANEXO 5 fotografías	179
ANEXO 6 Resolución Ministerial	182

VIII. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de investigación titulado “Estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”, recinto Colombia del Atío, parroquia Febres Cordero, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, 2013.”, fue realizado de manera responsable, valorando aquellos aspectos que se ha considerado son importantes y que aporten soluciones válidas al problema planteado.

Las estrategias gerencial, el desarrollo del talento humano y el proceso de formación educativa, son temas que se abordaron de manera minuciosa en el capítulo I. Marco Teórico, son informaciones que aportan con valiosos contenidos científicos y que permitieron contar con una visión más clara del tema en estudio y que posteriormente nos permiten proponer nuevas ideas con el propósito de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en la escuela, escogida para mi investigación.

En el Capítulo II se planteó la metodología de investigación para lo cual se escogió realizar por el propósito una investigación, básica, aplicada; por el nivel, exploratoria, descriptiva, explicativa; por el lugar de campo, porque el estudio de la presente investigación se realizó en las aulas de la escuela donde se han producido los acontecimientos. Por el origen bibliográfica, porque recurrimos a textos y obras de consulta y además me permitió profundizar y pormenorizar los hechos del pasado para comparar con el presente y proyectar al futuro, Por la dimensión temporal transversal, longitudinal, Longitudinal, por el tiempo de ocurrencia retrospectivo y prospectivo. También se anota la metodología para la investigación

En cuanto a los instrumentos de investigación se aplicó la encuesta que estuvo dirigida a docentes y los estudiantes de la escuela Trinidad Guzmán Quiñónez. Continúa con las estrategias de cambio; es decir, lo que se propuso aplicar en las

aulas, para corregir el problema encontrado; y que consta de un título, introducción, objetivos, aplicación; además de un plan de trabajo, como evidencia de la aplicación de las estrategias en la escuela.

El capítulo III encierra los resultados de la investigación, reflejados en los cuadros y gráficos estadísticos y que fueron analizados cada uno; para realizar a continuación las conclusiones y recomendaciones; que a su vez motiva la discusión, en la que se deja en claro, los beneficios del proyecto aplicado, el logro de resultados esperados y se concluye con la elaboración del artículo científico.

PALABRAS CLAVES

Estrategias,

Gerenciales,

Talento,

Humano,

Proceso,

Formación,

Educativa.

IX. EXECUTIVE SUMMARY

Project of management investigation the present titled "and strategies for the development of the human talent in the formation process educative of the children and children of the Escuela " Trinidad Guzmán Quiñónez ", enclosure Colombia of the Atio, parish Cordero Febres, corner Babahoyo, province of Los Ríos, 2013" it was made of responsible way, valuing those aspects that have been considered are important and that they contribute valid solutions to the created problem.

The strategies management, the development of the human talent and the process of educative formation, are subjects that approvech or of meticulous way in chapter I. Theoretical Marco, is information that contributes with valuable scientific contents and that they allowed to count on one more a clearer vision of the subject in study and that later us permit and n to propose new ideas in order to improve the education process learning in the school, chosen for my investigation.

In Chapter II the investigation methodology considered for which or was chosen to make the intention an investigation, basic, applied; by the level, exploratory, descriptive, explanatory; by the field place, because the study of the present investigation was made in the classrooms of the school where the events have taken place. By biographic origin b, pursue we resorted to texts and reference books and in addition allowed me to deepen and to detail the facts of the past to compare with the present and projecting to the future, By the cross-sectional, longitudinal, Longitudinal dimension temporary, by the respective time of retrospective occurrence and p. Also the methodology for the investigation is written down

As far as the investigation instruments it was applied the survey that were directed to educational and the students of the school Trinidad Guzmán Quiñónez. It continues with the change strategies; that is to say, what one seted out to apply in the classrooms, to correct the found problem; and that consists of a title,

introduction, objectives, application; in addition to a work plan, as aescuela demonstrates of the application of the strategies en el.

Chapter III locks up the results of the investigation, reflected in the pictures and statistical graphs and that were analyzed each one; in order to make next the conclusions and recommendations; that it as well motivates the discussion, in which is left in sure the benefits of the applied project, the profit of awaited results and conclude with the elaboration of the scientific article.

X. INTRODUCCIÓN

Al realizar la investigación, se planteó como finalidad analizar la actuación gerencial del profesor a nivel del subsistema de Educación Básica para concretar sus necesidades estructurales, a fin de presentar estrategias gerenciales de actuación hacia el fortalecimiento de un facilitador de estrategias innovadoras en la acción pedagógica del docente de nivel inferior y medio. De allí, que el profesor debe ser un facilitador de la acción pedagógica en el aula con sus estudiantes, relacionarse con el entorno comunitario, para establecer alianzas y redes, a favor de lograr los objetivos institucionales planteados.

Es decir, que el docente deberá tener el perfil necesario para abordar la compleja tarea de guiar a cada uno de sus estudiantes, propiciar experiencias significativas con los niños y niñas y mantener la motivación en los diferentes escenarios escolares, familiares, comunitarios, monitoreando, asesorando, guiando, fomentado las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional efectivo para consolidar el aprendizaje en los niños, niñas y el apoyo permanente de sus familias.

Ahora bien, hay que tomar muy en cuenta que la escuela, la familia y la comunidad dentro de una sociedad, no están creciendo en armonía y proyección, debido a que no se está enmarcando eficiencia del docente, para emplear estrategias gerenciales que permitan desarrollar el talento humano en el proceso de formación educativa de los estudiantes para que los actores educativos vayan creciendo a la luz de las interrelaciones, de lo legal, intelectual, moral y organizativo, y las familias se proyecten como los primeros centros educativos en respuesta a los lineamientos del currículo del subsistema de educación en los niveles inferior y medio.

Por otra parte, es importante señalar que en esta investigación, se profundizará en lo concerniente al concepto de gerencia educativa y la utilización de las estrategias gerenciales por parte de los docentes en el aula con sus estudiantes

para desarrollar el talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas.

El objetivo central de esta investigación tiene por finalidad analizar la actuación gerencial del Subsistema de Educación en los niveles inferior y medio para concretar sus necesidades estructurales, a fin de presentar estrategias gerenciales de actuación en la labor docente para el fortalecimiento de un gerente educativo que busca desarrollar el talento humano en el proceso de formación y de esta manera alcanzar la calidad de la educación.

1. TEMA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA “TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013.

2. ANTECEDENTES

La profesión docente en América Latina y algunos países de otros continentes es interpuesta por la propia concepción que los profesionales tienen acerca de su propia actividad. La tarea docente se realiza en la mayoría de los países de forma aislada, hay poca comunicación, escasamente se comparten las responsabilidades académicas y no se emplean estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en sus estudiantes.

El trabajar con un esquema mental preconcebido, basado en sus propias experiencias como estudiante, que podía observar como el profesor explicaba, dictaba y tomaba lecciones, impide que se utilicen estrategias gerenciales; porque este campo se concibe exclusivamente para las empresas que producen y buscan obtener mayores ganancias con poca inversión; o a su vez optimizan el trabajo del personal para un mayor rendimiento productivo.

Este problema que se observa en América Latina y países de otros continentes, también se refleja en la actuación de los docentes en el Ecuador y se replica en la provincia de Los Ríos; que continúan laborando bajo el mismo esquema, porque se considera que es la forma más fácil de trabajar para el profesor, aunque ello signifique elevar la voz y hablar por mucho tiempo frente a los estudiantes; pero se está convencido de que es la mejor manera de enseñar; sin pensar realmente en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, peor aún en desarrollar el talento humano con el que cuenta el profesor en el aula.

En este sentido, la calidad en educación ha considerado numerosos aspectos. Lograrla, ha dependido, por una parte, de los objetivos establecidos, del talento humano y de los recursos destinados a su consecución, de las necesidades de los colectivos implicados. Para incidir en ella se ha requerido potenciar la gestión y gerencia del sistema, aprovechar los recursos, reforzar la gestión de los centros, fortalecer la función docente, mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como intervenir aspectos relacionados con el fortalecimiento de la profesión, del

talento humano docente y la evaluación del sistema gerencial académico.

Las exigencias actuales relacionan la profesión docente con la mejora de la calidad de la educación, para cuyo efecto hay que pensar en el desarrollo del talento humano, conformado por los niños y niñas que concurren diariamente hasta el establecimiento educativo para alcanzar aprendizajes que sean de calidad a través de la reflexión, el análisis, la síntesis, con el fin de lograr comprensión en los temas de estudio y un verdadero aprendizaje de calidad

Con respecto a la escuela motivo de la presente investigación se puede señalar que, no hay la debida atención al desarrollo del talento humano, porque la labor docente se centra en la transmisión de los contenidos de las disciplinas de estudio; que se facilitan con los libros entregados por el Ministerio de Educación; porque el profesor da una explicación del tema, luego pide que lean los contenidos en el libro y traten de cumplir con las diferentes tareas que se señalan en los mismos, así como en el cuaderno de trabajo. Demostrando de esta manera que no se están empleando estrategias gerenciales que permitan el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los estudiantes.

EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA, es un concepto que implica cambio, mejora y transformación de las prácticas que se han anquilosado con el paso del tiempo y que requiere identificar aquellos aspectos que es necesario renovar, mejorar o fortalecer, con la finalidad de responder a las expectativas de los usuarios.

Es un concepto que nos sirve de referencia para iniciar un proceso indagatorio sobre esta compleja función. Es decir, las acciones que se impulsen pueden tener parámetros de comparación de cómo estaba hace unos años y cómo se está en la actualidad, por lo que, además de contar con información precisa, permitiría orientar procesos de mejora en la formación del talento humano docente y su aporte significativo en el proceso de formación educativa de los niños y niñas en las instituciones educativas.

Por todo ello, hemos observado que lograr la calidad se convierte en un reto para la mayoría de los sistemas educativos. No es suficiente que el conjunto de los estudiantes asistan a la escuela, sino que es necesario que la educación que reciben sea de calidad, pero de quién es la responsabilidad de lograrlo: ¿De la escuela? ¿Del profesorado? ¿Del propio estudiante? ¿De las familias?

Según la teoría del cambio todos y cada uno de los niveles de la Administración tienen un papel fundamental en la mejora de la calidad. Nos interesa resaltar que, más allá de la mejora de los resultados en el ámbito local, es importante también considerar el ámbito regional y que todo cambio que se impulse por pequeño que sea, esté favorecido por la estructura de la institución.

En este sentido, nos interesa destacar que los principios que orienta el trabajo gerencial del docente se relacionan principalmente con dos componentes:

- a) El primero son los elementos que definen su función y que están relacionados directamente con la educación escolar y se relacionan con el ejercicio de su trabajo. Por ello, identificar cuáles son sus competencias, sus atribuciones y el objetivo principal de su trabajo debe quedar definido en la normativa que la orienta.
- b) El segundo se relaciona con las necesidades que la sociedad le demanda y que surgen de la interrelación con otros colectivos, pero que en combinación con otros profesionales contribuye en el desarrollo de competencias, en la integración social, etcétera.

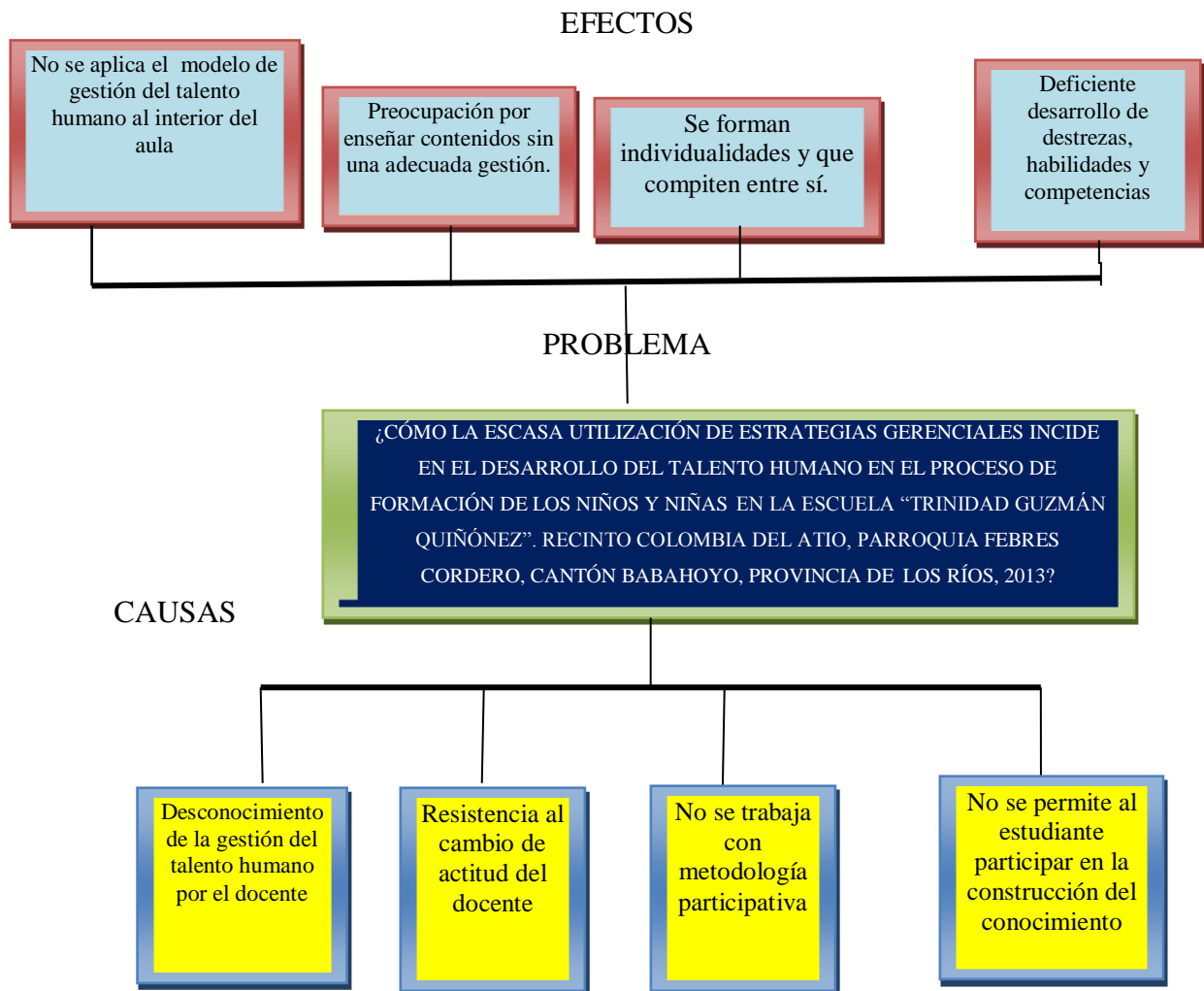
Por todo lo anterior consideramos que el trabajo que realizan los docentes puede ser un elemento fundamental para la transformación y para el desarrollo educativo de los centros escolares, pero también uno de los obstáculos más grandes si no se les considera y atiende adecuadamente. Creemos que es necesario reconocer que, en los últimos años, los docentes han perdido su identidad como la autoridad académica. El acceso y la formación son temas que también habría que revisar.

No existe un mecanismo que permita seleccionar a los mejores elementos para cumplir esta función y hay ausencia de programas sistemáticos de formación; así, muchos son buenos profesionales, pero al asumir su trabajo cada día en condiciones de precariedad acaban debilitando el trabajo. Por ello es necesario reflexionar sobre los mecanismos de acceso y los sistemas de formación inicial y permanente.

3. PROBLEMA

¿CÓMO LA ESCASA UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES INCIDE EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS EN LA ESCUELA “TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013?

ÁRBOL DE PROBLEMAS



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación es uno de los puntos de desarrollo de los países del mundo de tal forma que es un elemento de discusión en cada una de las diversas cumbres internacionales; por ejemplo, la UNESCO (Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura) ha emitido recomendaciones para disminuir el analfabetismo e incrementar la tasa de escolaridad de los países en vías de desarrollo así mismo ha emitido declaraciones para la educación básica, media y educación superior.

Sin embargo, no sólo la UNESCO, sino también otros organismos mundiales, como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como la OCDE, tienen sus propuestas y retos a la educación a todos los niveles. Empero, estos últimos han sido fuente de debate debido a los intereses económicos que se encuentran en juego y que muchas instituciones han considerado ejes de trabajo para sus reformas universitarias

La calidad educativa es uno de los grandes problemas de la educación actual en el Ecuador y el mundo. Se supone que se debe a la inadecuada gestión del talento humano la que disminuye el desempeño académico de los niños y niñas en el proceso de formación educativa.

En la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñones”. Recinto Colombia del Atío, parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, 2013.

Es indispensable analizar las causas que dieron origen a esta situación para comprender el problema objeto de estudio, las cuales se detallan a continuación:

La escasa capacitación del personal académico, provoca el desconocimiento del adecuado modelo de gestión del talento humano al interior del aula para un excelente desempeño académico.

Resistencia al cambio, no tener conocimientos actualizados genera que las personas que laboran para esta institución, tengan miedo de aplicar un modelo de gestión del talento humano en el proceso áulico de formación de los niños y niñas de la escuela, para incrementar el desempeño laboral académico.

No se permite participar a los estudiantes en la construcción de su propio conocimiento, porque se exige la memorización de conocimientos para poder alcanzar una buena calificación, sin tomar en cuenta la calidad de los aprendizajes.

En los estudiantes se observa que hay un inadecuado de sus destrezas, habilidades y competencias; porque se limita su accionar a ser simple escuchas de las explicaciones del profesor y la lectura de los contenidos que están en los textos, para repetir, de ser posible en forma textual.

DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CÓMO LA ESCASA UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES INCIDE EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS EN LA ESCUELA “TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013?

SUBPROBLEMAS

- ¿Por qué es la escasa capacitación del personal docente en gestión del talento humano para el desempeño académico de los niños y niñas en el proceso de formación educativa?
- ¿Cuáles son los factores que provocan resistencia al cambio, para que tengan miedo de aplicar un modelo de gestión del talento humano en el proceso áulico de formación de los niños y niñas de la escuela, para incrementar el desempeño laboral académico?
- ¿Cuál es la razón para que los profesores no utilicen conocimientos científicos contemporáneos para la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje y formación del talento humano?
- ¿A qué se debe la inadecuada retroalimentación y reconocimiento al progreso de sus estudiantes por la ejecución ejemplar de sus destrezas, habilidades y competencias en el aula?

4. JUSTIFICACIÓN

Como se justifica plenamente este trabajo porque se busca que la educación que tenemos vaya mejorando sustancialmente para construir el país que se desea, es decir, un país con personas que en los centros de educación trabajaron con estrategias gerenciales y pudieron lograr el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa; y para ello es necesario dar un salto cualitativo y, así, lograr que la educación se consolide como el motor del cambio al que aspiramos todos.

Es por este motivo, que una vía favorecedora para impulsar el desarrollo armónico e integral del individuo y de la comunidad es contar con docentes que trabajen con estrategias gerenciales porque de esta manera se promueve el desarrollo del talento humano de los niños y niñas en el proceso de formación educativa, además de un sistema educativo de buena calidad.

Otro punto importante es la acción que influye en el mejoramiento de la calidad, la innovación de los esquemas de participación social en torno a las instituciones educativas. Se trata de que todos (profesores, alumnos, padres) sumemos esfuerzos para fortalecer su papel como agentes del cambio.

De que todos participemos en un ambiente de respeto y corresponsabilidad en el que se valore la contribución de los actores educativos y que los docentes a través de la constante búsqueda de estrategias gerenciales alcance el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”. Recinto Colombia del Atío, Parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, 2013.

Sobre la base de estas consideraciones, el Ministerio de Educación, comprometido con la calidad de los aprendizajes, consideran que la constante búsqueda de estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa, impulsa procesos de aprendizaje e inter-aprendizaje

intencionales y significativos, para permitir al estudiante acceder al conocimiento teórico práctico, para su formación integral y para lograr el objetivo principal: alcanzar un mejor estilo de vida o el Sumac Kausay

Es importante señalar que la implementación de estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa debe adaptarse a la infraestructura del plantel, a la formación y especialización de sus docentes y a las necesidades de la comunidad educativa; considerando que lo fundamental es garantizar la seguridad del estudiante la calidad de la enseñanza y aprendizaje de la educación en general.

Para el docente de la Educación General Básica, será todo un desafío transformar estas propuestas (con base en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica y del Bachillerato), mejorar las actividades gerenciales de la gestión del proceso académico, las cuales buscan que, basado en la realidad institucional, el docente sea capaz de fomentar el mejoramiento de la cultura educativa y avanzar con procesos sistemáticos, compartidos y dotados de sentido y orientación hacia el logro del perfil del estudiante que estamos formando. La investigación persigue este propósito en búsqueda del Buen Vivir de todos los niños y niñas de la escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”. Recinto Colombia Del Atío, Parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de los Ríos, 2013.

En consecuencia, esta investigación será un material bibliográfico de consulta para los estudiantes y docentes de las distintas áreas de la educación, es decir educación física, básica integral, preescolar, educación especial, entre otras, que deseen incrementar sus conocimientos en la utilización como estrategia en el desarrollo de contenidos programáticos de las distintas áreas de la educación básica.

Esta investigación es importante porque se busca una solución al problema de las Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en el Proceso de Formación Educativa de los Niños y Niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán

Quiñónez”. Recinto Colombia del Atío, Parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, 2013; relacionadas conjuntamente con el aprendizaje significativo.

La presente investigación es pertinente por su adecuado planteamiento para el procedimiento de la problemática existente en la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”. Que provoca deficiencias en el desarrollo de las Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en el Proceso de Formación Educativa de los Niños y Niñas que repercute en el aprendizaje significativo los estudiantes de la institución.

Es factible la investigación porque se cuenta con suficiente información bibliográfica, porque se dispone del tiempo necesario, los recursos indispensables para la investigación, con el afán de encontrar la solución del problema del uso de las Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en el Proceso de Formación Educativa de los Niños y Niñas.

La originalidad de esta investigación se plantea como única ya que motivados por la necesidad de solucionar una gran problemática como es la insuficiente aplicación de las Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en el Proceso de Formación Educativa de los Niños y Niñas.

Los beneficiarios de la presente investigación son los docentes de la institución quienes se favorecerán del conocimiento de las Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en el Proceso de Formación Educativa de los Niños y Niñas. En forma directa, e indirectamente los resultados y la propuesta serán de beneficio a las demás instituciones educativas como medio de consulta y aplicación de así requerir el docente o los directivos.

La novedad científica de la investigación consiste en la aplicación de una guía didáctica de Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en el Proceso de Formación Educativa de los Niños y Niñas, en esta relación dialéctica

esta la novedad científica.

La investigación tiene una utilidad práctica por cuanto se plantea una alternativa de solución al problema investigado que es ayudar a los docentes a solucionar todas sus expectativas en torno a las Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en el Proceso de Formación Educativa de los Niños y Niñas y poder dar una solución a los problemas de gerencia y gestión áulica.

5. OBJETIVOS

GENERAL

Determinar el empleo de estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”. Parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, 2013.

ESPECÍFICOS

- Identificar las estrategias gerenciales que utiliza el profesor para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”
- Destacar la importancia científica de las estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”
- Elaborar la guía didáctica para la aplicación de estrategias gerenciales que permita el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”

6. HIPÓTESIS.

¿Con la aplicación de estrategias gerenciales mejora significativamente el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”. Recinto Colombia del Atío, Parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, 2013?

7. VARIABLES,

VARIABLE INDEPENDIENTE

Estrategias Gerenciales

VARIABLE DEPENDIENTE

Desarrollo del Talento Humano

VARIABLE INTERVINIENTE

Proceso de formación educativa

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO TÉCNICO
ESTRATEGIAS GERENCIALES	El conjunto de estrategias educativas, métodos, quehaceres, etc., que utiliza el maestro diariamente en el aula para explicar, hacer comprender, motivar, estimular, mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, etc.	Estrategias Métodos Comprensión Procesos Aprendizaje	Gerenciales Activos Temas Participativos Calidad	¿Conoce acerca de las estrategias gerenciales que se pueden utilizar en el aula? ¿Las funciones del personal docente apoyan el adelanto institucional? ¿Existe una guía sobre estrategias gerenciales para los docentes?	Cuestionario Encuesta Entrevista

VARIABLE DEPENDIENTE.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO TÉCNICO
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Se considera a los talentos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones educativas a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores, el talento humano ahora es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las instituciones, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.	Organizaciones Colaboradores Desarrollo Metas Posición estratégica	Estructura Reflexivos Talento Concretas Liderar	¿Sabe cómo lograr el desarrollo del talento humano? ¿Trabaja en el aula con estrategias gerenciales para desarrollar el talento humano? ¿Considera que se desarrolla el talento humano en el proceso enseñanza aprendizaje?	Cuestionario Encuesta Entrevista

VARIABLE INTERVINIENTE.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO TÉCNICA
PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA.	Conjunto de pasos y etapas que se siguen en la enseñanza de los estudiantes para alcanzar aprendizajes y lograr su formación integral.	Pasos Enseñanza Formación integral	Secuencia organizada Procesos metodológicos Ser humano.	¿Conoce el proceso de formación educativo a ser aplicado en el aula? ¿Sabe cómo aplica el proceso de formación educativo con los estudiantes?	Cuestionario encuesta

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. TEORÍA CIENTÍFICA

1.1. ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

1.1.1. Gerencia.

Una primera responsabilidad, en la investigación de todo tipo, consiste en aspirar a la máxima claridad de los conceptos.

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Peter Drucker establece de manera escueta este concepto: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización." Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez, Konosuke Matsushita considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

El principio de dirección abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo

cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto."

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente."

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

Juan Manuel Manes nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

- ¿Qué hacer?, es decir definir sus OBJETIVOS.
- ¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN,
- ¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de CALIDAD pertinentes cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente

1.1.2. FUNCIONES GERENCIALES

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen P. Robbins, señala que las funciones de la gerencia son:

- La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.
- El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Resulta altamente útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado.

Si aprovechamos las sugerencias de Juan Manuel Manes, tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas:

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Desarrollo Endógeno.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEIC (Proyecto Educativo Integral Comunitario) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo

1.1.4. LA CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL

Tal como hemos señalado anteriormente, una de las tres fuerzas principales del triángulo gerencial es la cultura. La cultura determina la forma cómo funciona una Institución. La cultura se refleja en las estrategias, en las estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la Institución, por lo que son vitales algunas consideraciones al respecto.

1. La cultura organizacional consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la institución desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediano o inmediato.

2. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.
3. Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.
4. Son características de la cultura organizacional:
 - La identidad de sus miembros: es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
 - El énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
 - Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
 - La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
 - El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
 - Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
 - Los criterios para la recompensa (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado).
 - El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
 - El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

5. La cultura organizacional cumple diversas funciones, entre las cuales se citan las siguientes:
- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la institución.
 - Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización.
 - Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
 - Competitividad e innovación.
 - Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
 - Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
 - Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
 - Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
 - Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
 - Fortalecer la estabilidad del sistema social.
 - Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
 - Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Es a través de la cultura de una empresa o institución educativa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

1.1.5. LA COMUNICACIÓN

Es el proceso por medio del cual se transmiten los conocimientos, sentimientos, emociones y requerimientos con razonamiento y sensibilidad para dar a conocer los informes, opiniones y deseos, esperando respuesta de los comunicados con reciprocidad de caracteres, compartiendo e intercambiando mediante el dialogo, la conversación y la discusión que son las formas naturales de comunicación.

En forma más concreta: Es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

El papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operación de la empresa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan a todo nivel en toda la estructura administrativa, en forma clara, precisa y completa.

Indudablemente si no hay dentro de la empresa una comunicación adecuada, fluida, y oportuna, los problemas de inmediato se harán notar, como resentimientos, no cumplimiento de funciones, apatía, desorganización, etc. Etc. Por ello debemos tener en cuenta lo siguiente:

Las relaciones humanas y servicio de calidad al cliente.

Toda persona tiene por costumbre, necesidad, satisfacción y/o naturalidad,

relacionarse con seres humanos desde diversas perspectivas, por ejemplo: conversando, ¿Llamarías a esto relaciones humanas?... de por sí lo es, en tanto que nos acercamos a una significación popular... ¡Qué conversador es!, ¡Que sociable! ¿Pero será autentico? O es una manera de apoyarse psicológicamente a través de los demás, pero también puede que sea natural y espontáneo en esa persona. Los seres humanos somos tan complicados e impredecibles que no nos conocemos realmente, es allí donde nace la necesidad de mejorar nuestras relaciones con los demás y aprender a cuidar nuestro mundo interno (emociones) y nuestro mundo exterior (comportamiento).

Existe un factor independiente en las relaciones humanas si, la personalidad. La personalidad congrega una serie de factores individuales que a su vez configuran una forma peculiar o particular de ser. Es aquella que nos da un tinte especial ante los demás, es aquella que nos da singularidad dentro de nuestra propia familia y grupo social.

Todas las personas tenemos formas distintas de ser, por eso nos diferenciamos; algunos son “tranquilos” o “introvertidos”, otros son “inquietos o extrovertidos”, por otro lado, son “buena gente” o seguros de sí mismos y otros “coléricos”, “mandones”, “cachacientos”, “sobrados”, “autosuficientes que nos confirman que son personas falta de seguridad.

Los temperamentos.- que vienen a ser el resultado del predominio fisiológico, en este sentido los colaboradores pueden ser:

1. **Tipo Activo:** Firme y sólido en sus acciones, es realista y amistoso
2. **Tipo Ego centrista:** Es egoísta, se preocupa de sí mismo, combinado con el anterior puede ser económico, prudente y ambicioso.
3. **Tipo soñador:** Es imaginativo y a veces creador, no gusta del trabajo monótono.

4. **Tipo Lunático:** A veces es activo y alegre. Otras veces luce tímido. Hay que conocer su situación anímica para tratarlo.
5. **Tipo sistemático:** Es un tanto maniático. Gusta de la regularidad. Se adapta los trabajos monótonos.
6. **Tipo Susceptible:** Piensa que nadie lo quiere. Suele pasarse lamentándose. Es poco sociable y difícil de manejar.

1.1.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN

Los tipos de comunicación más utilizados en la institución son: memorando, circulares, oficios, entrevistas, asambleas o consejos, carteleras, rota folios, convocatorias, boletines, informes, teléfonos, otros.

1.1.7. LA MOTIVACIÓN

Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.

La motivación: es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo.

La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo.

La ausencia de motivación hace complicada la tarea del profesor. También decir que la falta de motivación por parte del alumno queda a veces fuera del alcance del profesor

1.1.7.1. Los tipos de motivación.

Antes de explicar los distintos tipos de motivación debemos comentar que éstos se basan en los factores internos y externos que engloban al alumno.

Podemos clasificar la motivación en cuatro tipos:

- Motivación relacionada con la tarea, o intrínseca: la asignatura que en ese momento se está estudiando despierta el interés. El alumno se ve reforzado cuando comienza a dominar el objeto de estudio.
- Motivación relacionada con el yo, con la autoestima: al intentar aprender y conseguirlo vamos formándonos una idea positiva de nosotros mismos, que nos ayudará a continuar con nuestros aprendizajes. Las experiencias que tienen los alumnos van formando poco a poco el auto concepto y la autoestima. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.
- Motivación centrada en la valoración social: la aceptación y aprobación que se recibe por parte de las personas que el alumno considera superiores a él. La motivación social manifiesta en parte una relación de dependencia hacia esas personas.
- Motivación que apunta al logro de recompensas externas: en este caso estamos hablando de los premios, regalos que se reciben cuando se han conseguido los resultados esperados.
- ¿Cómo motivar al alumno? Para saber cómo motivar debemos tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos:
 - Explicar a los alumnos los objetivos educativos que tenemos previstos para esa sesión.
 - Justificar la utilización de los conocimientos que les intentamos transmitir con las actividades que les vamos a plantear.
 - Plantearles las actividades de forma lógica y ordenada.
 - Proponerles actividades que les hagan utilizar distintas capacidades para su resolución.

- Tomar los errores como nuevos momentos de aprendizaje y como momentos enriquecedores.
- Fomentar la comunicación entre los alumnos y las buenas relaciones, realizando tareas de grupo.
- Plantear el razonamiento y la comprensión como la mejor herramienta para la resolución de actividades y conflictos.
- Aplicar los contenidos y conocimientos adquiridos a situaciones próximas y cercanas para los alumnos.

1.1.8. LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

La toma de decisiones en una organización influye en las siguientes funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planeación.

- ¿Cuáles son los objetivos de la institución a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?
- Organización.
- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los cargos o puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

- ¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

Dirección.

- ¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una baja motivación?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control.

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva?

Para llegar a una adecuada toma de decisiones, se sugieren estos pasos:

- Determinar la necesidad de una decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

Quien toma decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Las tomas de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos o comités de trabajo. Quedan individualizadas en los momentos en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes,

ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones.

Las ventajas del trabajo en grupo son:

- Información y conocimiento más completo
- Incremento de la aceptación de una solución
- Incremento de la legitimidad

Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los elementos de los ideales democráticos. Si quien toma las decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error, siempre y cuando nuestros grupos estén entrenados.

1.1.9. EL LIDERAZGO GERENCIAL

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer.

Tales atributos consisten en:

- **Fijar el rumbo.** Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar

sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.

- **Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas:** comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.
- **Demostrar carácter personal.** Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también "credibilidad" y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.
- **Movilizar la dedicación individual.** Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.
- **Engendrar capacidad organizacional.** La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los clientes o usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura

organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el.

1.1.10. . LA DINÁMICA DEL LÍDER

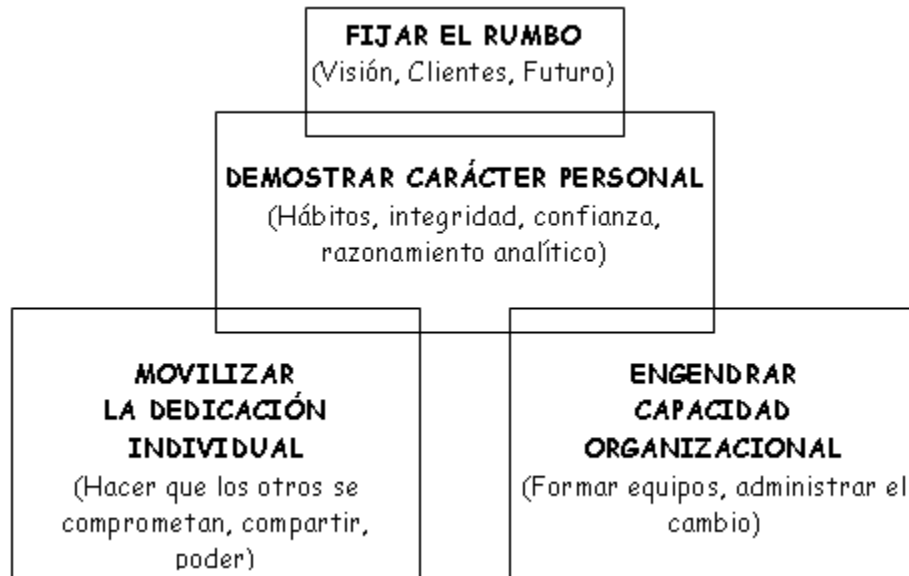


Fig. Tomado de HitoshiKume para esta investigación

1.1.11. LA CALIDAD EN EDUCACIÓN

Al lado de las constantes críticas a los resultados de nuestro servicio educativo, la búsqueda de la calidad es hoy una tarea que se debe asumir responsablemente, a partir de un estudio preciso de la entidad de la cual formamos parte como agentes principales.

La gerencia, como una actitud favorable a los cambios positivos tiene que asimilar lo que hay de experiencia próxima o lejana en cuanto a la calidad. Del mismo modo, debe emplear las herramientas apropiadas para todo el proceso de mejoramiento. HitoshiKume, por ejemplo, considera que son útiles aplicar en nuestro estudio el análisis de Pareto, los diagramas causa-efecto, los histogramas, los diagramas de dispersión, las gráficas de control.

Tomando como referencia las experiencias existentes en las empresas y entidades

de servicio, una búsqueda de calidad significa cumplir los siguientes pasos:

PRIMER PASO:

SELECCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

1. Revisión de antecedentes, mediante una exploración que debe utilizar herramientas y procedimientos apropiados.
2. Listar los problemas más significativos en las distintas áreas.
3. Preselección de los problemas de mayor importancia en el momento, para proceder a su análisis, con fines de solución.
4. Jerarquización de los problemas más importantes, utilizando matrices de selección que faciliten la toma de decisiones considerando especialmente el impacto de la solución, la rapidez de la solución y la participación responsable del grupo.
5. Seleccionar y chequear el problema considerado en primer lugar, para dar paso a una solución.

SEGUNDO PASO:

CLARIFICAR Y SUBDIVIDIR EL PROBLEMA

1. Clarificar y cuantificar.
2. Subdivisión del problema y selección de subdivisiones en base a datos de información.

TERCER PASO:

ANALIZAR LAS CAUSAS RAÍCES

1. Es un paso importante en el análisis del problema, para deslindar causas de efectos, de modo que se facilite la solución.

CUARTO PASO:

ESTABLECER NIVELES EXIGIDOS (METAS)

1. Definir el nivel exigido en el indicador, según las posibilidades reales dentro del tiempo y los recursos disponibles.

QUINTO PASO:

DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES

1. QUÉ, QUIÉN, CUÁNDO

SEXTO PASO:

IMPLANTAR LAS SOLUCIONES.

Comprende, como elementos: QUÉ, QUIÉN, CUÁNDO, CONTROL, ACCIÓN

- A. Chequear los niveles alcanzados en los indicadores.
- B. Evaluar el impacto de las mejoras incorporadas.

SÉPTIMO PASO:

ESTABLECER ACCIONES DE GARANTÍA

- a. Normalización de las prácticas operativas.
- b. Entrenamiento en los nuevos métodos y procedimientos. Por ejemplo:
 - Fomento de una nueva cultura empresarial
 - Capacitación al personal según nuevos procedimientos
 - Inducción del personal que ingresa.
- c. Dar a conocer los resultados.

1.1.12. CAMBIO E INNOVACIÓN COMO UNA CONSTANTE

Con la mentalidad de que los cambios deben ser vistos más que como un peligro como una oportunidad en la cual nosotros debemos ser agentes, Peter Drucker manifiesta que "una tarea igualmente importante para la alta gerencia en las instituciones de la sociedad futura será balancear sus tres dimensiones: como organización económica, como organización humana y como organización social, cada vez más importante."

Como preparación para la sociedad que está por llegar, Drucker considera de prioridad estudiar: la institución y empresa futura, las políticas de personal, la información externa (como en el caso de la revolución informática) y los agentes

de cambio. Con la experiencia propia del gran maestro, Drucker nos advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo.

Lo inevitable de los cambios hace que las organizaciones aspiren a ser capaces de la reestructuración en aspectos operativos, financieros, comerciales, informáticos, de tal manera que sean capaces de anular los paradigmas innecesarios en el momento oportuno.

Fernando D'AlessioIpinza considera que en las estrategias modernas del cambio son herramientas aplicables, según los requerimientos de cada organización:

- El planeamiento estratégico
- La calidad total (TQM)
- La reingeniería (reestructuración)
- El benchmarking (referenciación)
- el outsourcing (tercerización)
- La tecnología de información
- Los procesos
- La innovación y la creatividad
- Los nuevos paradigmas
- La cultura y el clima organizacional
- Los costos por actividad
- La productividad total de los factores

Por ejemplo, considerando el outsourcing (como la transferencia del control de un proceso interno de una organización a un tercero) se ha logrado aplicarlo con más intensidad en el área de tecnología y sistemas. Ben Scheneider da a conocer que "en esas actividades existieron ciertos gerentes de tecnología que se resistían a ver los beneficios del outsourcing por temor a perder sus puestos de trabajo.

Sin embargo, otros más audaces descubrieron que eso no era cierto, y cada vez más son los mismos ejecutivos de informática quienes muestran el camino del

outsourcing. El mayor beneficio reportado es un mayor acceso a las habilidades de los especialistas en tecnología con un costo muy reducido. El gerente y el personal clave del área permanecen en labores de planeamiento estratégico, supervisión de contratos y seguimiento de indicadores del nivel de servicio ofrecidos por el proveedor."

Para llevar por buen rumbo el cambio, lo concreto es generar proyectos cuyas características "son bastante diferentes de las de las actividades de la rutina diaria de nuestras organizaciones. Los proyectos tienen fechas de finalización y resultados definidos y tienen que ver con la unicidad, el cambio y el uso de recursos transitorios, mientras que la rutina, las operaciones diarias de nuestras organizaciones tienen que ver con la estabilidad, la continuidad y la repetición."

1.1.13. ESTRATEGIA GERENCIAL

Sistema Gerencial de Control de la Alternativa Propuesta:

1ra Etapa: Elaboración de la Estrategia Escolar. (Plan a largo plazo)

Fase 1ra: Sensibilización, motivación y preparación.

Fase 2da: Análisis estratégico.

- Marco normativo. Análisis histórico de la escuela.
- Diagnóstico y caracterización interno y externo de la escuela.
- Determinar los factores interno y externo de la escuela.
- Determinar las Prioridades y la Solución Estratégica.

Fase 3ra: Direccionamiento estratégico.

- Identificar y adoptar los Valores Compartidos.
- Definir la Misión.
- Elaborar la Visión.

Fase 4ta: Proyección de los objetivos estratégicos.

- Definir la Proyección estratégica.
- Determinar las Direcciones y Unidades Estratégicas.
- Formular los Objetivos Estratégicos.

Fase 5ta: Formulación de Estrategias Específicas.

- Concebir los Escenarios.
- Determinar y valorar el efecto de los Factores Claves.
- Definir los Grupos Implicados.
- Seleccionar las Estrategias Específicas.

Fase 6ta: Aprobación y divulgación de la Estrategia Escolar

2da. Etapa: Implementación de la Estrategia Escolar (Plan a mediano y corto plazo).

Fase 1ra: Establecimiento de los planes anuales de los diferentes niveles, según la estructura:

- Plan anual de escuela.
- Planes anuales de Departamentos Docentes.
- Planes individuales. (Docentes y no docentes).

1.1.14. TALENTO HUMANO

Etimología

Talento proviene del latín *talentum*, y este del idioma griego *τάλαντον*, plato de la balanza, peso. En la etimología de esta acepción del término, destaca el hecho de que existiera una unidad monetaria del mundo antiguo, el talento, que ha adquirido fama dado que protagoniza una de las más populares parábolas del evangelio (De los Talentos) Mateo 25:14–30, Lucas 19:11–27. De la interpretación de esta parábola deriva **inteligencia**, (capacidad de entender), **aptitud** (capacidad

para el desempeño o ejercicio de una ocupación) dadas como primeras acepciones por la R.A.E. para este término en lengua española, (al igual que en otras lenguas como el inglés)

El **talento** se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

El talento intrínseco a diferencia del talento aprendido es que el individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo; el talento aprendido requiere de ser ejercitado continuamente para no perder la destreza.

1.1.15. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las instituciones que realizan combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico.

Son precisamente estos cambios los que han motivado diversas formas de

concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones.

Es cierto que las instituciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito institucional.

En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; “sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos”; y e educación es primordial la atención al talento humano.

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “recursos humanos”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son:

La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Estas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

La era de la información, del conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano. La gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio.

El profesional de educación inmerso en la institución se ha visto involucrado en todos estos procesos de cambios, no solo administrativos y tecnológicos, sino también, legales. La situación para docencia se dificulta toda vez que sus

profesionales son concebidos como recursos de las organizaciones, necesarios para el logro de los objetivos y no como capital “activo” de la organización; es más, es muy común el ser referenciado como “el recurso humano de educación.”

A pesar de esto, los profesionales de educación en su mayoría por si solos, aportan a las organizaciones su mente, su cuerpo, su alma y su corazón, estableciendo una relación laboral comprometida.

Es de anotar que los cambios en la legislación en educación, económicos, sociales tecnológicos, han incidido notablemente en el profesional de educación, lo cual ha generado crisis en el ejercicio profesional, demostrable en la pérdida de espacios propios de la profesión e incrementándose espacios de ejercicio profesional ajenos al quehacer del docente, abriéndose cada día más la brecha entre la “formación” y la calidad de esta.

1.1.16. LA FORMACIÓN EDUCATIVA.

El docente es un mediador no de manera declarativa; de hecho debe asumir el reto de involucrarse en la construcción del conocimiento en el aula. Lo importante no es necesariamente cuánto se sabe, pero que ello descansa en una plataforma teórica-conceptual, psicológica y filosófica para sustentar la práctica pedagógica.

Dentro de la praxis pedagógica integradora, el rol del docente debe ser percibido como promotor del aprendizaje, motivador y sensible. El docente debe conocer y respetar el estado evolutivo del aprendiz y facilitar situaciones que inviten a la búsqueda constante del conocimiento. Se concibe como modelo y líder, centrado en sus alumnos como sujetos de aprendizaje. El rol del docente interactúa con dos elementos más para formar una tríada interpretativa: docente – alumno – saber.

Estas interpretaciones de los autores Matos y González, conducen a entender el rol del docente como factor de construcción de conocimientos y de experiencias.

Se mantiene una visión pluridisciplinaria, con extensión diversidad y profundidad.

De manera general, se concluye que el rol principal del docente es facilitar y ayudar a los estudiantes a construir y reconstruir sus propios conocimientos, sobre la base de promover experiencias acordes con el nivel de desarrollo de los mismos y la inteligente estructuración y evaluación de la experiencia.

1.1.17. FUNCIONES DEL DOCENTE.

A diferencia de lo que ocurría antes, ahora la sociedad está sometida a vertiginosos cambios que plantean continuamente nuevas problemáticas, exigiendo a las personas múltiples competencias procedimentales (iniciativa, creatividad, uso de herramientas TIC, estrategias de resolución de problemas, trabajo en equipo, etc.) para crear el conocimiento preciso que les permita afrontarlas con éxito. Por ello, hoy en día el papel de los formadores no es tanto "enseñar" unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas TICs.

Por otra parte, la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los formadores aprovechen los múltiples recursos disponibles, que son muchos, especialmente si se utiliza el ciberespacio, para personalizar la acción docente y que trabajen en colaboración con otros colegas docentes, sin aislamientos, manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos, observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias (investigación-acción).

Cada vez se abre más paso su consideración como un mediador de los aprendizajes de los estudiantes, cuyos rasgos fundamentales son:

- Es un experto que domina los contenidos, planifica pero es flexible.
- Establece metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, metacognición, siendo su principal objetivo que el alumno desarrolle habilidades para lograr su plena autonomía.
- Regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos.
- Fomenta el logro de aprendizajes significativos. • Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. Pensamiento convergente.
- Potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas.
- Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad.
- Comparte las experiencias de aprendizaje con los alumnos: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo.
- Atiende las diferencias individuales.
- Desarrolla en los alumnos actitudes positivas.

En este marco, las principales funciones que debemos realizar los docentes hoy en día son las siguientes:

Diagnóstico de necesidades. Conocer al alumnado y establecer el diagnóstico de sus necesidades, conocer las características individuales y grupales de los estudiantes en los que se desarrolla su docencia.

Preparar las clases. Organizar y gestionar situaciones de aprendizaje con estrategias didácticas que consideren la realización de actividades de aprendizaje (individuales y cooperativas) de gran potencial didáctico y que consideren las características de los estudiantes.

Entre las cuales están:

- Planificar cursos.
- Diseño del currículum: objetivos, contenidos, actividades, recursos, evaluación.

- Diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje (intervenciones educativas concretas, actividades)
- Preparar estrategias didácticas que incluyan actividades motivadoras, significativas, globalizadoras y aplicativas.
- Encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos.
- Diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos y telemáticos (TICs), aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador.
- Considerar la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que puedan conducir al logro de los objetivos.

Buscar y preparar materiales para los alumnos. Elegir los materiales que se emplearán, el momento de hacerlo y la forma de utilización, cuidando de los aspectos organizativos de las clases. Estructurar los materiales de acuerdo con los conocimientos previos de los alumnos.

Motivar al alumnado. El docente debe despertar el interés de los estudiantes hacia los objetivos y contenidos de la asignatura (establecer relaciones con sus experiencias vitales, con la utilidad que obtendrán) y mantenerlos en el desarrollo de las actividades. Es este punto el docente también debe establecer un buen clima relacional y afectivo, que proporcione niveles elevados de confianza y seguridad.

Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad. El docente debe informar a los estudiantes de los objetivos y contenidos de la asignatura, así como de las actividades que se van a realizar y del sistema de evaluación y negociar posibles actividades a realizar.

Para esto deberá tomar en cuenta la diversidad de los estudiantes, es decir conocer sus características y diagnosticar sus necesidades ofreciendo múltiples actividades que resulten todas ellas adecuadas para el logro de los objetivos que se pretenden.

Ofrecer tutoría y ejemplo. En este aspecto el docente debe hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes individualmente y proporcionar los feedback adecuados en cada caso: ayudar en los problemas, asesorar, buscar soluciones. Para ello promoverá la utilización de las TIC para facilitar y mejorar la acción tutorial: bases de datos para el seguimiento de los estudiantes, tutorías telemáticas. También es importante que el docente sea un ejemplo de actuación y portador de valores en la manera de hacer las cosas, en las actitudes y valores (entusiasmo, responsabilidad en el trabajo, etc.) y dar constantemente ejemplo en la selección y buen uso de los recursos tecnológicos utilizándolos como instrumento didáctico.

Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado. Experimentar en el aula, buscando nuevas estrategias didácticas y nuevas posibilidades de utilización de los materiales didácticos.

Entre las cuales se desatacan las siguientes actividades:

- Realizar trabajos con los alumnos: predisposición a la innovación: investigar con los alumnos en el desarrollo de nuevas actividades (con medios y sobre medios). Salir de la rutina, arriesgarse para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Hacer periódicas valoraciones de los resultados obtenidos y sobre cómo poder mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Formación continua: participar en cursos para estar al día en lo que respecta a la materia de la asignatura para mejorar las habilidades didácticas y mantener contactos con otros colegas.
- Actitud positiva hacia las TICs, pero desde una perspectiva crítica, valorando más la tecnología didáctica (dirigida a la resolución de problemas educativos) que la simple técnica (uso de los aparatos)
- Valoración positiva del pensamiento divergente, creativo y crítico.
- Promover el trabajo autónomo (con iniciativa ante la toma de decisiones), y el trabajo cooperativo.

- Adaptación al cambio, saber desaprender: aprendizaje a partir de los errores (aprender probando, explorando), autoaprendizaje, construir aprendizajes significativos.

1.1.18. EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

La organización del futuro debe elaborar nuevas políticas de recursos humanos. Estas deben ayudar al desarrollo de las destrezas y confianzas necesarias para dominar el nuevo ambiente, cada vez más turbulento.

Los postulados y las políticas del modelo corporativo del siglo XX constituyen una base insuficiente para el contexto social del siglo XXI. Las empresas deben ofrecer inversiones en capacitación y orientación profesional para mejorar constantemente las competencias de sus recursos humanos que le permitan el acceso, adquisición y asimilación de las tecnologías de avanzada, el incremento de la capacidad de creación e innovación científica y tecnológica, así como la explotación eficiente y eficaz de la tecnología instalada en la organización.

Actualmente al abordar la Gestión de los Recursos Humanos se utiliza el término **formación** y se conceptualiza como "**proceso sistemático y planificado de adquisición, modificación o desarrollo de conocimientos y capacidades para mejorar el rendimiento en el corto plazo**".

No ha dejado de utilizarse el término **capacitación**, que no se pretende definir aquí dada su amplia difusión. Ambos conceptos tienen elementos comunes entre los que se destaca por su importancia el reconocimiento de que constituye un proceso.

1.1.18.1. Proceso.

Muy frecuentemente se identifica como a los fenómenos, acontecimientos, hechos

que se suceden, pasando por diferentes estados. Se define: "Proceso" (del latín processus: paso, avance): Transformación sistemática, sujeta a la ley, de un fenómeno; paso del mismo a otro fenómeno (desarrollo)"

Un colectivo de autores cubanos conceptualiza que:

"El proceso se define como una transformación sistemática de los fenómenos sometidos a una serie de cambios graduales, cuyas etapas se suceden en orden ascendente; como tal, solo puede entenderse en su desarrollo dinámico, su transformación y constante movimiento".

Independientemente de los argumentos que se puedan esgrimir para denominarlo proceso de capacitación o proceso de formación existe consenso de que es un proceso orientado a fortalecer la organización mediante la satisfacción de las **necesidades de aprendizaje** de sus miembros en correspondencia con las exigencias del desarrollo social y económico. Ante todo es un proceso social que está condicionando históricamente y de manera concreta lo que requiere para su estudio se dominan las leyes, principios, regularidades, categorías, entre otros, de las ciencias afines. Es evidente que este proceso social tiene una connotación educativa ya que se encamina a la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de los puestos de trabajo. Aquí es necesario abordar el término educación.

José Martí planteó:

"Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive; es ponerlo al nivel de su tiempo, para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que él no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida".

Considerar la formación profesional como proceso sienta las bases de su concepción científica y permite estudiar los procesos pedagógicos concretos que se implementen atendiendo a su movimiento, su lógica y su dinámica interna.

Al estudiar el proceso de formación se evidencian las siguientes contradicciones entre:

- Las aspiraciones individuales y las condiciones del mundo laboral.
- La capacitación teórico práctica de los docentes y el desarrollo tecnológico adecuado.
- La dirección pedagógica frontal y la asimilación individual.
- El interés y motivación para el trabajo individual y la necesidad del trabajo en equipo.
- La masividad de la formación y la necesidad del trabajo personalizado e individualizado.
- El afán de saber hacer y la posibilidad real de lograr el desarrollo de habilidades profesionales.
- El conocimiento de las acciones para saber hacer algo y poderlo hacer bien.

La UNESCO, en 1996, divulgó los resultados de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI.

En su informe se plantean los cuatro pilares que sirven de base a la Educación:

- Aprender a conocer
- Aprender a actuar
- Aprender a ser
- Aprender a vivir juntos

Otro concepto manejado por la UNESCO, desde 1972, es el de **una educación que dure toda la vida**, o sea, una educación permanente se entiende como una construcción constante del ser humano, de su saber y de sus aptitudes, pero también de su capacidad de juicio y acción dado que toda la vida profesional y social ofrece múltiples posibilidades de aprender y de actuar.

Por ello la Pedagogía como ciencia constituye un referente teórico que no puede faltar al abordar cualquier proceso de formación (o de capacitación) en una

organización. En esta dirección se ha enfocado el trabajo teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la consulta de la literatura publicada al respecto, de las experiencias del autor y del intercambio como directivos de diferentes organizaciones de Latinoamérica.

Para dirigir científicamente el proceso de formación no solo se requiere de la Pedagogía sino de todo el conjunto de ciencias que forman su sistema y de otras ciencias afines como la Psicología, la Sociología, la Cibernética y otras que aportan conocimientos que permiten realizar la actividad formativa cada vez mejor, tanto en el orden técnico como práctico.

Los fundamentos teóricos de éstas y otras ciencias permiten que se estructure un conjunto de principios básicos para el desarrollo de la personalidad que se sustentan en el respeto al individuo, de sus particularidades individuales y grupales, de la vinculación de la teoría con la práctica y con la vida, de la vinculación entre la institución educativa y la institución productiva.

Todo proceso de formación es pedagógico dado que son eventos dirigidos conscientemente hacia determinados objetivos. Son procesos coordinados, estructurados, que ocurren en una sucesión de actos dirigidos por docentes que parten de una lógica y una organización determinada. A su vez al ser el proceso de formación un proceso pedagógico se instituye en un proceso de dirección.

Se asume el enfoque personológico de la dirección que tiene como centro el hombre como sujeto de su propia transformación, a través de la actividad e interaccionando en otros seres humanos, por ellos docentes y discentes son objetos y sujetos de su educación.

El proceso de formación presenta las siguientes características:

- Social
- Dialéctico
- Sistémico

- Contradictorio
- Flexible
- Creativo
- Polivalente
- Organizado
- Coherente
- Teórico Práctico
- Investigativo

1.1.19. ¿Cómo dirigir la enseñanza en el proceso formativo?

Existen diversos términos que se utilizan actualmente entre los que se pueden mencionar: Eficacia, eficiencia, funcionabilidad, calidad, etc.

Se entiende por **eficacia** la capacidad del proceso para satisfacer necesidades y alcanzar objetivos relevantes y pertinentes. **Eficiencia** se asume como la capacidad para alcanzar las aspiraciones con el menor costo de recursos materiales, humanos y de tiempo. Se considera **funcional** un proceso cuando satisface necesidades del entorno y la comunidad.

Los análisis tecnocráticos se apoyan en estos conceptos, solo abordan la significación técnica y perjudican el sentido formador que es la esencia misma del proceso y reduce significativamente el papel del docente y lo coloca como ejemplo servidor de la técnica de enseñanza.

Es ilógico analizar los procesos formativos utilizando el mismo prisma con el que se analizan los procesos productivos económicos. Un análisis "eficientista" es dañino independientemente del contexto en que se produzca.

Un proceso de formación así sería eficaz, eficiente y funcional "... en la medida en que sea capaz de desarrollar integralmente al ser humano como un profesional competente, y apto para vivir, trabajar, desempeñarse, en los valores en que su

entorno social y el mundo moderno aprueban y requieren".

La eficiencia de los procesos de formación depende de diversos factores endógenos y exógenos pero se pueden mencionar entre otros:

- Su correspondencia con las necesidades.
- La concepción sistémica en su dirección.
- El aprovechamiento de las potencialidades educativas.
- La coherencia de los componentes en los procesos.

Un criterio importante que se debe tener en cuenta para lograr la eficiencia de los procesos es la **profesionalización** de todas las acciones formativas a partir del desarrollo sistemático de la educación fundamentada en la acción y conocimiento especializado de manera que las decisiones en cuanto a lo que se aprende, a cómo se le enseña y las formas organizativas para que ello ocurra se tomen de acuerdo a los avances de los conocimientos científicos y técnicos, los marcos de responsabilidad preestablecidos y los criterios éticos que rigen toda profesión.

El **docente** que dirige el proceso de formación debe poseer una actualizada preparación para garantizar la eficiencia de su labor. Su preparación se sustenta en un serio y profundo trabajo metodológico y una sólida preparación científica y técnica.

La calidad del proceso de formación está en dependencia de la concepción que se asuma para su dirección. Se manifiestan las siguientes relaciones:

- a. SUJETO OBJETO
- b. SUJETO SUJETO

A partir de la concepción que se tenga del proceso (a ó b) se dirigirá éste de forma diferente y por tanto las características del trabajo metodológico también serán diferentes.

1.1.20. PEDAGOGÍA CONSTRUCTIVISTA

Piaget, considera que el conocimiento y el aprendizaje humano, constituye una construcción mental como producto de la interacción entre el sujeto que conoce y el objeto conocido.

El aprendizaje humano, es un proceso de construcción mental que implica una acomodación, una diversificación, una mayor interconexión de los esquemas previos, los mismos que son modificados y al modificarse adquieren nuevas potencialidades.

Para Asubel, el aprendizaje es significativo cuando se pone de relieve la construcción de significados, como elemento central del proceso enseñanza aprendizaje, producto de relación sustantiva entre el conocimiento previo y la nueva información, el mismo que requiere de las siguientes condiciones:

- La nueva información debe tener una estructura lógica interna y puede ser integrada en las redes anteriores.
- Que los alumnos posean una actitud favorable para aprender
- Respetar el nivel de desarrollo operativo de los educandos; y,
- Desarrollar actividades reflexivas, críticas y creativas.

De esta forma los alumnos aprenden: contenidos, conceptos, explicaciones de fenómenos físicos o sociales, procedimientos para resolver problemas, valores y normas de actuación, partiendo de los conflictos cognitivos que se presentan en la inter relación con la realidad social y natural en la que según Vigotsky, considera que: "El aprendizaje humano presupone un carácter social específico y un proceso por el cual los estudiantes se introducen, al desarrollarse, en la vida intelectual de aquellos que lo rodean".

Al respecto, Feuerstein desde el punto de vista del interaccionismo, manifiesta que las probabilidades de los seres humanos para aprender, está en función de la interacción con el medio, donde en un ambiente culturalmente rico las

posibilidades son mayores que en un ambiente culturalmente pobre, entendiéndose por cultura los conocimientos, valores, creencias, etc. construidos por una sociedad a través de la historia, que debe ser transferida de una generación a otra en la que, la educación realiza una función mediadora entre la cultura y los alumnos, mediante actividades diseñadas con intencionalidad.

1.1.21. FUNDAMENTO FILOSÓFICO.

En los fundamentos del Paradigma Cognitivo constan los lineamientos que propone la Dialéctica. Esta corriente considera que el ser social determina la conciencia social. Es una tesis fundamental que permite enfocar el desarrollo de la sociedad como un proceso histórico / cultural, descubrir las leyes objetivas del desarrollo inherentes a la sociedad, y comprender sus cambios.

El ser social, es toda la producción material, intelectual, afectiva y valorativa que realizan los hombres, de manera activa, participativa, cooperante, militante y decidida democráticamente por consensos. La conciencia social es la forma de saber, pensar, actuar, crítica y reflexivamente en el contexto de una determinada cultura, construida por la sociedad a través de un proceso histórico. Existen varias formas de conciencia social: política, justicia, moral, religión, la filosofía, la estética, la ciencia, etc. Se diferencian entre sí por ser objeto, o sea, por la esfera de la realidad y sus aspectos, que son motivo de reflexión; por las peculiaridades de su forma de construcción y en fin, por su misión social y por las tareas sociales que deben resolverse.

Este modo dialéctico de pensar considera los fenómenos naturales en perpetuo movimiento y cambio, y la evolución de la naturaleza como resultado del desarrollo de las contradicciones existentes en ésta.

Este enfoque clarifica la visión de realidad del conocimiento, apropiación de la conciencia, potencialidad de la capacidad de razonamiento y transformación del conocimiento conciencia, de modo tal que, permita orientar las dimensiones de las

exigencias epistemológicas en la formación de los docentes.

Esto significa que la articulación de procesos de una determinada realidad, es posible a partir de la praxis de los sujetos sociales que están inmersos en ella. En este caso concreto, la práctica profesional de los docentes puede ser mejorada por ellos en la dirección que decidan, en función de su propia realidad.

La posibilidad de conocimiento, es básicamente la capacidad de los docentes para estructurar relaciones del contexto en que se desarrolla su práctica docente y profesional, con las circunstancias en que se desarrollan tales prácticas.

Esto nos lleva a potenciar las formas de razonamiento de los docentes, a la apropiación de la conciencia que no equivale a aprender contenidos de la realidad construida, sino a potencializarlos para enfrentar lo desconocido, que deviene pero es posible pensarlo.

Potenciar las formas de razonamiento, consiste en la capacidad de transformar la información en capacidad de pensar. El planteamiento de la transformación del conocimiento en conciencia, parte del supuesto de que existe una contradicción entre la necesidad de saber y la necesidad de darle sentido a lo que se sabe. Es decir, hay una contradicción entre la ciencia y realidad en tanto que aquella está fragmentada y esta requiere que se le dé un sentido inmediato. Los docentes, para mejorar su condición deben distinguir entre el saber y saber pensar y entre el saber pensar y saber darle sentido al pensamiento. El saber alude al conocimiento; el saber pensar alude a la conciencia y el saber darle sentido al pensamiento, alude a la conciencia histórica.

En el contexto de conciencia histórica, el conocimiento debe transformarse no solamente en una conciencia de la necesidad del conocimiento, sino también en una conciencia de la necesidad de acción. La transformación del conocimiento en conciencia de los docentes se visualiza así, como un proceso de apropiación de una conciencia histórica, capaz de construir opciones pedagógicas alternativas a

las existentes (racionalidad instrumental), lo que significa acceder a la realidad que está fuera de su saber pensarla y construirla (racionalidad crítica) sin reproducir los esquemas establecidos.

1.1.22. FUNDAMENTO SOCIOLOGICO

La sociedad es producto histórico de la interacción social de las personas. La interacción social es un proceso recíproco que obra por medio de dos o más factores sociales dentro del marco de un solo proceso bajo ciertas condiciones de tiempo y lugar.

La concepción de la interacción social, específica un sistema sucesivo de interacción de los aspectos principales de la historia social, con énfasis sobre el aspecto económico como determinante.

Las relaciones que derivan de cierto sistema de interacción social se llaman relaciones sociales. Por tanto, las relaciones sociales son relaciones entre personas que se desarrollan bajo formas sociales establecidas históricamente, bajo condiciones específicas de tiempo y lugar. Ellas comprenden relaciones de clase, nacionales, de grupo, socio-psicológicas e individuales.

Las relaciones humanas se basan en **metas, valores, patrones y normas**; su carácter y sustancia son influidos por formas sociales dentro de las cuales tienen efecto las actividades de la gente en la vida industrial, agrícola, urbana, rural, familiar, escolar, etc.

Un cambio en las formas sociales de la interacción humana causa en forma inevitable un cambio en las metas, valores, patrones y normas, lo cual en última instancia determina las actitudes sociales de las personas entre sí. Los cambios en las relaciones económicas determinan cambios en las formas sociales.

Es importante empezar reconociendo la existencia de los sujetos dentro de una

sociedad, de igual forma que se debe concebir la subsistencia de cada uno de los Estados, interactuando y en interrelación con las demás naciones de nuestro planeta, y sobre todo comprender que estamos pasando por una transformación que cambiará el sentido de la política y la economía en el siglo XXI.

En este contexto debe haber el análisis de las categorías de globalización, de postmodernismo, del conocimiento, de la transnacionalización de la economía, de la planetarización de la cultura y de la organización del mundo en bloques.

No existirán productos ni tecnologías nacionales; ni siquiera industrias nacionales; no habrá economías nacionales. Lo único que persistirá dentro de las fronteras nacionales, será la población que integra un país. Los bienes fundamentales de una nación serán las capacidades y destrezas de los ciudadanos y en estos retos la educación no podrá ser un elemento pasivo dentro de la práctica social. La educación por lo tanto debe dotar de instrumentos a niños y jóvenes para que valoren, comprendan y actúen en su contexto social, cumpliendo retos que le impone un desarrollo futuro.

Si bien es cierto que desde el siglo pasado, el sistema capitalista organizó las acciones de la economía de los países para especializar a unos pocos en la producción industrial y a la mayoría en la provisión de materia prima, incentivando las causas para que las brechas económicas, sociales, culturales cada vez sean de mayor magnitud; en la actualidad, las naciones se han introducido en el fenómeno de la globalización, la que aparece como una causa fundamental de cambios inexorables.

En la sociedad ecuatoriana, que no es ajena a los procesos descritos, la educación adquiere una importancia decisiva.

En la calidad y orientación de ésta se juega la posibilidad que nuestro país pueda enfrentar positiva y exitosamente los desafíos de la sociedad de la información y el conocimiento.

En este contexto, las principales demandas que la sociedad hace hoy a la educación son:

- Formación ética y nuevas competencias para una sociedad cambiante.
- Igualdad de oportunidades en la educación como política de equidad.
- La formación de la ciudadanía para la democracia.
- Una formación de calidad para participar en el desarrollo económico y la competitividad del país en un mundo cada vez más globalizado.
- Trabajo en equipo.

La sociedad del conocimiento o de la información, que está instalada ya en nuestras vidas, demanda una información que supere el paradigma enciclopedista que ha dominado por muchos años el quehacer educacional.

El cambio societal que enfrentamos tiene en su base la incorporación de la herramienta informática cuyo desarrollo, en conjunto con el de la telemática y la robótica, induce a cambios en los modos de ser, de vivir y de pensar de las personas.

Esto implica un desafío al sistema educacional, en tanto parece imprescindible lograr competencias informáticas al nivel de usuarios en los alumnos y para la utilización de esta herramienta con fines pedagógicos y administrativos por parte de los docentes.

1.1.23. FUNDAMENTO PSICOLÓGICO

Las ciencias psicológicas colaboran al paradigma analítico - crítico, con las corrientes de los aprendizajes: cognitivo y humanista.

Estos soportes fundamentan las tendencias contemporáneas, cuyo objetivo es explicar la construcción de lo humano del hombre y la socio-psicogénesis del niño, no se desconocen otros aportes, pero se asume estos enfoques, porque es el centro referencial del paradigma.

1.1.24. ENFOQUE COGNITIVO

Es la influencia de diversos enfoques psicológicos que enfatizan la existencia y prevalencia de procesos activos de autoestructuración y reconstrucción de los saberes culturales y científicos, los cuales permiten explicar la génesis del aprendizaje y del comportamiento.

Este enfoque encuentra sus primeros apoyos en líneas de investigación como los de Tolman sobre aprendizaje latente; los de Bandura, aprendizaje observacional; los de Piaget, desarrollo genético; los de Ausubel, aprendizaje significativo; los de Bruner con el aprendizaje por descubrimiento, entre otros.

El aprendizaje "observacional" de Bandura se le conoce también como modelamiento, por asegurar que es un aprendizaje de los alumnos para mejorar la conducta y los conocimientos.

El modelamiento con explicación verbal sirve para informar las consecuencias de las conductas. El aprendizaje vicario ocurre como resultado de ver la conducta en otros y observa las consecuencias que para ellos tiene.

El aprendizaje latente propuesto por Tolman representa una particularidad de nuestra mente, el mantener conocimientos habilidades y destrezas que no se manifiestan inmediatamente, sino cuando las condiciones motivacionales y las circunstancias, lo hacen necesario.

Los aportes de Piaget desde la corriente genética, se encuentran fundamentados sobre el carácter constructivo del conocimiento, una de ellas ha tenido gran repercusión en la pedagogía, ésta es: "el conocimiento no se da nunca en un sujeto pasivo, la adquisición de conocimientos supone la ejecución de actividades por parte del sujeto".

Para Piaget, la inteligencia tiene dos atributos principales: la organización y la adaptación.

La Organización significa que la inteligencia está conformada por estructuras cognitivas o esquemas que son similares a los conceptos, categorías o registros con los cuales el sujeto organiza el conocimiento de hechos que experimentan en su vida diaria y los clasifica de acuerdo a características comunes que poseen.

Adaptación consta de dos procesos simultáneos: asimilación y acomodación.

Asimilación se da cuando el sujeto incorpora nueva información o nuevos acontecimientos a sus esquemas ya existentes.

Acomodación son los cambios o transformaciones que sufren estos esquemas gracias a la asimilación.

La inteligencia es el resultado de estos procesos, ya que esta funciona por su propio dinamismo y por el desequilibrio, que se produce cuando las estructuras intelectuales que posee el individuo sirve para manejar la nueva información que recibe.

El aprendizaje significativo según Ausubel se produce cuando el contenido nuevo se relaciona de manera no arbitraria, con lo que el alumno sabe, con sus conocimientos previos.

Quien transmite la información puede contribuir al aprendizaje significativo en base a la organización y a su estructura, a través de formas de presentar la información, utilizando procesos psicológicos adecuados y con recursos didácticos.

Por otra lado, el alumno puede contribuir de diversas maneras a lograr el aprendizaje significativo, mostrando una actitud positiva para captar, retener y

codificar la información.

Bruner cree que el aprendizaje más significativo es desarrollado por medio del descubrimiento. Los métodos de descubrimiento guiado implican proporcionar a los estudiantes oportunidades para manipular objetos en forma activa y transformarlos por medio de la acción directa, así como actividades que los animen a buscar, explorar, analizar o procesar de alguna otra manera la información que reciben en lugar de sólo responder a ella.

Estas oportunidades estimulan la curiosidad y los ayudan a desarrollar estrategias generalizadas para "aprender a aprender", útiles para descubrir conocimiento en otras situaciones.

Estos psicólogos sostienen que el aprendizaje es un proceso dinámico, de modificación interna, personal e intransferible, un proceso por el cual, quien aprende desarrolla nuevos conceptos, destrezas y valores, o cambian las anteriores de manera continua y permanente.

1.2. TEORÍA CONCEPTUAL

Eficacia:-Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia:- Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia:- En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Evaluar:- Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines:- Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Fluxograma:- Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

Foda:- Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Formulario:- Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

Función:- Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Gerencia:- Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Logística:- Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

Macroanálisis Administrativo:- Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

Manual:- Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Talento Humano:- No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

1.3. TEORÍA REFERENCIAL.

En nuestro proceso de formación profesional, llevamos a cabo nuestra práctica profesional, que nos brindó la oportunidad de observar el trabajo que lleva a cabo el docente en el aula; y que nos permitió comprender la magnitud de la labor educativa; así como conocer lo que hay que tomar en cuenta para el proceso de enseñanza aprendizaje; especialmente lo que tiene que ver con las estrategias para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los estudiantes.

En razón de que es la primera vez que se toma en cuenta a nuestro establecimiento para la realización de la investigación, con el fin de elaborar el trabajo de grado, para la culminación de mi formación profesional, no existen registros de investigaciones con temas similares, como “estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela Trinidad Guzmán Quiñónez”.

El tratamiento de esta temática tiene como finalidad primordial el apoyar la labor educativa del docente, facilitando estrategias gerenciales de trabajo para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas; con el propósito de cambiar la forma de trabajo en el aula, permitiendo que los estudiantes investiguen, analicen, comenten y lleguen a comprender los temas de las áreas de estudio; con el apoyo de recursos didácticos, la tecnología y el empleo de la metodología; lo que permite alcanzar aprendizajes significativos y funcionales.

1.4. TEORÍA SITUACIONAL.

La escuela “**Trinidad Guzmán**” del recinto Colombia del Atío se creó el 12 de julio de 1972 tuvo origen en una aula de caña en los terrenos de Doña Julia Guevara quien dono dos mil metros cuadrados para la construcción, esta escuela se inició como particular y a medida que la comunidad iba creciendo hubo la necesidad de construir un local más amplio entonces los moradores gestionaron ante la prefectura para que construyan la escuela de cemento hasta lograr el objetivo propuesto.

El líder comunitario Sr. Abrahán Ordoñez junto con el profesor Carlos Barrezuela y el Lcdo. Gabriel Pazmiño gestionaron para que la fiscalicen y la Dirección de Educación le dio el nombre en honor a una gran maestra siendo esta la Sra. Profesora Trinidad Guzmán Quiñónez.

Con el pasar del tiempo paso a pertenecer al CEM las Mercedes con lo cual obtuvo muchos beneficios por medio de las Redes Amigas en el año 2005 tuvo el beneficio de la DINSE quien construyo una nueva aula, comedor, baterías sanitarias en ese entonces como Directora la Profesora Alba Silvera la cual labor hasta abril del 2012 en que se cambia y llega el Lic. Roberto Muñoz C., que está hasta la actualidad.

VISIÓN.

La Escuela “**Trinidad Guzmán**” en su proceso evolutivo de desarrollo buscará la formación integral de los niños y niñas, con pensamiento humanista, con mentalidad: reflexiva, crítica y creativa; desarrollo de destrezas y habilidades, capaces de valerse por sí solos y practicante de los valores, para lograr una educación de calidad.

MISIÓN.

La Escuela “Trinidad Guzmán” proporciona una educación activa, participativa,

con el tratamiento de conocimientos científicos, para cuyo efecto se utiliza metodología activa y participativa de aprendizaje y recursos didácticos del entorno, para optimizar la labor docente y alcanzar la formación integral de los niños y niñas del plantel.

1.5. TEORÍA LEGAL

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL.

CAPITULO ÚNICO,

DEL ÁMBITO, PRINCIPIOS Y FINES. (...)

Art, 2.

- a. Universalidad.-** La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos;

Estoy muy de acuerdo con este principio de la Constitución, porque reconoce el derecho que tenemos todas las personas, y más los nacidos en el Ecuador para recibir la educación; la misma que debe ser de calidad; cumpliendo con los parámetros establecidos, para lograr un ser humano acorde con las necesidades del país y las exigencias del siglo en el que estamos viviendo. Consciente de ello, es que busco mejorar profesionalmente y a la vez, adquirir nuevos conocimientos y formas de ver la educación, para buscar alternativas con las que se pueda mejorar el proceso en el aula, para llegar al desarrollo del talento humano; en vista que, los estudiantes tienen capacidades, habilidades, destrezas que se deben fortalecer y aprovechar en beneficio de la colectividad.

Art. 4.- Derecho a la educación.- La educación es un derecho humano fundamental, garantizado en la Constitución de la República y condición necesaria para la realización de los otros derechos humanos.

Art. 7.- Derechos.- las y los estudiantes tienen los siguientes derechos:

- a. Ser actores fundamentales en el proceso educativo.

- b. Recibir una formación integral y científica, que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no discriminación, la valoración de las diversidades, la participación, autonomía y cooperación.

Art. 8.- Obligaciones.- Las y los estudiantes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Asistir regularmente a clases y cumplir con las tareas y obligaciones derivadas del proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con la reglamentación correspondiente y de conformidad con la modalidad educativa, salvo los casos de situación de vulnerabilidad en los cuales se puede reconocer horarios flexibles.
- b. Participar en la evaluación de manera permanente, a través de procesos internos y externos que validen la calidad de la educación y el inter aprendizaje
- c. Procurar la excelencia educativa y mostrar integridad y honestidad académica en el cumplimiento de las tareas y obligaciones.

En estas circunstancias, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, se ratifica en lo señalado en la Constitución; porque es fundamental la educación en la formación del ser humano; es un derecho de los y las estudiantes acceder a una educación de calidad; ya que así asegura su porvenir con conocimientos útiles, que le pueden ayudar a resolver problemas; y también a aportar en beneficio del país.

CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

Capítulo III

Derechos relacionados con el desarrollo

Art. 37.- Derecho a la educación.- Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Este derecho demanda de un sistema

educativo que:

1. Garantice el acceso y permanencia de todo niño y niña a la educación básica, así como del adolescente hasta el bachillerato o su equivalente;
2. Respete las culturas y especificidades de cada región y lugar;
3. Contemple propuestas educacionales flexibles y alternativas para atender las necesidades de todos los niños, niñas y adolescentes, con prioridad de quienes tienen discapacidad, trabajan o viven una situación que requiera mayores oportunidades para aprender;
4. Garantice que los niños, niñas y adolescentes cuenten con docentes, materiales didácticos, laboratorios, locales, instalaciones y recursos adecuados y gocen de un ambiente favorable para el aprendizaje. Este derecho incluye el acceso efectivo a la educación inicial de cero a cinco años, y por lo tanto se desarrollarán programas y proyectos flexibles y abiertos, adecuados a las necesidades culturales de los educandos; y,
5. Que respete las convicciones éticas, morales y religiosas de los padres y de los mismos niños, niñas y adolescentes.

La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el décimo año de educación básica y gratuita hasta el bachillerato o su equivalencia. El Estado y los organismos pertinentes asegurarán que los planteles educativos ofrezcan servicios con equidad, calidad y oportunidad y que se garantice también el derecho de los progenitores a elegir la educación que más convenga a sus hijos y a sus hijas. El Código de la niñez y adolescencia, determina que la educación es un derecho que todos deben respetar y hacer que se cumpla; y el primer responsable es el Estado, que debe brindar todas las facilidades, para que el proceso educativo se lleve a cabo de la mejor manera, pensando siempre en la calidad de la educación; a partir de aprendizajes significativos de los estudiantes.

CAPITULO II

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Por el propósito

Es Aplicada.- esta investigación aportó con los instrumentos técnicos metodológicos para asumir el tratamiento específico de la problemática de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño académico. Aspectos que debe de acuerdo al proceso de investigación ser superados mediante la propuesta o estrategias de cambio que se presenten.

Por el nivel.

Es Descriptiva. Este tipo de investigación apoyó con las técnicas que ayudan a describir las causas y sus efectos del problema y propender a la búsqueda de la solución alternativa, también nos ayuda a trabajar los antecedentes, la justificación y los elementos del análisis e interpretación de datos y llegar a conclusiones y recomendaciones una vez procesados estadísticamente.

Por el lugar

Es de campo.- La intervención de la investigación está definida en la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”. Recinto Colombia Del Atío, Parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, 2013. Sitio donde se detectó la presencia del problema y que será abordado mediante las encuestas para obtener la opinión de los actores sociales y educativos.

Por el origen

Bibliográfica.- Esta investigación aportó con el sustento teórico de los autores e investigadores que realizaron sus estudios en el área de trabajo especializado, se

revisará la información definida en textos técnicos y de manera ocasional en las páginas especialistas en el área a través de buscadores de Internet.

Se utilizará para elaborar el marco teórico, la propuesta, las estrategias de cambio y para sustentar la investigación en forma teórica.

Por la dimensión temporal

Transversal.- El estudio es de corte transversal porque se desarrolla en un periodo específico, en este caso en el periodo lectivo 2013.

Por el tiempo de ocurrencia

Retrospectivo.- Porque facilitó con sus técnicas el análisis del problema presente en la institución y valorar el apareamiento de las causas con anterioridad es decir la historia del problema.

Por la factibilidad de aplicación.

Proyecto es factible, porque conté con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para desarrollar la investigación.

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE DATOS.

Técnicas.

La Encuesta.- Direccionada a los docentes y padres de familia de la institución.

La entrevista.- Aplicada a los directivos de la escuela

2.3. UNIVERSO Y MUESTRA

Es importante señalar que el universo de la población es pequeño, en cuanto a profesores, autoridades (entrevista), estudiantes y padres de familia por lo mismo los instrumentos de investigación se aplicarán a la totalidad de la población se aplicarán a la totalidad de la población, Conformada por 2 docentes, 1 autoridad, 22 estudiantes del 7mo. año y 30 padres de familia.

ASPECTOS	PERSONAL
Docentes	2
Autoridad	1
Padres de familia	30
TOTAL	33

2.4. MÉTODOS.

En la ejecución del presente trabajo se utilizará los siguientes métodos:

MÉTODO INDUCTIVO.- Este método facilitó la observación del nivel de los efectos sucedidos por la limitada aplicación de las estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”. Recinto Colombia Del Atío, Parroquia Febres Cordero, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, 2013, así como valoración específica de la importancia de sus resultados.

DEDUCTIVO.- El método deductivo aportó con sus técnicas el análisis de todo el texto especialmente en el tercer capítulo de la investigación para abordar las conclusiones y recomendaciones, así como proponer la alternativa de solución. Además en la deducción en la comprobación de la hipótesis.

ANALÍTICO.- Se apoya en las técnicas e instrumentos que definen este método para mi caso fue durante toda la investigación pero con especial atención en el

análisis de las estrategias de cambio y su ordenamiento a la luz de los objetivos y sub-problemas presentados en el estudio. También nos ayudará con el aspecto relacionado al tercer capítulo de la investigación.

SINTÉTICO.- Nos apoya para emitir el juicio razonado que implica la descomposición del fenómeno “en sus partes constitutivas y posteriormente determinar sus limitaciones y causas. Nos apoya con su técnica en las conclusiones y recomendaciones

HISTÓRICO LÓGICO.- Es eminentemente dialéctico. En base a ello puedo decir, que en la investigación trataremos de correlacionar la causa con el efecto y su apareamiento en la historia en cuanto a los efectos de la aplicación de las estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”.

INVESTIGACIÓN ACCIÓN.- Es eminentemente cualitativo, sus técnicas y elementos aportaron en el proceso de la investigación con la participación de los actores educativos, para conocer sus opiniones y comentarios de la problemática institucional, de los efectos de la limitada aplicación de las estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”.

2.5. ESTRATEGIAS DE CAMBIO.

Se procederá con las siguientes estrategias de cambio;

- a. Diseño de la Guía Didáctica de estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa.
- b. Socialización de la guía didáctica en la institución con autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia, mediante talleres académicos.
- c. Evaluación de las jornadas de socialización de la Guía Didáctica

- d. Retroalimentación y mejoramiento de la Guía Didáctica con las sugerencias de los participantes.

Después de la aplicación de las estrategias de cambio, se deberán realizar actividades como:

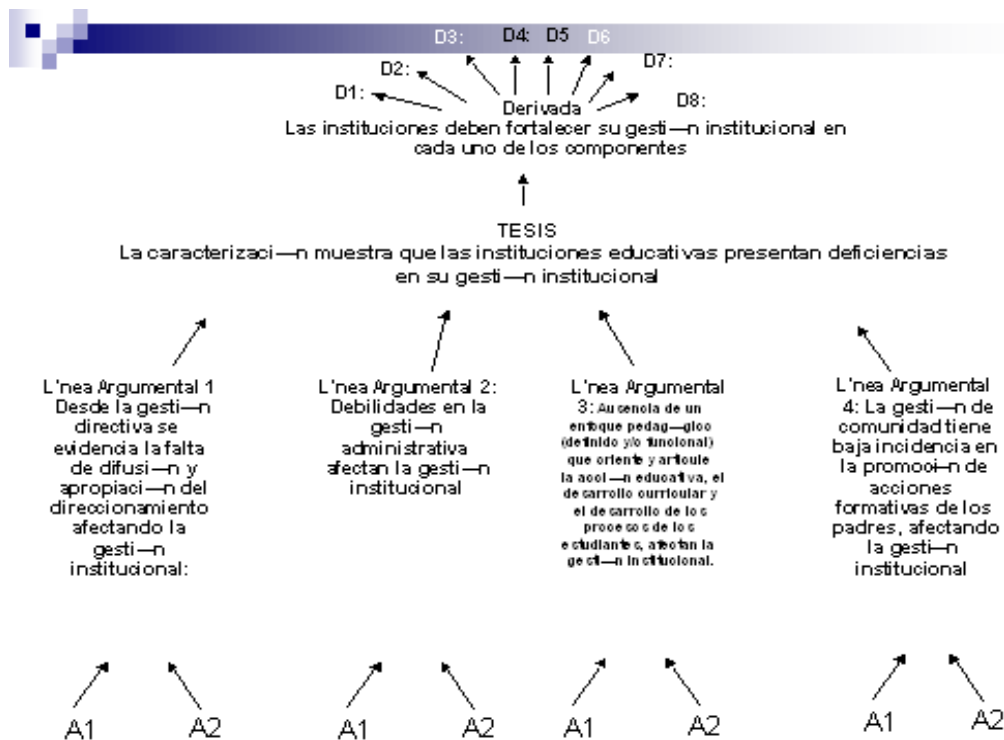
- a) Seguimiento a la aplicación de las estrategias gerenciales en el aula por parte de los docentes.
- b) Evaluación del desarrollo del talento humano.
- c) Control del proceso de formación educativa de los niños y niñas

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

NOVEDAD CIENTÍFICA



TEMA: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA



PROBLEMA

- Insuficiente aplicación de estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa por parte de los profesores en la Escuela Trinidad Guzmán Quiñónez.

OBJETIVO:

- Desarrollar las estrategias gerenciales a través del proceso de formación educativa para el desarrollo del talento humano de los niños y niñas de la Escuela.

JUSTIFICACIÓN

La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

La gestión, en tanto que proyecto innovador, debe atender distintos planos de análisis:

La estructura económica social existente: la composición social; las estructuras y la distribución de poder; los modelos de organización social; los valores culturales y los cambios, transformaciones y modificaciones de la estructura económico-social en general.

Las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada formación social: el origen y las características del proceso de institucionalización social; los ámbitos de la vida social sujetos a procesos de institucionalización, en especial el educativo; la estructura institucional predominante; los procesos de legitimación institucional; los preceptos

normativos formales y la diversidad de pautas de acción social institucionalmente reconocidas.

Los modelos de organización existentes: el modelo hegemónico; otros modelos existentes; los sistemas de organización institucional y los preceptos normativos que los sustentan; las funciones, los papeles y los roles; los sistemas de relación social predominantes; los valores culturales subyacentes; los mecanismos de interacción social y los objetos de intercambio.

Los procesos de relación interpersonal: los sectores sociales involucrados; los sectores propios de la organización institucional; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal al interior de cada sector de la organización y los valores e intereses prevalecientes en tales procesos de interacción.

La participación individual: La práctica grupal; el trabajo individualizado; los objetos de competencia; los mecanismos de competencia; la concepción que se tiene de los procesos sociales e institucionales, y la connotación cultural de la actividad en el contexto social e institucional.

Nos interesa pues, desarrollar el nivel organizativo de la gestión, así como analizar las formas de relación e implicación con los otros planos, especialmente con las estrategias para el desarrollo del talento humano y su aporte en la gestión educativa.

DESARROLLO

1. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

En la actualidad las instituciones sean éstas lucrativas o no lucrativas deben contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos, de ésta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la

organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente.

La Estrategia es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad. Estrategia es el plan global para desplegar los recursos de alcanzar una posición favorable

Las características de decisiones estratégicas:

- Importantes
- Involucran una gran cantidad y tipo de recursos
- No es fácil de revertir.

Una estrategia sea ésta a nivel corporativo, de negocio o funcional supone la intervención del talento humano, como parte fundamental en la toma de decisiones estratégicas

Toda organización posee recursos ya sean, materiales, humanos, financieros, etc. La estrategia, supone la utilización de dichos recursos de manera objetiva.

Una decisión tomada en términos estratégicos implica la participación de varios recursos, esto hace que sea difícil revertirla, básicamente está en juego la parte financiera.

Tomando las definiciones de los siguientes autores, estrategia es:

Menguzzatto y Renau: La estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

Tabatorny y Jarniu: Plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar.

Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Según George Morrissey: el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. También amplía la definición de estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.

En un mundo de constantes cambios a nivel empresarial, la estrategia se ha convertido en el medio idóneo para hacer frente a los retos que día a día se presentan, todas las empresas sean éstas grandes o pequeñas, necesitan formular estrategias, muchas organizaciones ya lo han hecho y es gracias a sus estrategias que han logrado alcanzar un nivel de competitividad aceptable, durante el proceso de formulación de estrategias las instituciones en general y en nuestro caso la educativa usan varias herramientas, una de ellas es el benchmarking, que consiste en comparar a la organización con aquellas entidades que son líderes en un determinado sector y así poder tomar los aspectos positivos de aquellas organizaciones, y a su vez asumir dichos aspectos para beneficio de la institución.

El benchmarking supone correctamente, que lo que una organización logra, cualquier otra también lo puede hacer. Y así mismo supone, y también correctamente, que ser, como mínimo, tan bueno como el líder es un requisito previo para ser competitivo.

Existe una herramienta administrativa denominada AEVA, mide, la productividad de todos los factores de producción. Por sí mismo, no proporciona información

del por qué un determinado producto o servicio concreto no añade valor o que hacer en relación con eso. Pero esto indica lo que hay que descubrir y si se necesita adoptar medidas correctoras.

El AEVA¹ también debe utilizarse para revelar qué es lo que funciona. Señala qué producto, servicio, operación o actividad genera una productividad extraordinariamente alta y añade un valor anormalmente alto. Y, en estos casos, es importante preguntarse ¿qué se podría aprender de estos éxitos?

El AEVA y el Benchmarking, juntos proporcionan las herramientas de diagnóstico para medir el factor total de productividad y gestionarlo.

Una estrategia debe llevar a la organización hacia el cumplimiento de metas y objetivos, es decir a que la empresa tenga éxito en el desarrollo de sus actividades.



¹ AEVA, Significa. Administración Estrategia de Valoración de las Actividades

2. ESTRATEGIA EXITOSA

Objetivos simples, coherentes y de largo plazo

Profundo conocimiento del entorno competitivo Valoración objetiva de los recursos

Implementación efectiva

1. 1. Importancia de las estrategias en las instituciones educativas

La estrategia, ayuda a que las instituciones educativas conozcan lo que son, y lo que quieren llegar a ser, lo cual lo consiguen con una buena planificación y ejecución de su Estrategia.

Es muy importante una buena planificación estratégica, para que las instituciones puedan seguir siendo competitivas, y aún más, para que amplíen su mercado. Para el logro satisfactorio de una estrategia es necesario, que se definan los objetivos así como los indicadores que ayudará a que se alcance dichos objetivos.

Al momento de establecer la estrategia se debe poseer un buen nivel de creatividad, ya que la parte teórica debe ser llevada a la práctica, ésta ayuda a que las instituciones sean innovadoras, y puedan ser flexibles a los cambios que se presentan en el entorno.

Las organizaciones deben ajustarse a todos los cambios que actualmente se presentan en el mundo empresarial, en el corto, mediano y largo plazo, lo cual supone un análisis estratégico que redunde en beneficio de la entidad, un análisis estratégico implica:

- El análisis estratégico mejora el proceso de decisión, pero no da respuestas.
- El análisis estratégico ayuda a identificar y entender los principales temas.
- El análisis estratégico ayuda a administrar la complejidad.

- El análisis estratégico puede acrecentar la flexibilidad e innovación.

Cuando una institución trabaja en mejorar su eficacia operativa, se enfrenta a un problema que es la frontera, en la cual ya no sólo depende de mejorar la forma de trabajar de la empresa sino en otros factores como la estrategia, el diseño de actividades conjuntas, etc. En espera de mantenerse a la par con los cambios en la frontera de la productividad, los directores han adoptado métodos de dirección por mejoramiento, por concesión de poder, por cambio y la llamada organización que aprende.

La eficacia operativa no es suficiente para el buen funcionamiento de una empresa, ésta se complementa con la estrategia, la estrategia competitiva tiene que ver con ser diferente. Significa escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una mezcla inimitable de valor.

El poder desarrollar una estrategia que sea innovadora y adecuada para la empresa genera muchos factores de éxito además de poder mantenerse en el mercado, la adecuación es un componente mucho más central de la ventaja competitiva de lo que la mayoría alcanza percibir.

El poder tener una estrategia completa significa correr riesgos, para poder salir adelante, muchos de los directores generales confunde que el mejorar la operación los sacará adelante o que el copiar a sus oponentes los mantendrá en el mercado, pero ésta es una actitud de miedo a la toma de decisiones.

En resumen la estrategia está compuesta por muchos factores como son el riesgo, la toma de decisión, pero principalmente se basa en la visión y el valor del empresario, la estrategia es parte fundamental para el crecimiento más allá del mejoramiento en la parte operacional.

La utilización de estrategias por parte de las organizaciones, no sólo están encaminadas a proporcionar utilidades, las estrategias también pueden ser usadas

para el logro de objetivos y metas, en el caso de organizaciones no lucrativas, a pesar de que su finalidad no es obtener rentabilidad, pueden hacer uso de las estrategias necesarias que les permitan alcanzar los resultados deseados, para lo cual es muy importante partir de un Plan Estratégico, ya que éste define los objetivos y metas fijados por la organización.

2.1. Estrategias.

LEYENDO Y JUGANDO VOY APRENDIENDO

¿Para qué lo hacemos?

- Para que las niñas y los niños expresen sentimientos y actitudes en forma espontánea.
- Para fomentar en las niñas y niños, el interés por conocer palabras nuevas.

¿Con qué lo hacemos?

- Con fábulas (debe haber una hoja con una fábula para cada niña y niño).
- Con cuatro tarjetas de 20 x 10 cm.
- Con un lápiz y marcadores.
- Con cuatro sobres.

¿Cómo lo hacemos?

- Formamos grupos de trabajo, según el número de alumnas y alumnos.
- Entregamos las hojas, con el contenido de la fábula, en forma individual.
- Les pedimos que lean en forma silenciosa.
- La maestra o el maestro o una niña o niño leerá la fábula, en forma oral.
- Realizamos el análisis de la lectura.
- Les solicitamos que presten atención sobre la técnica del juego.
- Descubrimos la palabra secreta, se indicará la letra con la que empieza.
- Encerramos la palabra que se descubrió en la fábula.
- Pedimos a las niñas y los niños que escriban la oración en forma individual, con las palabras que descubrieron.

- Leemos las oraciones elaboradas por el grupo
- Elaboramos la moraleja con las ideas de las niñas y niños.

EJEMPLO.

Tema: “Pastel de Dios”.

- Se formarán los grupos de trabajo.
- El profesor escogerá con anterioridad, cuatro palabras de la fábula o de una historia, dependiendo de la disciplina de estudio. Estas palabras se escribirán en tarjetas y se las guardará en sobres: se tratará de que la palabra secreta no sea visible.
- Entregar a las niñas y niños, las hojas con las fábulas.
- Leer con las niñas y los niños, en forma silenciosa.
- La maestra o el maestro o una niña o mimo, leerá la fábula en forma oral.
- Realizar, conjuntamente con las niñas y los niños, el análisis de la lectura, mediante el interrogatorio.
- Motivar a las niñas y mimos, a que descubran la palabra secreta, relacionada con la fábula.
- Pídales que piensen palabras con la letra indicada:

PASTEL DE DIOS.

A veces me pregunto, ¿qué hice para padecer esto?, o ¿por qué tenía que hacerme esto Dios?. Aquí hay una explicación maravillosa. Una hija le cuenta a su madre como todo está mal, está reprobando álgebra, su novio cortó con ella y su mejor amiga se está cambiando de ciudad. Mientras la mamá está preparando un pastel pregunta a su hija si quiere comer algo, y la hija dice “Claro mamá, me encanta tu pastel”. “Ten, tómate este aceite” le ofrece su madre “wácala” dice la hija. ¿Qué tal un par de huevos crudos? ¡Qué asco mamá!. ¿Entonces quieres algo de harina? o ¿qué tal bicarbonato?. ¡Mamá todo eso es asqueroso!

A lo cual la madre responde: “Si, todas esas cosas parecen malas por sí solas. Pero cuando las unes de la manera adecuada, hacen un pastel maravillosamente delicioso. Así trabaja Dios. Muchas veces nos preguntamos por qué nos permite pasar por tiempos malos y difíciles. Pero Dios sabe que cuando pone todas estas cosas en su Orden, siempre trabaja para bien. Sólo tenemos que confiar en él y, tarde o temprano, estas cosas harán algo maravilloso. Dios está loco por ti. te manda flores cada primavera y un amanecer cada mañana. Espero que tu día sea “un pedazo de pastel”.

EJEMPLO.

Unión	Adecuada	Cosas	Pastel	Maravilloso
U	A	C	P	M

- Encerrar con lápiz, las palabras que descubrieron.
- Al reverso de la hoja, las niñas y niños escribirán una oración con la palabra que descubrieron, de acuerdo al grupo al que pertenece.
- Leer la oración, por grupos.
- Elaborar con todos la moraleja de la fábula.

EL ÁLBUM DEL SABER.

¿Para qué lo hacemos?

- Para hacer de la lectura una recreación infantil.
- Para que las niñas y niños lleguen al conocimiento de sus propios intereses.
- Para que las niñas y niños practiquen valores sociales, culturales, deportivos, artísticos, etc.
- Para crear en las niñas y niños una actitud positiva frente a la lectura y el estudio.
- Para que las niñas y niños identifiquen a la lectura como un medio de instrucción.
- Para que las niñas y niños utilicen a la lectura como medio de distracción.

¿Con qué lo hacemos?

- Diseñamos un álbum con secciones sociales, culturales, deportivas, artísticas, etc.
- Utilizamos los cromos pertenecientes a cada sección, con los personajes más sobresalientes de la actualidad que llamen la atención y la curiosidad.

¿Cómo lo hacemos?

- Recogemos experiencias personales de su conocimiento previo.
- Dibujamos escenas importantes en el pizarrón.
- Escribimos cada una de ellas (aproximación).
- Seleccionamos un pensamiento y lo resaltamos en el pizarrón o cartel.
- Interpretamos ese pensamiento.
- Presentamos el texto y la página principal o el personaje.
- Pedimos a las niñas y niños leer silenciosamente.
- Subrayamos las palabras nuevas.
- Interpretamos estas palabras rápidamente.
- Reconstruimos lo leído.
- Dibujamos o hacemos un cromo de una escena importante de su interés para pegar en el álbum.
- Escribimos frases o párrafos referentes al tema.

EJEMPLO

Sección deportiva. Grado: Sexto. Tema: “El fútbol”.

- Dialogar sobre el tema, recogemos todas sus experiencias.
- Dibujar escenas en el pizarrón y describirlas.
- Resaltar el pensamiento “En mente sana, cuerpo sano
- Interpretarlo.
- Personaje: Alex Aguinaga, su biografía y su profesión.
- Seleccionar palabras nuevas de la lectura.
- Interpretarlas.

- Reconstruir lo leído.
- Dibujar el cromo para pegarlo o dibujarlo en el recuadro.
- Escribir frases importantes.
- Escribir el pensamiento.
- Opinar al respecto

CORREO EN LA ESCUELA.

¿Para qué lo hacemos?

- Para desarrollar la capacidad creadora, la imaginación, el entusiasmo, la comunicación, la coordinación y el lenguaje en las niñas y niños, a través del juego de palabras.

¿Con qué lo hacemos?

- Con copias de la lectura seleccionada de textos literarios o de Historia.
- Con un gráfico sobre la lectura.
- Con tarjetas que contengan palabras de la lectura seleccionada.
- Con un cartel que contenga los puentes de la lectura seleccionada.
- Con cuadernos, lápices, diccionarios, pizarrón, tiza, cinta adhesiva.
- La lectura seleccionada es: “En el mundo nos comunicamos.

¿Cómo lo hacemos?

- Actividades previas del maestro:
- Seleccionamos las palabras de la lectura que se realizará.
- Preparamos las tarjetas con dichas palabras.
- Hacemos el cartel con los puentes utilizados en la lectura (artículos, verbos conjugados, adverbios, preposiciones, etc.).
- Actividades con las niñas y niños:

Organizamos una rueda y entregamos una tarjeta a cada alumna y alumno. Las niñas y niños pegarán en sus pechos esta tarjeta, en el sitio más visible. Las tarjetas sobrantes deben colocarse al centro de la rueda.

Leemos la tarjeta que le tocó a cada niña y niño.

Mediante la animación de “Correo en la Escuela”, las niñas y niños jugarán, agrupándose al decir estas palabras: “A la escuela llegó la valija y para ordenarla tienen que agruparse de tres en tres...”

¡Ya! “Leer las palabras que sus compañeras y compañeros tienen en el pecho. El mismo ejercicio se lo hace para cambiarse y unirse entre cuatro, cinco o más niñas y niños.

Así, agrupados, les pedimos que escriban en sus cuadernos las palabras que les tocaron y combinarlas en el grupo, buscar los puentes y formar oraciones. Pueden cambiar las tarjetas con las sobrantes que están al centro de la sala.

Actividades finales

- Recolectamos los textos elaborados por las alumnas y alumnos y los exhibimos para leerlos.
- Realizamos una plenaria para la creación de un contexto o de varios de ellos, según el interés suscitado.

EJEMPLO

- Presente la ilustración de la lectura seleccionada.
- Solicíteles que observen e interpreten el gráfico.
- Guíeles a imaginarse el contenido de la lectura
- Anóteles en el pizarrón las ideas dadas
- Reparta las hojas de la lectura seleccionada, a cada niño.
- Pídales que lean silenciosamente.
- Pídales subrayar las palabras nuevas.
- Oriente a las niñas y niños a buscar, en el diccionario, el significado de las palabras nuevas.
- Realice con las niñas y niños, oraciones con el nuevo vocabulario.

- Compare el texto leído con las ideas anotadas en el pizarrón y coméntelas con ellos.
- Presente el juego: “Correo en la escuela”.
- Efectúe el proceso del juego:
- Organice una rueda y entregue una tarjeta a cada niña y niño, la que se la pegará en el sitio más visible de su pecho. Las tarjetas sobrantes, que deben ser pocas, colóquelas al centro de la rueda.
- Pida a cada niña y niño que lea la palabra que le tocó.
- Indíqueles el juego, así: “ A la escuela llegó la valija y para ordenarla ustedes tienen que agruparse de tres en tres”
- Pídales que lean las palabras que tienen sus compañeras y compañeros de grupo en el pecho. Repita el ejercicio con toda la indicación, para que cambien de grupo y se organicen en grupos de cuatro, cinco o más niñas y niños.
- Pida a las niñas y niños de cada grupo que escriban, las palabras que les tocaron (utilizando su cuaderno).
- Indíqueles cómo combinar las palabras de su grupo. Busque los puentes del cartel o invéntelos y forme oraciones (pueden cambiar las tarjetas o usar las sobrantes).
- Recolecte los textos elaborados por las niñas y niños y exhíbalos para que sean leídos.
- Realice la plenaria para crear uno o varios contextos con el “Correo en la escuela”.

¿ES O NO ES?. INTENTANDO OTRA VEZ.

¿Para qué lo hacemos?

- Para desarrollar la atención de las niñas y niños.
- Para desarrollar la retentiva de las niñas y niños.
- Para que las niñas y niños diferencien situaciones.

¿Con qué lo hacemos?

- Con un fichero de madera (no indispensable)

- Con una clavija (puede ser sustituida por algo similar)
- Con cuentos, poemas, leyendas, historias, contenidos de un tema, respuestas de una operación matemática, etc.
- Con varias tarjetas medianas de cartulina o papel.
- Con marcadores.

¿Cómo lo hacemos?

- Invitamos a las niñas y niños a leer el texto entregado. Les pedimos guardar el texto.
- Explicamos la técnica de animación.
- Dividimos al grado en dos grupos, y la lectura en dos partes iguales.
- Entregamos a cada grupo, la mitad de la lectura tratada.
- Pedimos a cada grupo que confeccione tarjetas con frases de la lectura que más le agradó. En cada tarjeta estarán tres frases, sólo una será la verdadera y las otras serán similares (distractoras).
- Indicamos que, se perforen las tarjetas, al margen izquierdo, con igual número de orificios como oraciones y en la misma dirección. En la frase correcta, se prolonga al orificio hasta formar una ranura que se desprenda fácilmente al poner la clavija.
- Les pedimos ordenar las tarjetas en el fichero (si se dispone de uno).
- Invitamos a las alumnas y alumnos a aplicar la técnica:
- Los integrantes del grupo “A” identificarán la frase correcta de las tarjetas del grupo “13” y viceversa.
- La animadora o el animador solo ayudará al grupo a verificar la respuesta.
- Una alumna o alumno voluntario o indicado se encargará de escoger la respuesta correcta e insertar la clavija en el orificio correspondiente, la misma persona balará la tarjeta, si esta sale fácilmente, la respuesta es correcta, de lo contrario no.
- Invitamos a todos las alumnas y alumnos a participar.
- Anime a cada participante y a todo el grupo.
- Si no acertó en la respuesta, invite a una compañera o compañero para que le ayude.

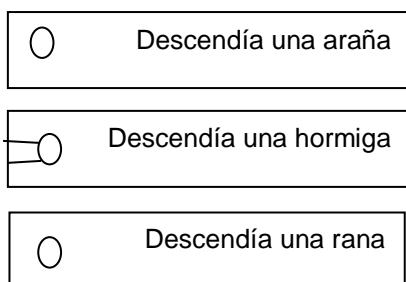
EJEMPLO.

- Solicite a las niñas y niños que escojan una lectura que les agrade.
- Pida que la lean en forma individual o en grupo.
- La animadora o el animador puede hacer una nueva lectura (del mismo texto)

“LA PALOMA Y LA HORMIGA

“Descendía una hormiga por los bordes de un manantial para beber agua, y la fuerza de la corriente empezó a arrastrarla. Una paloma que la miraba desde los arbustos próximos a la fuente, le arrojó...”

- Pida a cada grupo que tome una de las dos partes de la lectura.
- Indique la manera de elaborar las tarjetas, ejemplo:



- Pida a las niñas y niños que perforen las tarjetas y hagan la ranura en dirección de la respuesta correcta (al lado izquierdo).
- Sugiera que ordenen en el fichero de madera, si disponen de uno, o sugiera hacer una tarjeta de cartulina más pequeña con los mismos orificios que las otras tarjetas para que la coloquen sobre el resto de tarjetas.
- Indíqueles que se provean de una clavija de madera o algo similar, para insertarla en el orificio.
- Motive a las alumnas y alumnos a participar en el grupo “A” para escoger la frase correcta, de las tarjetas que preparó el grupo “B” y viceversa.
- Anime a sus alumnos y alumnas a seleccionar las respuestas correctas y a escribir en un papelote.

DIAGRAMA DE VENN.

Caracterización.

La técnica exige de una gran comprensión por parte del alumno, porque debe comparar entre personajes, objetos o fenómenos, para ubicar las características fundamentales de cada uno de ellos en una de las partes del diagrama, destacando las semejanzas y consecuentemente las diferencias.

Recursos.

- Historias, acontecimientos destacados.
- Personajes.
- Lugares y fechas.

Proceso.

1. Leer el texto.
2. Destacar dos personajes que llaman la atención en el texto.
3. Subrayar las características de ambos personajes.
4. Organizar en dos círculos las diferencias de los personajes.
5. Organizar en el corte de los círculos las semejanzas existentes entre los personajes.
6. Destacar las características repetitivas entre los personajes.

Recomendaciones.

Se escogerán textos o lecturas que entre sus personajes, lugares u objetos que allí se encuentren, tengan aspectos o situaciones parecidas; a la vez que se puedan destacar las diferencias.

LAS ESPIGAS.

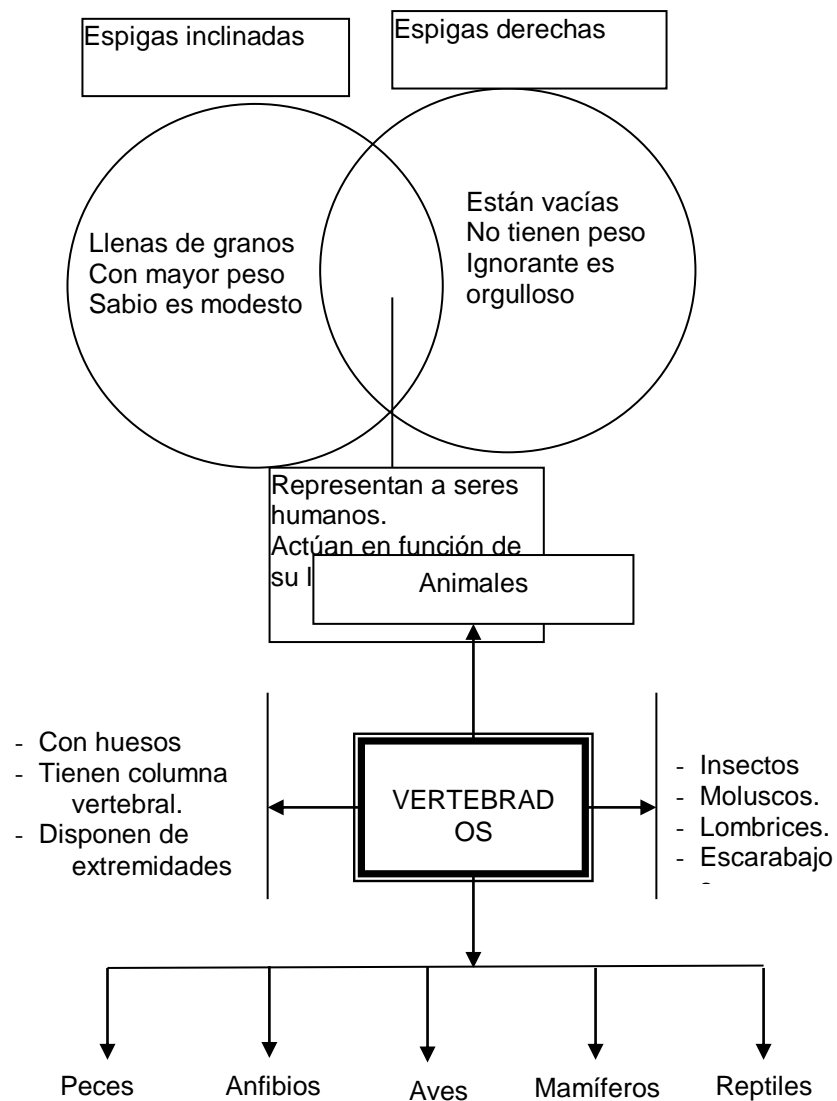
Un campesino fue un día con su hijo, el pequeño Ricardo, a dar un vistazo a su

campo, para comprobar si el grano maduraba bien.

¡Papá! –dijo el niño- ¿cómo es que algunas de estas espigas están inclinadas hacia la tierra, mientras que las otras se mantienen derechitas? Ciertamente que éstas serán mejores que aquellas.

El campesino tomo dos espigas y contestó a su hijo: “mira hijo mío, esta espiga, que permanecía tan modestamente inclinada, está llena de granos, mientras que esta otra que se erguía orgullosa, está vacía. Lo mismo sucede con los hombres”.

“El ignorante es orgulloso, más el sabio es modesto”.

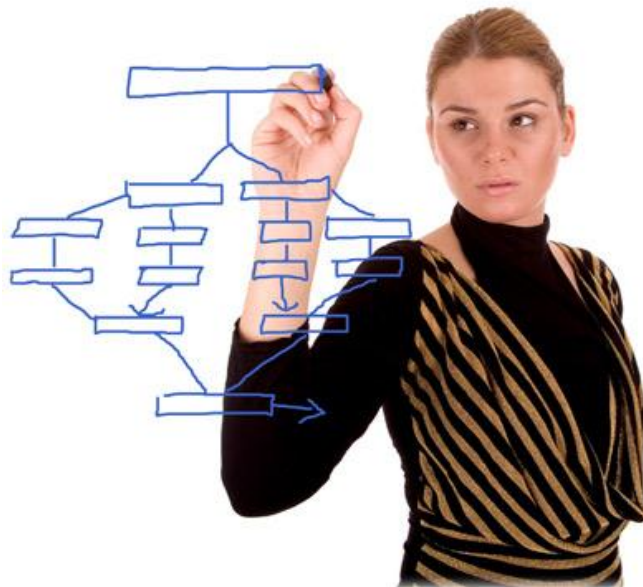


MENTEFACTO.

Es el organizador de ideas en el que se utiliza la jerarquía de los conceptos, el tema, el tema mayor, lo que es y no es del tema y su clasificación.

Aquí el estudiante conjuntamente con el profesor trabaja la supraordinación, infraordinación, exclusión e isoordinación; para sistematizar los conocimientos aprendidos en una unidad didáctica, un tema específico. Que exige se haga análisis, síntesis, interpretación, poniendo en juego las destrezas cognitivas.

3. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?



La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Toda organización tanto pública como privada debe poseer un plan estratégico ya que así podrá tomar decisiones acertadas con respecto al giro del negocio, es fundamental considerar la importancia de un adecuado Plan Estratégico, a continuación se detallan sus principales funciones:

- La Planificación Estratégica es el puente entre la situación actual de la organización y el futuro deseado.
- Pretende, mediante un análisis de la situación actual, de la organización, establecer aquellos objetivos y acciones concretas que contribuirán a alcanzar los resultados deseados.
- Conlleva un análisis interno y externo del ambiente organizacional y la determinación de aspectos filosóficos que regirán su desempeño.
- Traza el campo de acción para que el desarrollo de la empresa se enmarque en la misión y visión.
- Busca fomentar la participación de los funcionarios.
- Establece periodos de revisión.
- En conclusión, es un proceso que pretende mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y objetivos en resultados tangibles

4. ¿Qué es un plan operativo?



“Un plan operativo es una herramienta en el cual la empresa menciona, igualmente, determinados aspectos tocantes a la actividad ordinaria de la empresa, referidos, entre otras cosas a sus necesidades infraestructurales de funcionamiento así como a la estrategia de aprovisionamiento y compras que habrá de seguirse

para el buen funcionamiento de la misma.²

5. FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

- El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:
- Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;



- Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
- Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;

1. Implementación de las estrategias.



²http://empleo.universia.es/contenidosHTML/emprendedores/plan_empresa/plan_operativo.htm

6.1. Misión y metas principales

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

Por ejemplo, la misión de una Unidad Educativa podría definirse como: satisfacer las necesidades de seres humanos que requieren de educación en cuanto a formación, y la relación sistemática hacia los principales centros de educación del país por movilización.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite. Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas, por ejemplo una institución del sector público, entre sus metas más importantes están la de prestar un servicio eficiente a la comunidad, dependiendo de la razón de ser de la organización.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

6.2. Visión

Visión es un punto de vista particular sobre un asunto, que se forma imaginando una realidad que se toma como verdadera. Por su parte, la estrategia es un modo de acción general para el empleo coordinado de los medios de una organización para el logro de un objetivo.

Así, la visión estratégica puede definirse como el proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible.

Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos del actor involucrado, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción.³

6.3. Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En ésta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato, o de la Institución donde opera la organización,
2. El ambiente nacional, y
3. El macro ambiente.

6.4. Análisis interno

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En ésta parte se observa cómo las instituciones logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una

³ <http://www.esgn.edu.ar/cee/Pasantes/Vision.htm>

entidad), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una Institución la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

6.5. Selección estratégica

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la institución, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales.

El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las instituciones o Empresas modernas.

6.6. Estrategia a nivel funcional

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una Empresa para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como:

Planificación, marketing, manejo de materiales didácticos, investigación y desarrollo de Talentos humanos.



Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

6.7. Logro de eficiencia superior



Una compañía puede considerarse un mecanismo para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, know-how tecnológico, maquinaria y otros. Los productos son los bienes y servicios que la institución o empresa genera.

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto determinado.

Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos necesarios para elaborar determinado producto.

En otras palabras, una firma eficiente posee mayor productividad que sus rivales, y por tanto, menores costos.

En ésta parte se analizan las diversas medidas que pueden seguir las compañías para aumentar en forma considerable su eficiencia y, por consiguiente, reducir sus costos unitarios.

Sin embargo, antes de pasar a esa parte, se debe hacer énfasis en un punto clave: el logro de calidad superior desempeña un rol importante en el logro de eficiencia superior.

6.8. Logro de calidad superior



Lograr calidad superior proporciona dos ventajas a la INSTITUCIÓN. La incrementada reputación en calidad permite que una empresa cobre un precio superior por su producto, y la eliminación de imperfecciones del proceso aumenta la eficiencia y, por tanto, disminuye los costos.

En ésta sección, se examinarán los medios que puede utilizar una organización para lograr calidad superior.

El principal concepto de la administración utilizado para incrementar la calidad es la administración de la calidad total (ACT).

ACT es una filosofía administrativa concentrada en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios de una firma, que además enfatiza que todas sus operaciones deben orientarse hacia ésta meta.

Si se desea implementar exitosamente la filosofía de toda una empresa, se requiere la cooperación de las diversas funciones.

En primera instancia se considerará el concepto de administración de la calidad total y luego se analizarán los diversos pasos necesarios para implementar los programas de ACT. En todo el texto se hará énfasis en las labores que deben desempeñar las diversas funciones en este proceso.

6.8.1. El concepto ACT



El concepto sobre administración de la calidad total (ACT) lo desarrollaron en primera instancia varios consultores norteamericanos, entre otros W. Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum. Al comienzo tuvieron pocos seguidores en EE.UU. Los japoneses por el contrario, lo adoptaron entusiasmados e incluso ahora otorgan un premio anual a la excelencia en fabricación en honor a Deming. La filosofía de ACT, expresada claramente por Deming, se fundamenta en la siguiente “reacción en cadena” de cinco pasos:⁴



- Calidad mejorada significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración,
- Pocos errores, menores retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
- Como resultado, mejora la productividad.
- La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.

⁴ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. McGraw Hill.

- Esto incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.

Por tanto, la compañía genera más empleos Deming ha identificado 14 pasos que deben formar parte de cualquier programa ACT.

1. Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. La administración occidental debe concientizarse del reto, aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar a un lado la dependencia en la inspección para el logro de la calidad. Eliminar la necesidad de inspeccionar masivamente al generar en primer lugar calidad en el producto.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los negocios solamente por el precio fijo. Más bien, minimizar el costo total.
5. Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y productividad y, en consecuencia, disminuir constantemente los costos.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo. El objetivo del liderazgo debe ser ayudar a que las personas, maquinaria y mecanismos realicen una mejor labor. El liderazgo en la administración como el liderazgo de trabajadores en producción, necesita un reacondicionamiento.
8. Desechar el temor, de tal manera que todos puedan trabajar en forma efectiva para la compañía.
9. Eliminar las barreras entre departamentos. Las personas dedicadas a investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, con el fin de prever los problemas que se puedan presentar en la fabricación y utilización del producto o servicio.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales

exhortaciones sólo crean relaciones adversas. La gran cantidad de causas de baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y, por tanto, se sale del dominio de la fuerza laboral.

11. Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo b. Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas; sustituir por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas su derecho a enorgullecerse de la mano de obra calificada. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de las grandes cantidades hacia la calidad.
13. Eliminar las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería el derecho a enorgullecerse de su trabajo calificado.
14. Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejoramiento.
15. Hacer que todos en la compañía trabajen con el fin de lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

Convicción en la importancia del continuo mejoramiento de la calidad; los puntos presentados constituyen la versión más reciente, 1990). En esencia, para Deming es importante que la compañía posea un plan estratégico definido sobre su dirección y la manera cómo va a lograrlo. El plantea que la gerencia debe adoptar la filosofía que los errores, defectos y materiales de deficiente calidad no son aceptables y deben eliminarse. La calidad de la supervisión debe mejorar al conceder más tiempo para que los supervisores trabajen con los empleados y les proporcionen la instrucción apropiada para realizar el trabajo. Además, la gerencia debe crear un ambiente donde los empleados no teman informar sobre los problemas y recomendar mejoramientos.

Deming también cree que los estándares de trabajo deben estar definidos no sólo en cifras o cuotas, sino que deben incluir una noción de calidad para promover la generación de productos libres de imperfecciones.

Argumenta que la gerencia tiene la responsabilidad de capacitar a los empleados en nuevas habilidades para avanzar al mismo ritmo de los cambios en el lugar de

trabajo y, de otra parte, para lograr mejor calidad se requiere el compromiso de todos en la compañía.

6.9. Logro de innovación superior

En muchas formas la innovación es el bloque individual más importante de formación de la ventaja competitiva. La innovación exitosa de productos o procesos proporciona a la compañía algo exclusivo que sus competidores carecen. Esta exclusividad puede permitir que una organización cobre un precio superior o disminuya su estructura de costos por debajo de sus rivales. Sin embargo, los competidores tratarán de imitar las innovaciones exitosas. A la postre y con frecuencia tendrán éxito, aunque las altas barreras para la imitación pueden dilatarlo. Por tanto, mantener una ventaja competitiva requiere un continuo compromiso con la innovación.

6.10. Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del usuario.

Para lograr una capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente una compañía debe proporcionar lo que ellos desean en el momento que lo necesiten, siempre y cuando la rentabilidad a largo plazo de la empresa no se comprometa en el proceso. Cuanto más corresponda la compañía a las necesidades de sus clientes, mayor será la lealtad a la marca que pueda merecer. A su vez, una fuerte lealtad a la marca puede permitir que la empresa establezca un precio superior a sus productos o le posibilite vender más bienes y servicios a sus clientes. De una u otra forma, la organización que satisfaga las necesidades de sus clientes tendrá una ventaja competitiva.

Lograr una capacidad superior de corresponder al cliente involucra proporcionarles el valor que ellos pagan, y los pasos emprendidos para mejorar la eficiencia del proceso de producción en una compañía y la calidad de su producto deben ser consecuentes con este objetivo. Además, proporcionar lo que desean los clientes puede requerir el desarrollo de nuevos productos que posean

características no incorporadas en los existentes. En otras palabras, lograr un nivel superior en eficiencia, calidad e innovación forman parte del logro de la capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente. Existen otros dos prerequisites para el logro de esta meta. El primero consiste en concentrarse en los clientes de la compañía y sus necesidades, y el segundo encontrar formas de satisfacer mejor esas necesidades.

6.10.1. Concentración en el usuario



Una Institución educativa -para nuestro caso- no puede corresponder a las necesidades de sus clientes a menos que las conozca. El primer paso para consolidar una capacidad superior de satisfacer al cliente consiste en motivar a toda la compañía para que se concentre en éste. Los medios para este fin son liderazgo, estructurar las actitudes del trabajador y los mecanismos para llevar a los clientes hacia la organización.

6.10.2. Liderazgo

La concentración en el cliente debe comenzar en la cima de la organización. Un compromiso con la capacidad superior de corresponder al cliente involucra cambios de actitud en toda la organización que puedan finalmente generarse sólo a través de un fuerte liderazgo. Una exposición de la misión que pone a los clientes en primer plano es una forma de enviar un claro mensaje a los empleados dentro de la firma sobre el enfoque deseado. Otra forma consiste en las propias acciones de la alta gerencia. El esfuerzo para estar cerca del cliente comienza con

los altos gerentes, quienes lucen prendas M&s, consumen alimentos M&S y regularmente visitan sus almacenes.⁵



7. EL CICLO DE LA RETROALIMENTACIÓN

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En éste nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar los sistemas de control, y si fuera posible,

⁵31 CHARLES, W.I. Hill; GARETH, Jones, "Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado", Editorial McGraw-Hill INTERAMERINA SA, Bogota- Colombia 2001

implementar un Tablero de Control.”⁶

7.1. BALANCED SCORE CARD



Concepto: El Balanced Score Card o Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía.

El Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la visión y estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas en la compañía.

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

7.1.1. Nacimiento del Balanced Score Card

La metodología Balanced Score Card fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. El

⁶ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. McGraw Hill.

Balanced Score Card es un programa de administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso.

7.1.2. BSC: Sistema gerencial estratégico (SGE)

- El BSC es un modelo teórico que puede ser aplicado.
- El SGE desarrollado por CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS es un sistema estructurado para la aplicación de la Planificación Estratégica, el BSC y un Sistema de Seguimiento a la Gestión y Mejoramiento Continuo.

7.1.3. Beneficios para la organización

- Pleno conocimiento de lo que es y a dónde va (una empresa u organización), con lo que se podrá dirigir sus funciones y evaluar sus resultados.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.
- Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Genera una actitud proactiva.
- Tener información actualizada al instante.
- Se alcanzan los objetivos organizacionales minimizando el desgaste diario.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y, controlar la productividad de todas las áreas de la industria.
- Construir dentro los miembros de la organización un pensamiento estratégico.
- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.

7.4. Etapas de desarrollo e implementación S.G.E.

7.4.1. Planeación estratégica



Es un proceso en el cual se definen: visión, misión organizacional, análisis del ambiente interno y externo, principios corporativos, propósitos estratégicos, lo cual permitirá lograr los objetivos establecidos.

7.4.2. Estructuración estratégica

- Parte de los objetivos relevantes (Propósitos Estratégicos) establecidos a través de la Planeación Estratégica.
- Busca enmarcar los objetivos definidos en una estructura lógica.
- Permite que la organización centre sus esfuerzos en aquellos temas realmente importantes.
- Fija el marco mediante el cual las tareas de ejecución y evaluación estratégica se puedan llevar a cabo con una mayor efectividad (Indicadores, Responsables, Planes de Acción y Metas)

7.4.3. Mapa estratégico

Fuente: CURSO ESPECIALIZADO LEAD ASSESOR, “Estrategias Inteligentes para el Éxito Empresarial.

7.4.3.1. Perspectiva financiera: Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.

7.4.3.2. Perspectiva del cliente: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.

7.4.3.3. Perspectiva interna: En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

7.4.3.4. Perspectiva de desarrollo humano y tecnología: Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

7.5. Ejecución y evaluación estratégica

El Balanced Score Card hace que la Estrategia y los lineamientos que la sustentan se mantengan en un Proceso Continuo.

- Implica el poner en práctica todo lo anteriormente desarrollado, lo planificado.
- En un mercado tan dinámico, sería una grave equivocación el mantener una estrategia estática.
- Incluye el control, seguimiento, evaluación y análisis periódicos de resultados vs. lo previsto, sin perder de vista la estrategia global.
- Permite que el rumbo de la organización apunte hacia el acercamiento y logro

de la visión definida.

- Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso objetivos, metas, indicadores y responsabilidades. Garantizando que la estrategia organizacional se enmarque en la realidad de su ambiente interno y externo.
- A diferencia de las evaluaciones anteriores, como resultado del despliegue del SGE hacia mandos medios, se observarán nuevos elementos en la estructura estratégica y un mayor involucramiento de los colaboradores internos.

7.6. Principios del Balanced Score Card

- Liderazgo
- Llevar a la práctica lo planificado
- Alineación
- Compromiso
- Ejecución y Mejoramiento Continuo

7.7. CONTROL DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN LA EDUCACIÓN

Control.- Conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados, y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales.

Gestión.- Comprende todas las actividades de una entidad, que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento.

Control de gestión.- Es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración pública, en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución de excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

7.7.1. Elementos de gestión pública

El Estado requiere de una PE (Plantación Estratégica), cuyo diseño e implantación es responsabilidad de los administradores de las Instituciones Públicas, en razón social de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados.

7.7.2. Objetivos del control de gestión

- Aumentar la eficiencia y efectividad en el desarrollo de las actividades y operaciones
- Optimizar los recursos a fin de maximizar la prestación de los servicios
- Modernizar a las entidades públicas, simplificando sus procesos
- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos en los PE (Planes Estratégicos)

7.7.3 Tipos de control

Las empresas tanto públicas como privadas manejan recursos que pueden ser financieros, humanos, materiales, etc., por lo tanto es imprescindible establecer control en cuanto al uso de dichos recursos, a continuación se exponen los diferentes tipos de control.

7.7.3.1. Control previsorio

Los gerentes que utilizan este tipo de control crean políticas, procedimientos y reglas para eliminar conductas que causan resultados laborables no deseados.

Control previsorio es el que se ejerce antes de que el trabajo se lleve realmente a cabo.

7.7.3.2. Control simultáneo

Se relaciona no solamente con el desempeño del empleado sino también con áreas

no humanas, como el rendimiento de la maquinaria y la apariencia del departamento.

Control simultáneo es el que se realiza a la par con el trabajo desarrollado.

7.7.3.3. Control de retroalimentación

Los gerentes que ejecutan este tipo de control buscan tomar las acciones correctivas analizando la historia de la organización durante un período específico. Esta historia puede incluir sólo un factor, o puede incluir las relaciones entre muchos factores.

Control de retroalimentación es el que se lleva a cabo después de que se ha desarrollado el trabajo.

7.7.3.4. Posibles barreras al control exitoso

- Producción a largo plazo versus producción a corto plazo;
- Frustración y estima del empleado
- Presentación de informes
- Perspectiva de los miembros de la organización
- Los medios versus los fines

7.8. ¿Cómo lograr el control?

Para incrementar la calidad del subsistema de control, los gerentes deben estar seguros de que las actividades de este proceso tienen en cuenta los siguientes factores:

- Enfoque en actividades específicas de la organización;
- Diferentes clases de metas organizacionales;
- Acción correctiva oportuna; y,
- Enseñar la mecánica del proceso de control.

7.9. Algunos instrumentos de control de operaciones

Un instrumento de control es un procedimiento o técnica específica que da información pertinente sobre la organización, de una forma tal que les permite a los gerentes desarrollar e implementar las estrategias adecuadas de control.

Es decir, un instrumento de control permite que los gerentes y los trabajadores determinen con exactitud las fortalezas y debilidades sobre las cuales se debe enfocar un control útil.

7.9.1. Instrumentos para controlar organizaciones

El mejoramiento continuo de las operaciones constituye un asunto práctico y no teórico de la gerencia. En esencia, consiste en el desarrollo y utilización de métodos mejorados.

Los diversos tipos de organización poseen metas y estrategias diferentes. Sin embargo, toda organización busca a diario diversas formas de hacer las cosas.

7.9.1. Inspección

Tradicionalmente, los gerentes creían que para incrementar la calidad debían contratar muchos inspectores y así garantizar que una operación produjera el nivel de calidad deseado.

La meta de la inspección era detectar niveles de calidad inaceptables antes de que un producto o servicio de baja calidad llegue al cliente. Cuando se encontraban muchos defectos, la administración culpaba a los trabajadores y contrataba más inspectores.

7.9.2. Administración por excepción

Es una técnica de control que permite que sólo las diferencias significativas entre

el rendimiento planeado y el real se presenten al gerente.

El principio de excepción, recomienda que los subordinados manejen todos los asuntos tradicionales de la organización, para que, de esta forma, los gerentes no tengan que tratar asuntos rutinarios, sino los asuntos rutinarios de la empresa.

7.9.3. Administración por objetivos

El gerente asigna un conjunto de objetivos especializados y los planes de acción a los trabajadores, y luego da los reconocimientos a aquellos que se han aproximado a sus metas.

Esta técnica de control se ha implementado en empresas que buscan formas de participación de los empleados para mejorar la productividad.

8. SÍNTESIS Y ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Estrategia es un plan global para desplegar los recursos tal de alcanzar una posición favorable.

Táctica es un esquema para una maniobra específica

La estrategia es como una guerra, mientras que la táctica es como la batalla.

La estrategia proporciona coherencia a las decisiones individuales, en la era de la información las organizaciones deben tomar decisiones consistentes, es decir de acuerdo a los objetivos planteados, por medio de objetivos medibles y alcanzables se puede operativizar la estrategia.

La estrategia establece que los recursos (financieros, materiales, humanos) de una institución sea ésta pública o privada, sean utilizados objetivamente

La Dirección estratégica ha pasado de un estado en el cual existía un riguroso control financiero y presupuestario, hasta llegar a convertirse en fuente de innovación estratégica, en donde la gestión del conocimiento y las fuentes dinámicas de ventaja se han convertido en los conceptos y técnicas más utilizadas, así también la nueva tendencia a nivel organizacional implica alianzas estratégicas y una organización virtual.

La estrategia es un arte deliberado, en donde se pone de manifiesto la destreza y capacidad del líder organizacional, sin embargo las estrategias pueden surgir en cualquier momento, a medida que las entidades introduzcan innovaciones y respondan a las expectativas del mercado.

No existe una forma perfecta de hacer estrategia, ya que no existen estrategias deliberadas puras ni espontáneas puras. La estrategia no sólo requiere de un análisis externo e interno de la organización, sino también de la visión y el valor del empresario.

Las principales partes del proceso de administración estratégica son

1. Misión, metas
2. Análisis interno y externo
3. Selección de estrategias
4. Implantación de la estrategia

La estrategia es un plan para el futuro, un modelo extraído del pasado. La estrategia genera una ventaja competitiva, para alcanzar dicha ventaja competitiva las organizaciones deben tener en cuenta factores tales como: innovación, administración de calidad total (ACT), eficiencia superior, capacidad de satisfacer las necesidades del cliente (usuario), la elección de cualquiera de éstos factores proporcionará una cultura organizacional que difícilmente podrá ser copiada o imitada por la competencia.

Las organizaciones ya sean con o sin fines de lucro poseen un conjunto de valores

institucionales que las identifica unas de otras, es ahí en donde se halla el verdadero valor de las empresas, en su cultura organizacional, que es la esencia misma de la entidad.

Actualmente las empresas tienen a su alcance herramientas administrativas como el Cuadro de Mando Integrado (BALANCED SCORE CARD), el mismo que permite a la organización llevar a cabo la estrategia, es decir a través de los objetivos estratégicos la empresa puede operativizar tanto su visión, misión y estrategia, ya que por medio de éste instrumento se puede llevar un control de la gestión administrativa de una entidad, es decir mide el logro de objetivos, a través de indicadores, que la institución haya trazado previamente.

La estrategia corporativa la define la alta gerencia, ya que requiere una capacidad superior y responde a la pregunta ¿en qué sector se halla una organización?, sin embargo los estrategas no sólo están ubicados en la alta gerencia o nivel ejecutivo, los estrategas son todos los miembros que conforman la empresa, es decir intervienen los niveles funcionales y niveles operativos.

La estrategia crea un orden, en donde los directivos deben conocer las capacidades y competencias de la institución, en donde los recursos de la organización son puestos en acción y son valorados objetivamente. La estrategia fija un curso de acción a seguir el mismo que debe estar cimentado sobre los recursos y capacidades de la institución

Las estrategias deben partir del nivel ejecutivo, pero también deben surgir del nivel funcional y operativo es decir debe haber la participación de todos los niveles de la organización, es decir los colaboradores deben ser formulados y a la vez ejecutores de la estrategia, ya que de éste modo se estaría aprovechando las oportunidades que surgen espontáneamente en el diario funcionamiento de la empresa. Toda organización debe tener en cuenta que la estrategia se formula y se forma, es decir un plan no necesariamente debe ser llevado a cabo al pie de la letra, durante la ejecución de la estrategia pueden darse cambios que impliquen

realizar modificaciones a la estrategia.

Los niveles ejecutivos de las organizaciones tanto públicas como privadas deben poseer un profundo conocimiento de la empresa que están dirigiendo, deben convertirse en artesanos, en donde la estrategia vendría a ser el barro, así con mucha creatividad pueden dar forma a las estrategias que más se apeguen a la situación o circunstancia.

Las empresas deben tener en cuenta que una estrategia puede no ejecutarse lo cual explica en parte que la estrategia debe ser flexible a los cambios del entorno. En la era del conocimiento las organizaciones deben tener en cuenta que la estrategia es ante todo un instrumento de aprendizaje, ya que implica un conjunto de comportamientos a seguir para obtener o alcanzar objetivos a futuro.

El líder organizacional debe crear un ambiente empresarial en donde exista una retroalimentación de todos los niveles o departamentos de la empresa, es decir se debe fomentar un nivel de comunicación que canalice las ideas y pensamientos de todos los colaboradores de la empresa. Los altos directivos de las empresas tanto públicas como privadas deben dedicar tiempo, no sólo a formular estrategias sino también a procurar que sus empresas sigan con la mayor eficacia posible las estrategias ya establecidas

Los directivos de las empresas deben tener en cuenta que dentro de la gestión del talento humano, lo más importante no es el recurso físico, sino toda las competencias, destrezas, habilidades y experiencias que éste posee, todo esto debe ser puesto en acción, es decir todos los colaboradores deben trabajar en conjunto fomentando de ésta manera la capacidad de relacionarse entre si.

Si bien se utiliza en concepto empresa en forma general debido a que es el conjunto de seres humanos que trabajan para un mismo fin cuando es comunitario sin fines de lucro y puede considerarse en el texto empresa cuando requiera de una explicación dirigida a empresas privadas con o sin fines de lucro.

CAPITULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES

1.- ¿Conoce acerca de las estrategias gerenciales que se pueden utilizar en el aula para el proceso enseñanza aprendizaje?

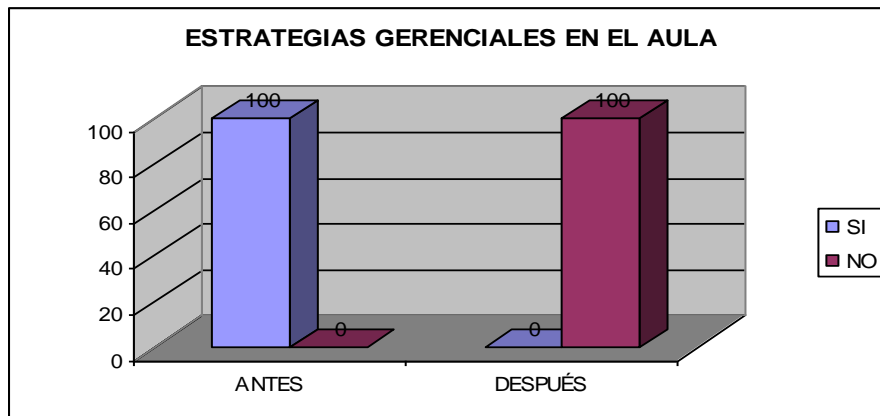
CUADRO 1

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	%
NO	2	100%	0	100%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 1



ANÁLISIS

De los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes sobre si conoce acerca de las estrategias gerenciales, obtenemos la totalidad de respuestas negativas; porque no hay una adecuada capacitación con relación al tema de las estrategias gerenciales; y que resultan ser de mucha importancia para la labor educativa que lleva a cabo en el aula con los estudiantes.

2.- ¿Las funciones que cumple el personal docente en su trabajo de aula apoyan para el adelanto institucional?

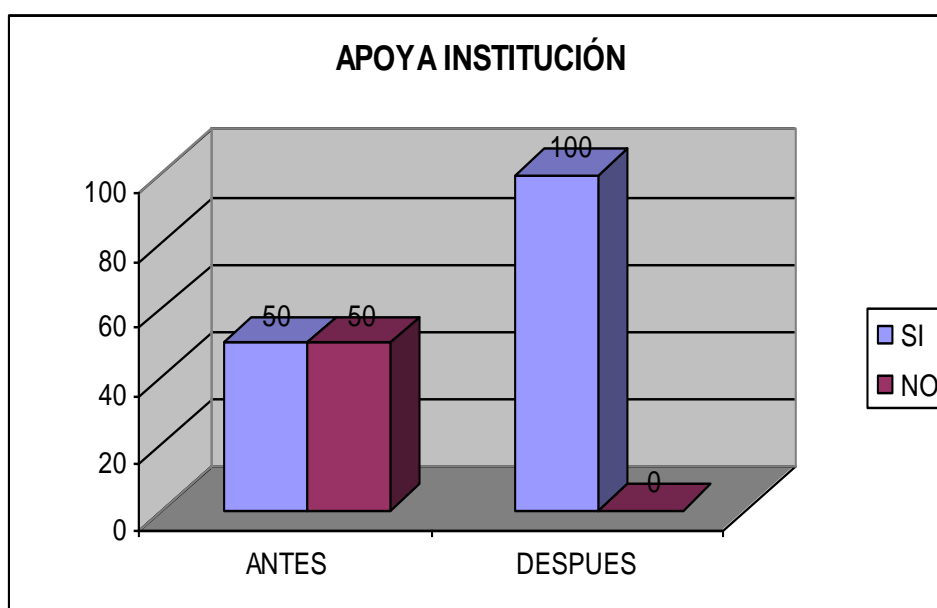
CUADRO 2

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	1	50%	2	100%
NO	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 2



ANÁLISIS

De los docentes encuestados encontramos que la mitad cumple a cabalidad con sus funciones en su trabajo de aula y en consecuencia apoya al desarrollo institucional; porque están trabajando con las innovaciones educativas; y se hace evidente que los demás también deben realizar este tipo de trabajo, pensando en el progreso institucional; a través de aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

3.- ¿Existe una guía sobre estrategias gerenciales para ser empleadas por los docentes con los niños y niñas de la escuela?

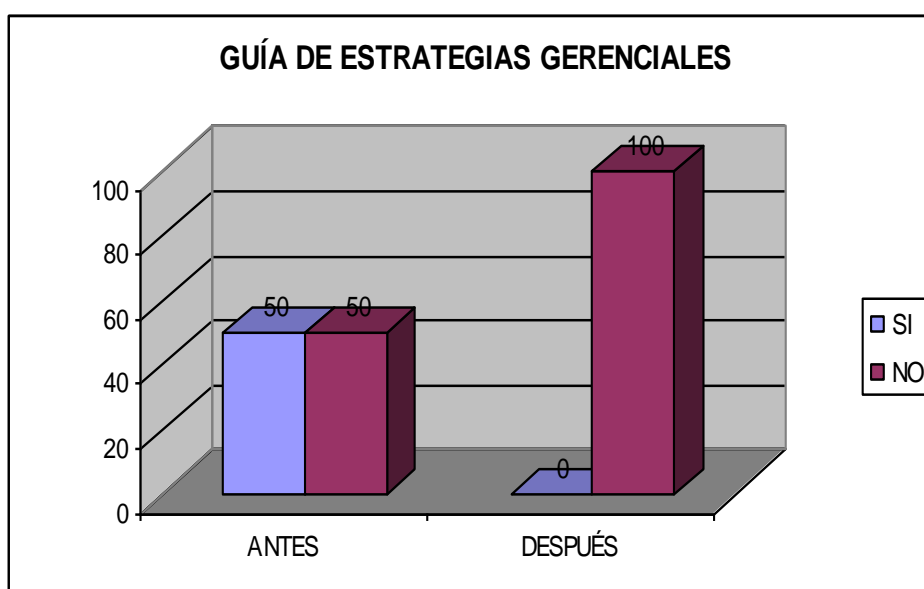
CUADRO 3

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	1	0%	2	100%
NO	1	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 3



ANÁLISIS

Podemos observar en los resultados de la encuesta aplicada a los docentes que la mitad asegura que existe una guía sobre estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la escuela, y la otra mitad desconoce; y se hace necesario que todos tengan un cabal conocimiento de esta guía, para que se constituya en una orientación, que permita mejorar la labor educativa de los docentes en el aula.

4.- ¿Sabe cómo lograr el desarrollo del talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje?

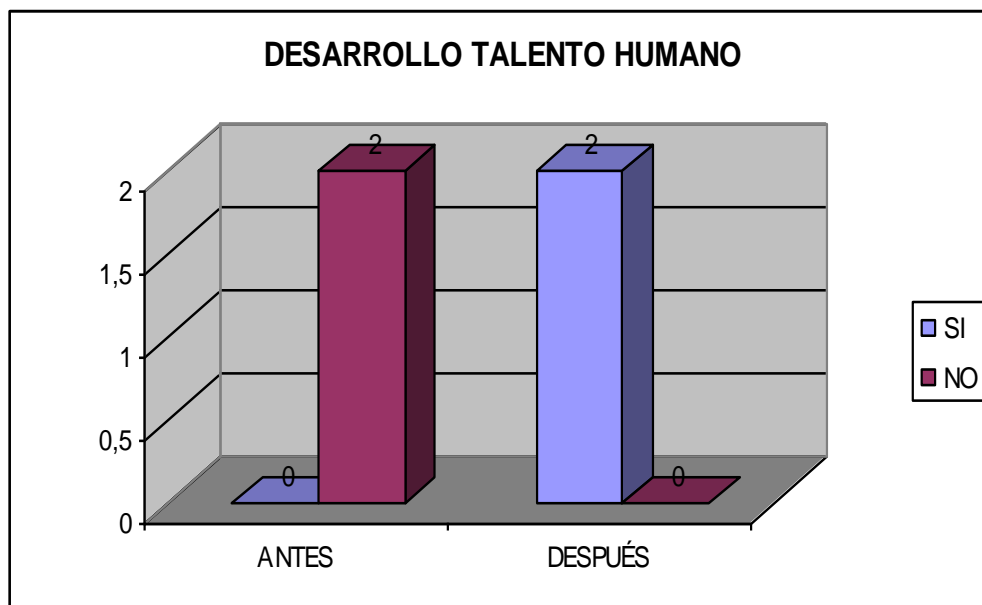
CUADRO 4

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 4



ANÁLISIS

En las respuestas nos podemos dar cuenta de que los docentes de la escuela, desconocen la forma como desarrollar el talento humano en el proceso enseñanza aprendizaje, porque están acostumbrados a trabajar con el modelo tradicional, basado en la explicación del tema, el dictado de los contenidos y la toma de lecciones o exámenes; sin que se logre el desarrollo de ese talento valioso.

5.- ¿Trabaja en el aula con estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano?

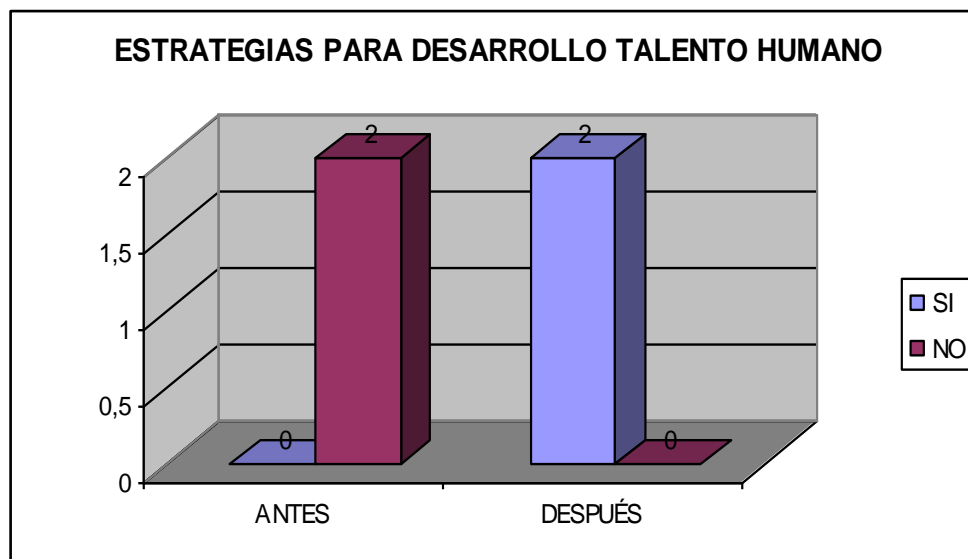
CUADRO 5

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 5



ANÁLISIS.

La totalidad de los profesores no trabajan con estrategias gerenciales, porque en realidad no conocen acerca de las mismas; y es de suma importancia que las autoridades de la escuela y los responsables de educación se preocupen por la capacitación y actualización de su personal docente, para un mejor desempeño profesional en el aula; y el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes

6.- ¿Considera que se logró desarrollar el talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje?

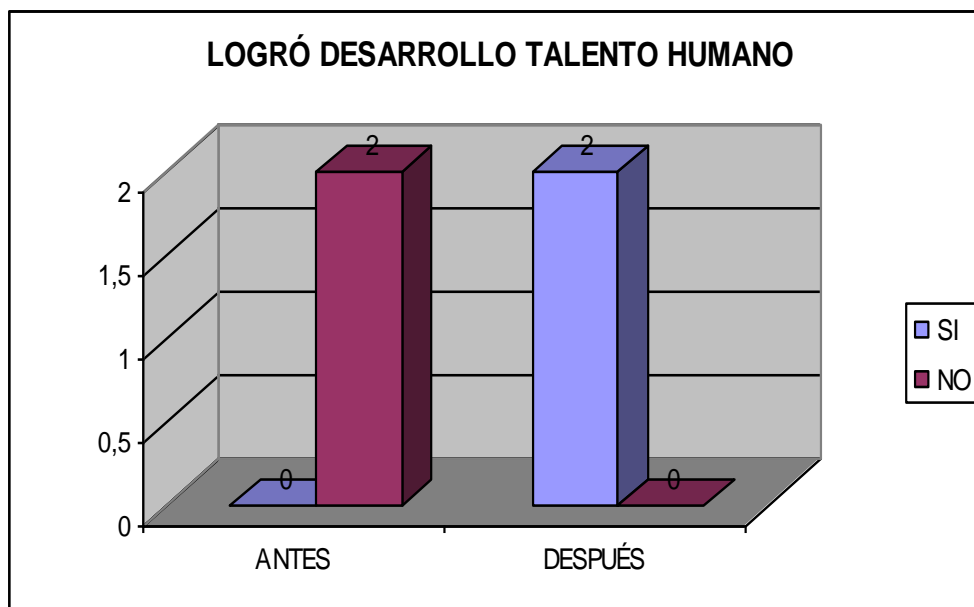
CUADRO 6

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 6



ANÁLISIS

Coinciden en señalar los profesores encuestados, que no se logró desarrollar el talento humano; y ello se ve reflejado en la calidad de los aprendizajes y el rendimiento académico de los estudiantes; por lo que se debe prestar atención a este campo, a fin de que los docentes puedan cambiar su forma de trabajo en el aula y utilicen las estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano.

7.- ¿En su calidad de docente conoce el proceso de formación educativo a ser aplicado en el aula?

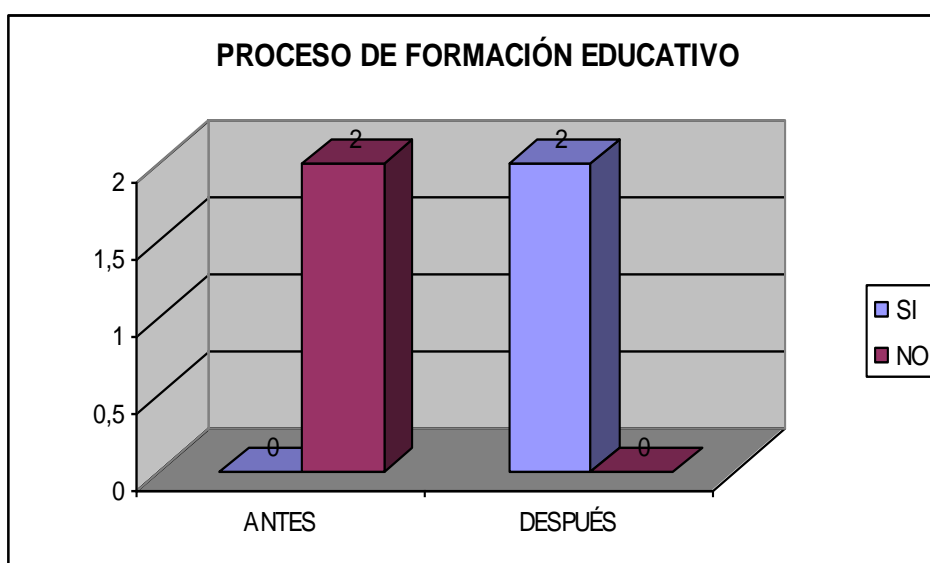
CUADRO 7

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 7



ANÁLISIS

Hay desconocimiento en los docentes de lo que es el proceso de formación educativa, porque consideran que cada profesor es un método, es decir utiliza una metodología, aparentemente creada por ellos, pero que no es otra cosa que la réplica del modelo tradicional de enseñanza; y resulta indispensable que se proporcione la debida información acerca de estos procesos de formación educativos.

8.- ¿Sabe cómo aplicar el proceso de formación educativo con los estudiantes en el aula?

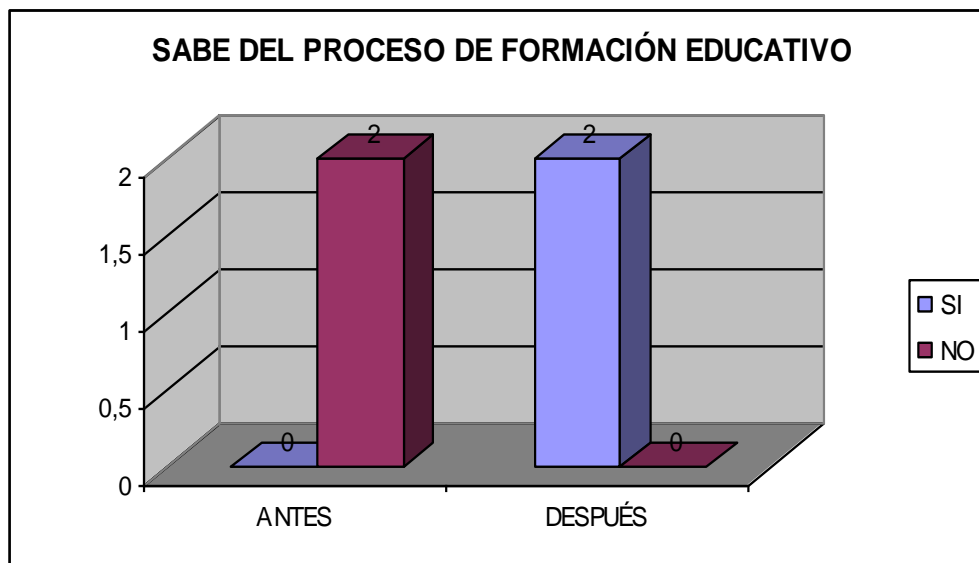
CUADRO 8

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 8



ANÁLISIS.

Es evidente que, si desconocían acerca de los procesos de formación educativa, tampoco los podían aplicar en el aula; y se basaban en el modelo establecido por los profesores de ellos, es decir, la explicación del tema, el dictado de los contenidos y tomar lecciones o exámenes para comprobar la cantidad de conocimientos aprendidos por los estudiantes; debiendo cambiar radicalmente la forma trabajo con los estudiantes.

9.- ¿Piensa que se debe trabajar el proceso de formación educativo en el aula con los estudiantes?

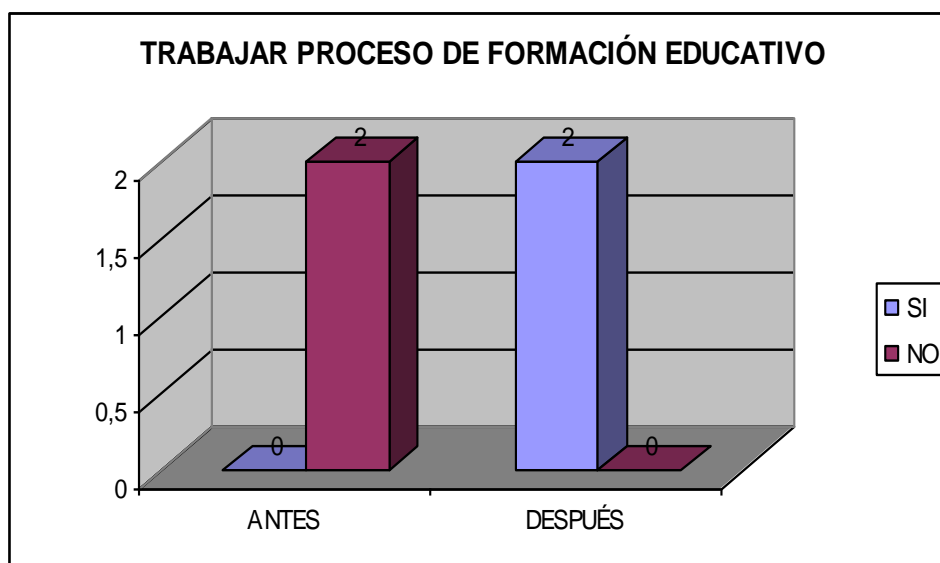
CUADRO 9

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 9



ANÁLISIS.

Tomando en cuenta la forma como han venido trabajando los profesores, que consideran es la más adecuada; señalan que no hace falta trabajar los procesos de formación educativa; porque los cambios lo único que hacen es generar problemas; y prefieren continuar como está todo hasta los actuales momentos; y es hora de cambiar la mentalidad del profesor, para llegar a la calidad de la educación.

10.- ¿Cree usted que hay que utilizar estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo?

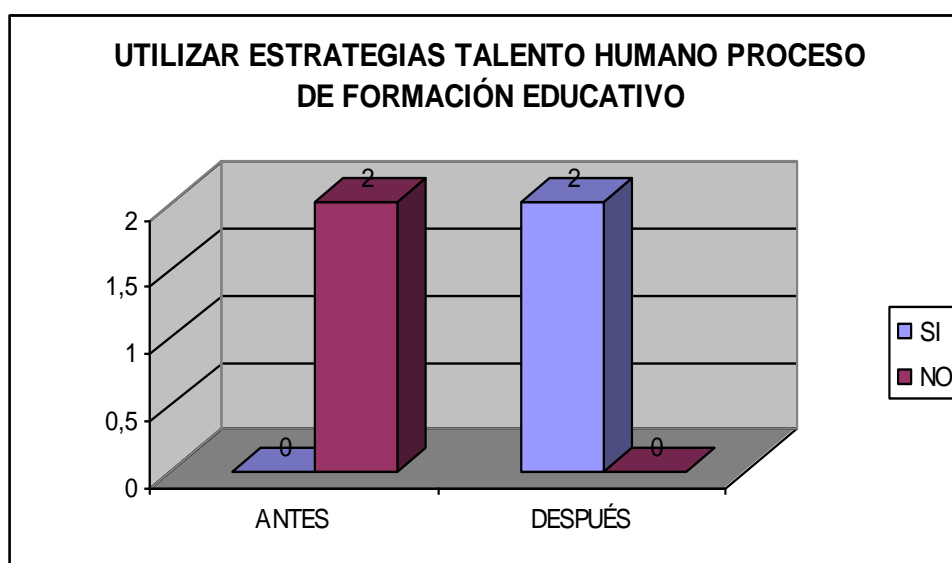
CUADRO 10

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	2	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	2	100%

Fuente: Encuesta docentes, Agosto, 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 10



ANÁLISIS.

Definitivamente se consideraba que no hacía falta utilizar estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa, porque se estaba cumpliendo con la Actualización Curricular y consideraban suficiente trabajo; pero ahora ven la necesidad de capacitarse en estos aspectos, para realizar un trabajo diferenciado con los estudiantes en procura de mejorar la calidad de los aprendizajes y de la educación.

ENCUESTA REALIZADA A PADRES DE FAMILIA

1.- ¿Conoce lo que son las estrategias gerenciales?

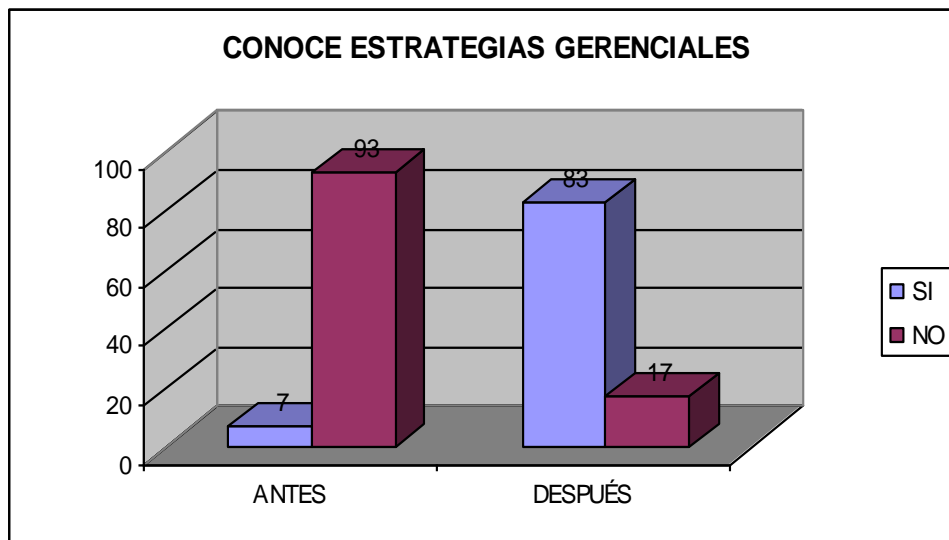
CUADRO 1

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	2	7%	25	83%
NO	28	93%	5	17%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 1



ANÁLISIS

De los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los padres de familia sobre si conoce lo que son las estrategias gerenciales, solo un pequeñísimo porcentaje responde afirmativamente, porque trabajan en el comercio; mientras que la gran mayoría tienen total desconocimiento del tema; lo que exige que en la escuela se trabaje estos temas con los padres de familia, para que puedan apoyar la labor del docente.

2.- ¿Cree usted que los profesores emplean estrategias gerenciales en su trabajo de aula?

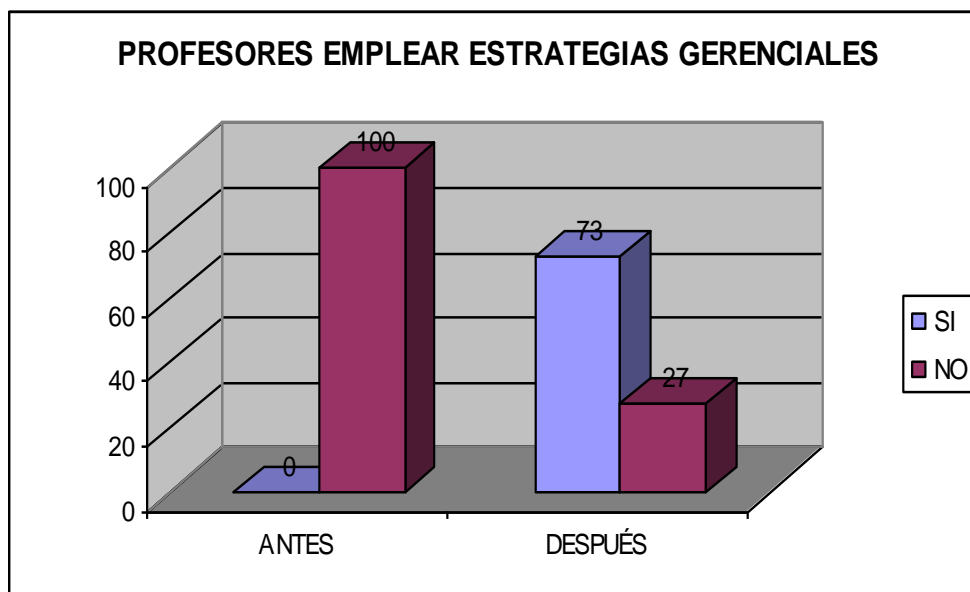
CUADRO 2

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	22	73%
NO	30	100%	8	27%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 2



ANÁLISIS

La totalidad de padres de familia consideran que los profesores no emplean estrategias gerenciales en el aula, porque la labor que realizan es igual a la que realizaron los profesores de cada padre de familia, es decir que el modelo de enseñanza se sigue replicando, sin cambio alguno; por ello se hace difícil que se logre desarrollar el talento humano de los estudiantes, que son grandes memorizadores y poco reflexivos.

3.- ¿Considera que los profesores deben emplear estrategias gerenciales en su trabajo de aula?

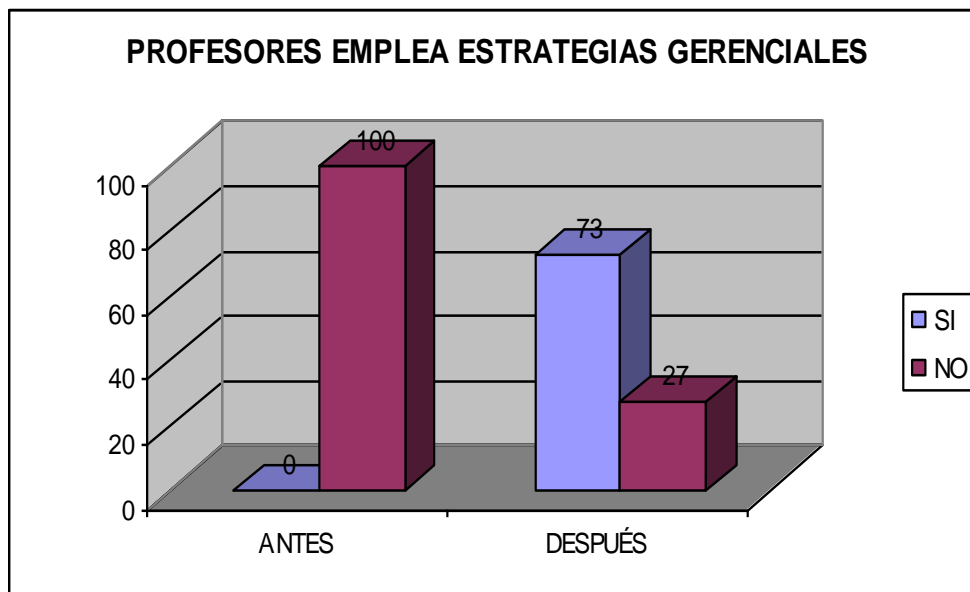
CUADRO 3

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	10	33%	25	83%
NO	20	67%	5	17%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 3



ANÁLISIS

Los padres de familia también piensan que no hace falta trabajar con estrategias gerenciales en el aula, porque lo más importante es que sepan enseñar bien; es decir que, los estudiantes estén en capacidad de repetir textualmente lo enseñado; sin que se den procesos de análisis y peor reflexión de los contenidos que se aprenden; y si exigen a los estudiantes entonces es buen docente y se apoya su labor.

4.- ¿Sus hijos aprenderán más si los profesores emplean estrategias gerenciales en el aula?

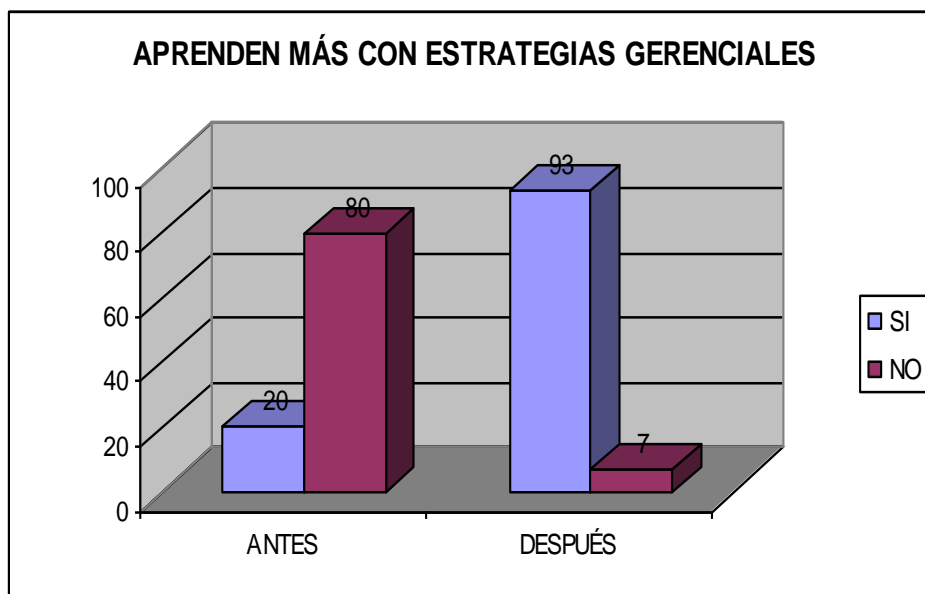
CUADRO 4

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	6	20%	28	93%
NO	24	80%	2	7%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 4



ANÁLISIS

Para una quinta parte de los padres de familia, la respuesta es afirmativa; porque consideran que sus hijos aprenderían mejor, si los profesores trabajan en el aula con estrategias gerenciales; ya que así, el desempeño del docente es diferente y en consecuencia los aprendizajes de los estudiantes serán mejores; pero la mayoría estima que no es necesario este tipo de trabajo; en vista que ellos aprendieron con el látigo y espera que todavía se pueda hacer igual.

5.- ¿Estima que el profesor se interesa por el desarrollo del talento humano de sus hijos?

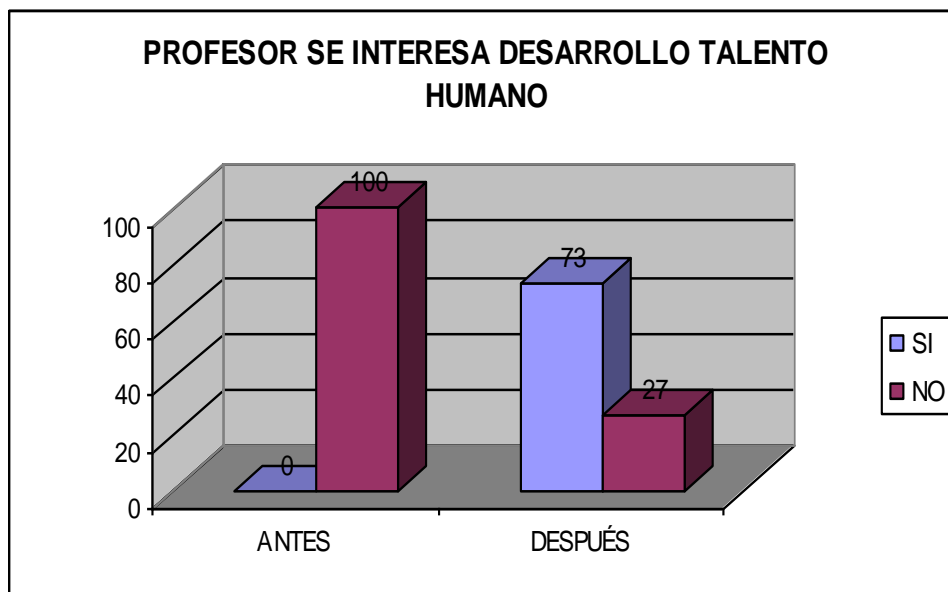
CUADRO 5

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	22	73%
NO	30	100%	8	27%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 5



ANÁLISIS

Todos los padres de familia respondieron negativamente a la pregunta, de que si el profesor se interesa por el desarrollo del talento humano de sus hijos; ya que siempre están criticando de que no hay aprendizajes, que los estudiantes tienen malas notas; que hay que obligar en casa a que hagan las tareas y estudien; sin que ello sea motivo para cambiar la forma de trabajar en el aula; porque quienes deben mejorar son los estudiantes y el profesor sigue con su misma labor.

6.- ¿Debe el profesor interesarse por el desarrollo del talento humano de sus hijos en el trabajo de aula?

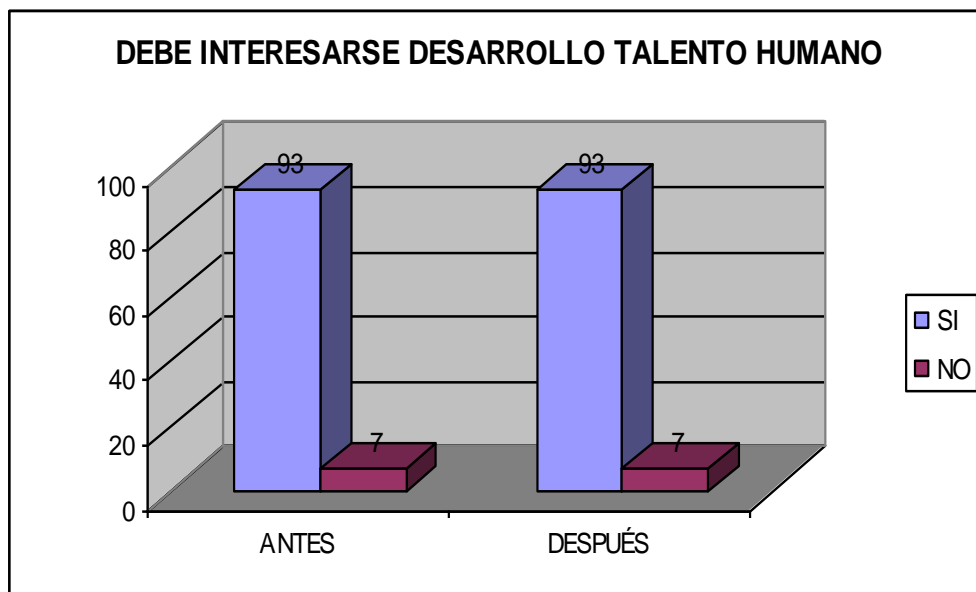
CUADRO 6

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	28	93%	26	93%
NO	2	7%	4	7%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 6



ANÁLISIS

A la presente pregunta, la gran mayoría de padres de familia responden de manera afirmativa, porque consideran que los profesores deben interesarse por el desarrollo del talento humano de sus hijos; ya que en casa demuestran habilidad o capacidad para realizar algunas cosas; y es inútil para otras; y si se toma en cuenta lo que es capaz, resultará muy hábil para hacer cosas y así podrá defenderse en la vida.

7.- ¿Con el empleo de estrategias gerenciales se logrará el desarrollo del talento humano en el aula?

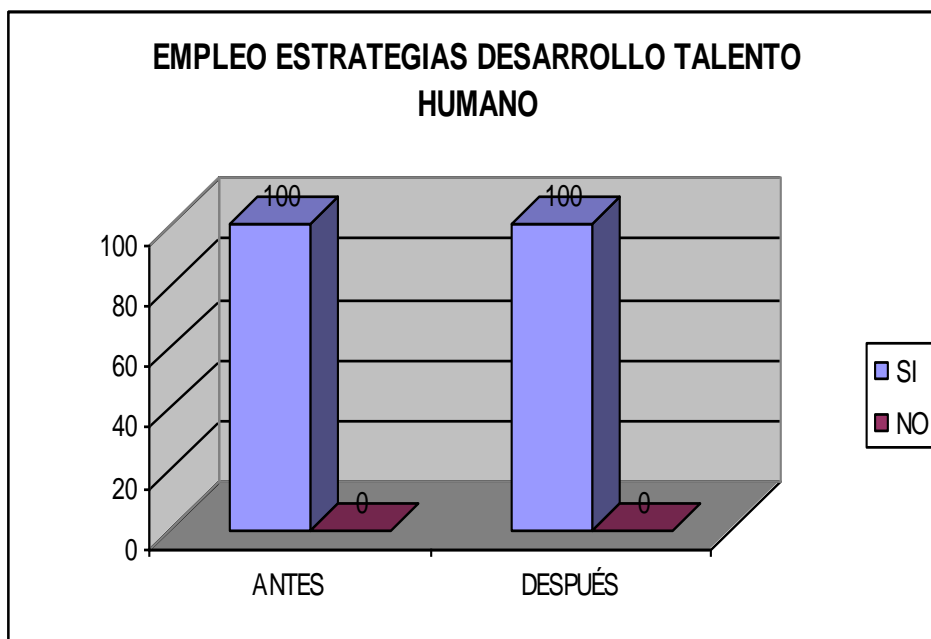
CUADRO 7

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	30	100%	30	100%
NO	0	0%	0	0%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 7



ANÁLISIS

Todos los padres de familia respondieron de manera afirmativa a la pregunta, en vista que es primordial que los docentes empleen estrategias gerenciales, no solo para que los estudiantes aprendan contenidos, sino para alcanzar el desarrollo del talento humano; y sean capaces de enfrentar nuevas situaciones en el convivir diario; porque consideran que hay que prepararlos para el futuro.

8.- ¿En el aula, el profesor emplea el proceso de formación educativo con sus estudiantes?

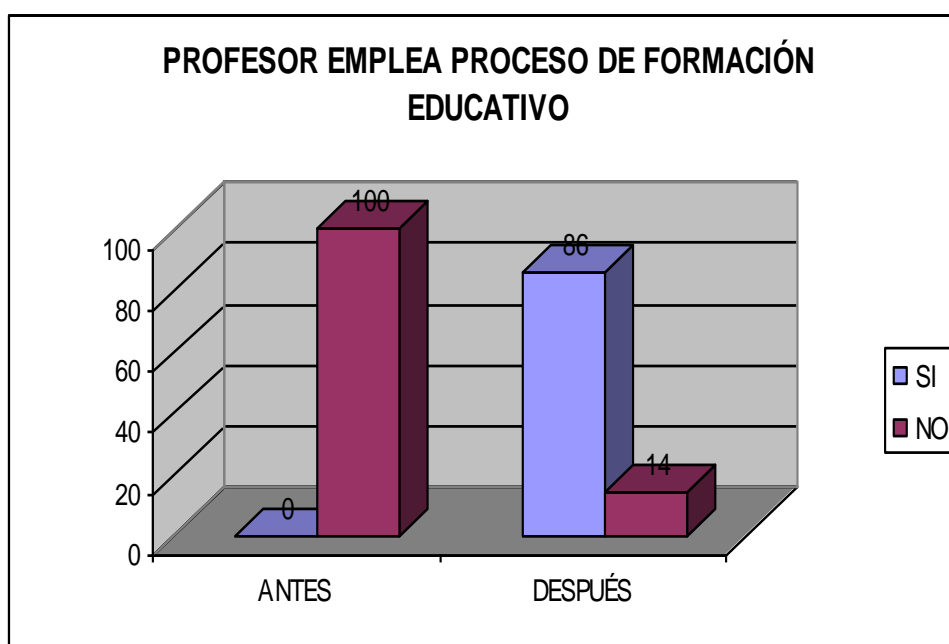
CUADRO 8

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	0	0%	26	86%
NO	30	100%	4	14%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 8



ANÁLISIS.

Al igual que en preguntas anteriores, me encuentro con que la totalidad de los profesores encuestados responden de forma negativa, porque tienen el pleno convencimiento de que los profesores no emplean un proceso de formación educativo; sino que llegan a explicar la clase, dictar o exigir que copien del libro al cuaderno y cumplir con las tareas y lecciones.

9.- ¿Debe el profesor emplear en el aula para su trabajo, el proceso de formación educativo?

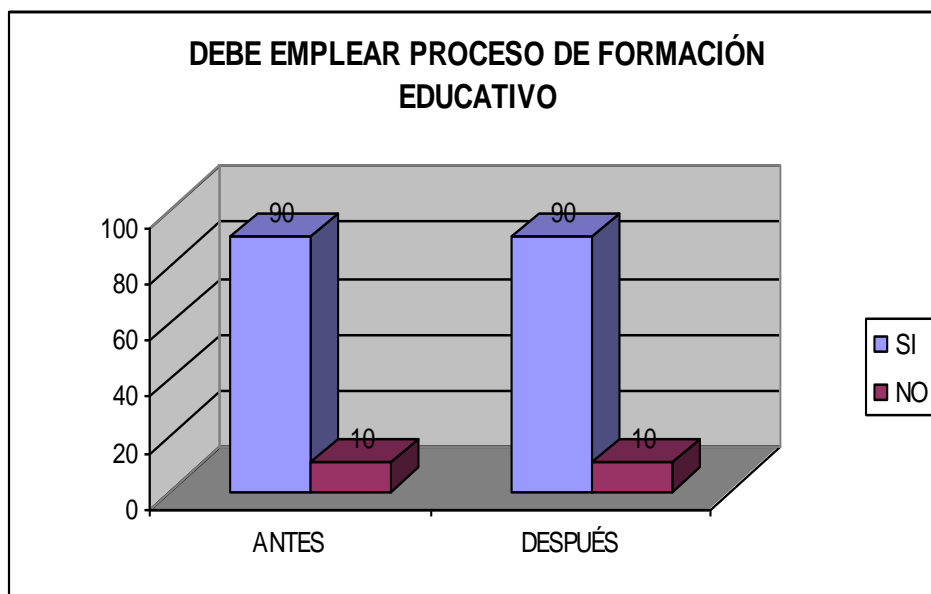
CUADRO 9

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	27	90%	27	90%
NO	3	10%	3	10%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 9



ANÁLISIS.

A diferencia de las otras respuestas, ahora, la gran mayoría de los padres de familia, consideran que el profesor no solo debe, está en la obligación de emplear procesos de formación educativos; con el fin de preparar a los estudiantes de mejor forma, si se toma en cuenta las exigencias del Ministerio y de la vida diaria; porque muchos de ellos deben continuar sus estudios en los otros niveles, y la preparación es mayor, así como los requerimientos.

10.- ¿Cree usted que empleando estrategias gerenciales se logra el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo?

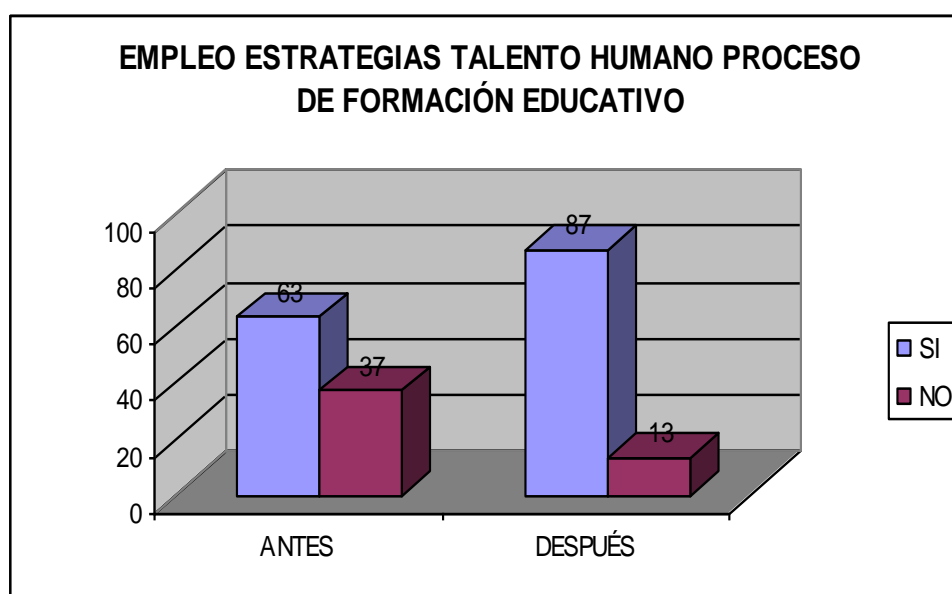
CUADRO 10

Ítem	Antes		Después	
	f	%	f	%
SI	19	63%	26	87%
NO	11	37%	4	13%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: Encuesta Padres de Familia, Junio de 2013.

Elaboración: Roberto Muñoz

GRÁFICO 10



ANÁLISIS

Las dos terceras partes de los padres de familia responden de manera afirmativa, porque estiman que el empleo de estrategias gerenciales, favorecen al desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo; que es lo que todo padre aspira para sus hijos; especialmente si se quiere que ellos continúen estudiando hasta lograr una carrera profesional.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR DIRECTIVO

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
1.- ¿Se elabora un plan anual de trabajo PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA en la institución?	Mencionó que no se realizó un plan anual de trabajo para el desarrollo del talento humano, debido a que es una nueva forma de planificar en la institución ya que antes lo hacía el Ministerio de Educación.	Las nuevas políticas de desarrollo gerencial obligan al gerente trabajar esta actividad por lo que necesita capacitación
2.- ¿Quiénes participan en la elaboración del plan anual de trabajo?	Menciona que los que realizan o participan en la elaboración del plan anual de trabajo son solo los directivos.	Esta modalidad de trabajar no es aceptable en los momentos actuales debe haber mayor integración en la institución
3.- ¿Hay correspondencia entre el contenido de la planificación del plan y las necesidades de la comunidad educativa del plantel?	Menciona que no existe correspondencia entre el contenido de la planificación del plan con las necesidades de la institución y la comunidad educativa.	Esto motiva para exista desfases en la gestión institucional, aunque hoy debe coordinarse con todos los sectores
4.- ¿La planificación anual del plan de trabajo para PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN	Menciona que no que la planificación anual del plan de trabajo para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa no se	Siendo una acción gerencial nueva es necesario que se apoye en capacitaciones sobre el tema

EDUCATIVA se hace sobre la base de un diagnóstico?	hace sobre bases de diagnósticos.	
5.- ¿Quiénes gestionan ante los entes gubernamentales la dotación de recursos y demás necesidades de la institución cuando se trata del plan de capacitación?	Menciona que no saben quiénes realizan la gestión con las instituciones gubernamentales para la dotación de recursos y necesidades de la institución educativa.	Lo proceso de gestión de la autoridad tiene que ser mejorados y valorar el nuevo rol del gerente
6.- ¿Se hacen modificaciones al plan anual durante el transcurso del año escolar?	Menciona que no se realizan modificaciones en el transcurso del año escolar.	Debe mejorar el trabajo planificado haciendo más flexible la gestión
7. ¿Planifican actividades y procedimientos de evaluación a los docentes en atención a la normativa vigente?	Menciona que no planifica actividades para evaluación de los docentes por el desconocimiento de procesos.	Se hace necesario que se planifique en conjunto las tareas de evaluación
8. ¿Para la Evaluación organiza el calendario de reuniones y controles para el personal docente y coordinadores de áreas que recibieron la capacitación?	De los datos obtenidos de la Menciona que no organiza calendarios de reuniones y controles para la evaluación de los docentes y coordinadores de áreas que recibieron capacitaciones.	Toda actividad debe ser planificada para que dé resultados exitosos debe el directivo estudiar la guía propuesta y mejorar su gestión.
9. ¿La Evaluación permite planificar actividades de mejoramiento profesional para los docentes de la institución?	Menciona que no permite la evaluación planificar actividades de mejoramiento profesional para los docentes de la institución educativa.	Se debe analizar mejores método y técnicas de evaluación de desempeño

<p>10. ¿considera que es necesario el diseño de una guía que contenga estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”.</p>	<p>Menciona que si es necesario la implementación de una guía de estrategias gerenciales.</p>	<p>Debe aprovechar la oportunidad de trabajar con el proponente de la guía en la institución</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

1. Planteamiento de la hipótesis.

H₀: Con la aplicación de estrategias gerenciales orientadas a gerenciar el proceso de formación educativa, no se logra el desarrollo del talento humano de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”, recinto Colombia del Atío, parroquia Febres Cordero, cantón Babahoyo, provincia Los Ríos, período 2013.

H_a: Con la aplicación de estrategias gerenciales orientadas a gerenciar el proceso de formación educativa, si se logra el desarrollo del talento humano de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”, recinto Colombia del Atío, parroquia Febres Cordero, cantón Babahoyo, provincia Los Ríos, período 2013.

2. Nivel de significación.

$\alpha = 0,05 = 95\%$ de confiabilidad.

FRECUCIAS OBSERVADAS			
CATEGORÍA	PREGUNTA 1	PREGUNTA 3	TOTAL
SI	0	1	1
NO	2	1	3
TOTAL	2	2	4

FRECUCIAS ESPERADAS			
CATEGORÍA	PREGUNTA 7	PREGUNTA 2	TOTAL
SI	0,5	0,5	1
NO	1,5	1,5	3
TOTAL	2	2	4

De los resultados que nos proporcionan la aplicación de las encuestas, tanto a docentes como a padres de familia se puede concluir que la hipótesis es verdadera; porque la aplicación de estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa, logra mejorar sustancialmente el desarrollo del talento humano de los niños y niñas de la escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”; y tanto profesores como estudiantes y padres de familia están conscientes de que no se desarrolla el talento humano en el aula, porque no se emplean estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa y se conserva en gran parte el modelo de trabajo tradicional; cuando es importante emplear nuevas estrategias para trabajar en equipos, asignar responsabilidades y permitir el trabajo independiente, para un mejor desempeño y rendimiento de los estudiantes.

Estos resultados exigen del planteamiento de una propuesta, en la que se busque desarrollar las estrategias gerenciales durante el proceso de formación educativa de los niños y niñas, para mejorar el desarrollo del talento humano en las actividades que se realizan en el aula; y en consecuencia mejorar sustancialmente la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

CONCLUSIONES.

- El problema está en que, existe desconocimiento acerca de las estrategias gerenciales que se pueden utilizar en el aula para el proceso enseñanza aprendizaje de parte de los docentes
- No todo el personal docente cumple con su trabajo de aula para apoyar el adelanto institucional; porque los resultados al finalizar el año no son los esperados por directivos, estudiantes y padres de familia
- Por ser temas nuevos, no encontramos en la institución una guía sobre estrategias gerenciales para que puedan ser empleadas por los docentes en su trabajo del aula con los niños y niñas de la escuela.
- Dada la forma de trabajo en el aula, y la falta de capacitación del personal, no saben cómo lograr el desarrollo del talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje; porque el interés se centra en la enseñanza de contenidos.
- No se trabaja en el aula con estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano; puesto que, no se tiene el conocimiento relacionado con estas estrategias; peor aún la forma de implementarlas en el aula.
- La gran mayoría del personal encuestado consideran que no se logró desarrollar el talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje; puesto que no existieron cambios en la forma de trabajar con los estudiantes en el aula.
- Existen serias dudas al señalar los docentes el conocimiento que tienen del proceso de formación educativo a ser aplicado en el aula; ya que normalmente explican el tema, dan algunos ejemplos, luego deben copiar el resumen o transcribir del libro del Ministerio al cuaderno y aprender, para las lecciones.

- Ratificando lo mencionado en la pregunta anterior; no hay un cabal conocimiento de cómo aplicar el proceso de formación educativo con los estudiantes en el aula; y poco se ha hecho para saber acerca de este proceso.
- Todos coinciden en manifestar que obligadamente se debe trabajar el proceso de formación educativo en el aula con los estudiantes, si se quiere desarrollar el talento humano de los estudiantes.
- En lo que coinciden los encuestados es en que, si es necesario utilizar estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo; porque hay que lograr la participación de los estudiantes en la construcción de sus conocimientos.

RECOMENDACIONES.

- Labor prioritaria de la institución educativa el realizar capacitaciones relacionadas con las estrategias gerenciales a ser utilizadas en el aula para el proceso enseñanza aprendizaje por parte de los docentes
- Realizar el control para que todo el personal docente cumpla con su trabajo de aula para apoyar el adelanto institucional; y de esta forma alcanzar los mejores resultados al finalizar el año.
- Diseñar en equipo la guía sobre estrategias gerenciales para que puedan ser empleadas por los docentes en su trabajo del aula con los niños y niñas de la escuela.
- Promover eventos de capacitación del personal docente, para favorecer el desarrollo del talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje; buscando la participación activa de los estudiantes en el trabajo de aula.
- Capacitar y demostrar cómo se emplean las estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano; a fin de que los docentes puedan implementarlas en el aula.
- Es de vital importancia que los docentes logren el desarrollo del talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje; propiciando todos los cambios que fueren necesario en la forma de trabajar con los estudiantes en el aula.
- Socializar con los profesores el tema de la utilización del proceso de formación educativo a ser aplicado en el aula; para provocar cambios en los aprendizajes de los estudiantes.
- Demostrar la forma como aplicar el proceso de formación educativo con los

estudiantes en el aula; para que se puedan realizar las actividades pertinentes, que permitan la adecuada aplicación de los procesos.

- Realizar el correspondiente seguimiento del trabajo docente con el proceso de formación educativo en el aula con los estudiantes, y brindar la asesoría y recomendaciones que fueren del caso para desarrollar el talento humano de los estudiantes.
- Verificar que se utilicen estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo; para lograr la participación de los estudiantes en la construcción de sus conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 217.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Gestión Educativa. Casos y Ejercicios. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 132.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Administración de la Educación. Enfoque Gerencial. Editorial Súper Gráfica EIRL. Lima Perú.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Política Educativa. Conceptos, Reflexiones y Propuestas. Derrama Magisterial, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 198.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (2000). Administración de Personal. Aproximación al campo Educativo. Udegraf S.A., Primera Edición. Lima Perú. Pp.145.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
- ANDER – EGG. Ezequiel. (1996). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para educadores. Argentina. Pp. 298.
- ARANA, María Elena (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú. Pp. 232
- CANTÚ, Delgado, Humberto, (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.
- CARO, Daniel (2010). La calidad de la educación en el Perú: ¿qué podemos hacer a la luz de lo que sabemos?. Recuperado el 19 de febrero del 2011 de http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?pantalla=noticia&id=35&bolnum_key=2&serv_key=2100
- GÓMEZ, Franco Julio, (2000). Calidad Educativa y Mejora Continua. Recuperado el 20 de febrero del 2011 de

<http://www.monografias.com/trabajos11/artpmon/artpmon.shtml#meta>

- INSTITUTO CENTRAL DE CIÊNCIAS PEDAGÓGICAS. (1997). Principales categorías de la Pedagogía como ciencia. Folleto. Ciudad de La Habana.

ANEXOS.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA
ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN

Agradecemos su colaboración y necesitamos su apoyo intelectual dando respuesta a las preguntas que se detalla en el siguiente cuestionario, la información que usted nos otorgue será confidencial y solo servirá para la investigación que estoy realizando.

Gracias por su atención.

PREGUNTAS
1.- ¿Se elabora un plan anual de trabajo PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA en la institución?
2.- ¿Quiénes participan en la elaboración del plan anual de trabajo?
3.- ¿Hay correspondencia entre el contenido de la planificación del plan y las necesidades de la comunidad educativa del plantel?
4.- ¿La planificación anual del plan de trabajo para PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA se hace sobre la base de un diagnóstico?
5.- ¿Quiénes gestionan ante los entes gubernamentales la dotación de recursos y demás necesidades de la institución cuando se trata del plan de capacitación?
6.- ¿Se hacen modificaciones al plan anual durante el transcurso del año escolar?
7.- ¿Planifican actividades y procedimientos de evaluación a los docentes en

atención a la normativa vigente?
8. ¿Para la Evaluación organiza el calendario de reuniones y controles para el personal docente y coordinadores de áreas que recibieron la capacitación?
9. ¿La Evaluación permite planificar actividades de mejoramiento profesional para los docentes de la institución?
10. ¿considera que es necesario el diseño de una guía que contenga estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la escuela “Trinidad Guzmán Quiñonez”.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA
ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES
INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

1.- ¿Conoce acerca de las estrategias gerenciales que se pueden utilizar en el aula para el proceso enseñanza aprendizaje?

SI ()

NO ()

2.- ¿Las funciones que cumple el personal docente en su trabajo de aula apoyan para el adelanto institucional?

SI ()

NO ()

3.- ¿Existe una guía sobre estrategias gerenciales para ser empleadas por los docentes con los niños y niñas de la escuela?

SI ()

NO ()

4.- ¿Sabe cómo lograr el desarrollo del talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje?

SI ()

NO ()

5.- ¿Trabaja en el aula con estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano?

SI ()

NO ()

6.- ¿Considera que se logró desarrollar el talento humano en el proceso de enseñanza aprendizaje?

SI ()

NO ()

7.- ¿En su calidad de docente conoce el proceso de formación educativo a ser aplicado en el aula?

SI ()

NO ()

8.- ¿Sabe cómo aplicar el proceso de formación educativo con los estudiantes en el aula?

SI ()

NO ()

9.- ¿Piensa que se debe trabajar el proceso de formación educativo en el aula con los estudiantes?

SI ()

NO ()

10.- ¿Cree usted que hay que utilizar estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo?

SI ()

NO ()

7.- ¿Con el empleo de estrategias gerenciales se logrará el desarrollo del talento humano en el aula?

SI ()

NO ()

8.- ¿En el aula, el profesor emplea el proceso de formación educativo con sus estudiantes?

SI ()

NO ()

9.- ¿Debe el profesor emplear en el aula para su trabajo, el proceso de formación educativo?

SI ()

NO ()

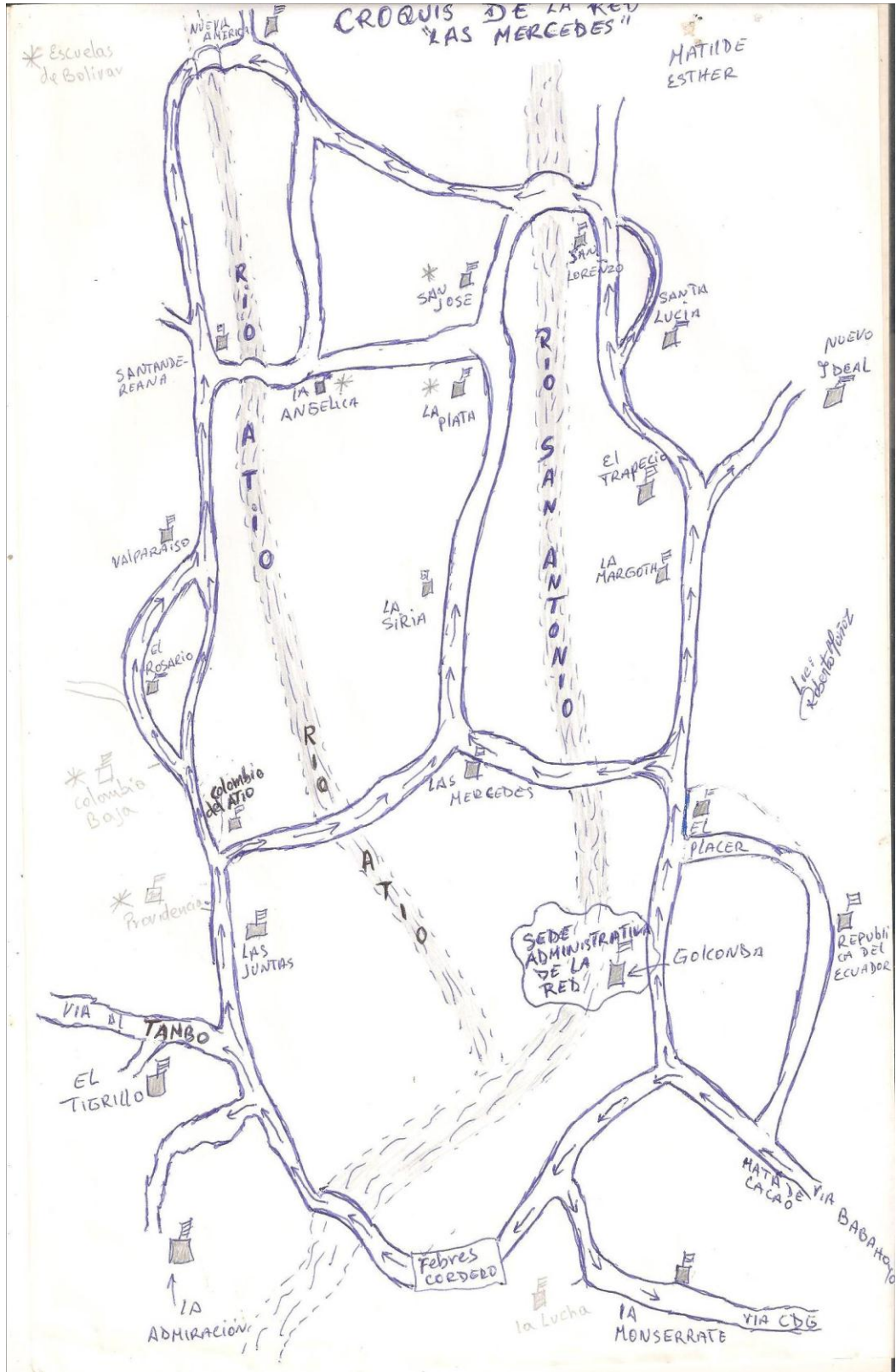
10.- ¿Cree usted que empleando estrategias gerenciales se logra el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo?

SI ()

NO ()

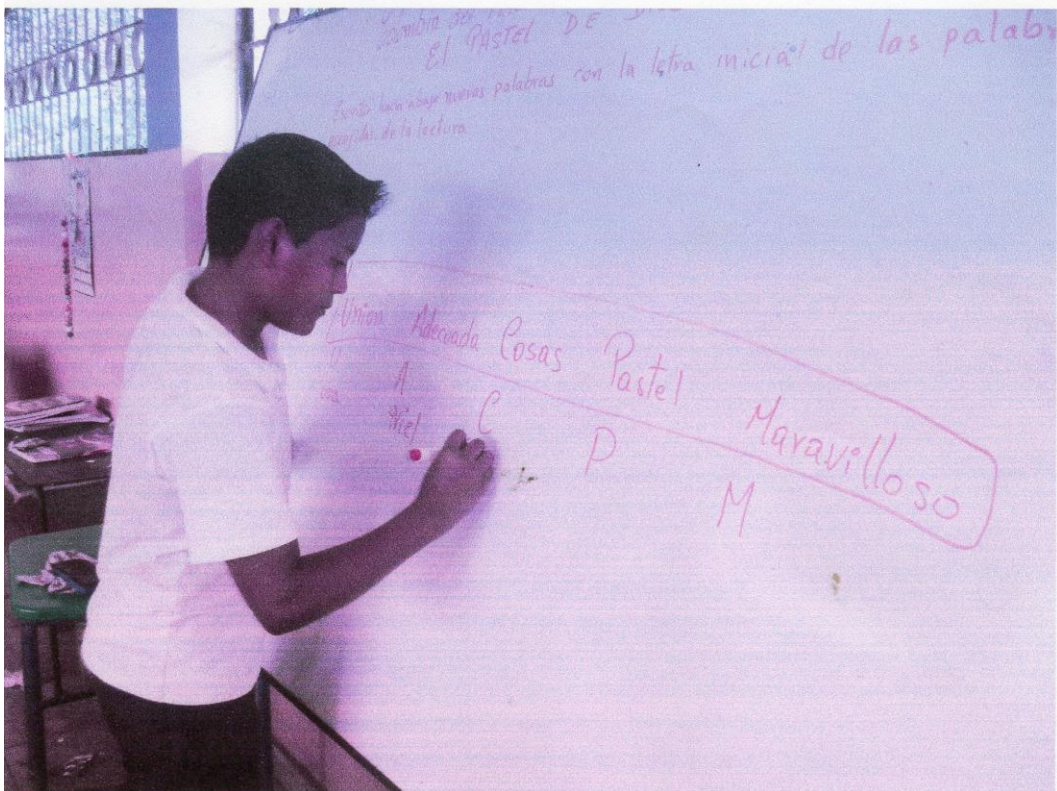
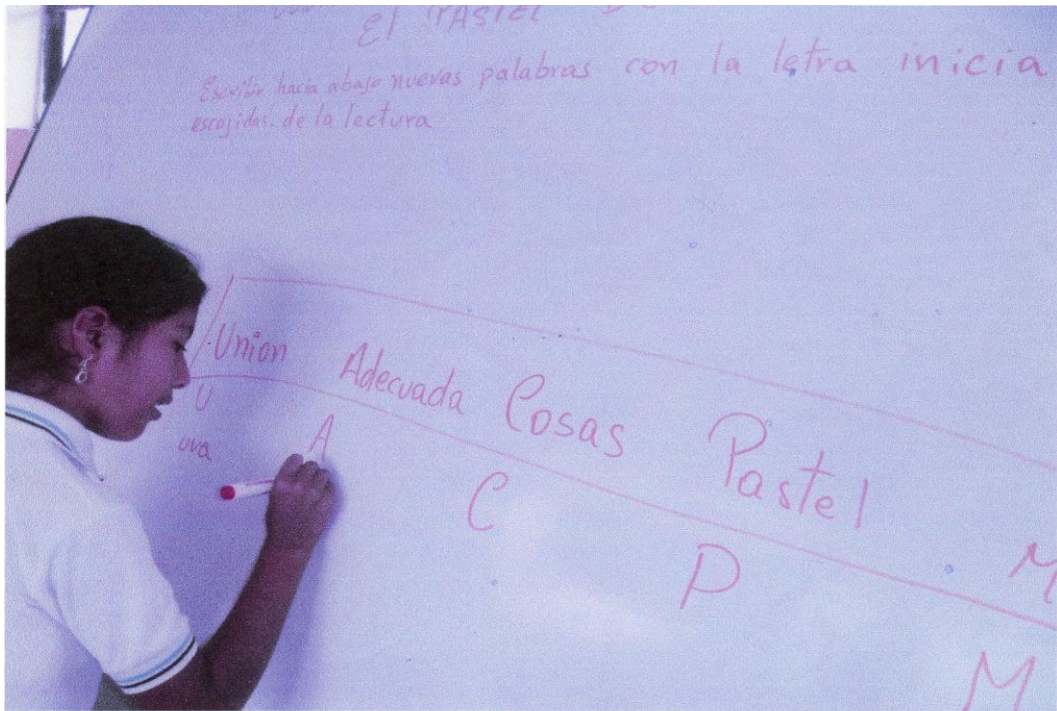
ANEXO 4

Croquis



ANEXO 5 fotografías





Andrea

Escribir hacia abajo nuevas palabras con las letras inicial
de las palabras de Escogidas de la lectura

Unión	Adecuado	Borsas	Pastel	Maravilloso
-------	----------	--------	--------	-------------

U
uva
una
ubre
uno
unir

A
Ariel
Andrea
Arete
Alexi
Angel

C
camiseta
catalina
carmin
Cuna
camilo

P
papá
pedro
perico
pepe
pais

M
Maria
Marco
Mateo
Marso
Merlia

Ariel es mi compañero de la Escuela

ANEXO 6 Resolución Ministerial



RESOLUCION No. E.I.02-52

LA DIRECTORA NACIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL

CONSIDERANDO:

QUE: Con Acuerdo Ministerial 1947 del 14 de junio de 2002, publicado en el Registro Oficial No.62 del 15 de abril de 2003 se crea el Programa de Educación Inicial, responsable de brindar educación a niñas y niños de 0 a 5 años de edad.

QUE: Con Oficio No. 192 CP-PRONEPE-BOLÍVAR con fecha 27 de noviembre de 2008 la doctora Mirian Camacho, Coordinadora Provincial del PRONEPE-Bolívar, remite los documentos habilitantes para la creación del Centro de Educación Inicial **DARIO C. GUEVARÁ** el mismo que funcionará en la escuela Darío C. Guevara, en el cantón Chillanes, parroquia Central, sector San José del Tambo.

QUE: La Dirección Nacional de Educación Inicial, luego del análisis de los documentos e informes emitidos por la Coordinadora del PRONEPE, y verificado los expedientes del sistema de información, procede a emitir la respectiva resolución; y,

En uso de sus atribuciones,

RESUELVE:

- 1º **AUTORIZAR:** el funcionamiento del Centro de Educación Inicial **DARIO C. GUEVARÁ** que atiende a niñas y niños de 3-4 y de 4 a 5 años de edad, de la Provincia de Bolívar, cantón Chillanes, parroquia Central, sector San José del Tambo, el mismo que fue creado el 3 de julio de 2007.
- 2º **DISPONER:** Que este Centro de Educación Inicial, se sujete a los lineamientos del Referente Curricular y del Currículo Institucional de Educación Inicial del Ministerio de Educación.
- 3º **PROHIBIR:** El cambio de dirección domiciliaria del centro, sin previa autorización de la Dirección Nacional de Educación Inicial y Coordinación Provincial del PRONEPE.

COMUNIQUESE: En Quito, 22 de diciembre de 2008.

Martha Rivadeneira Naranjo
DIRECTORA NACIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL

Invirtiendo en Educación volvemos a tener Patria



**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA
"TRINIDAD GUZMAN QUIÑONEZ"
CREADA EL 26 DE NOVIEMBRE DE 1981
CODIGO: 12H00211
RECINTO CLOMBIA DEL ATIO PARROQUIA FEBRES CORDERO**

Colombia del Atio, 06 de febrero del 2014

Lic. MANUEL TROYA SEGURA, Director del Centro Educativo "Trinidad Guzmán Quiñonez", a petición verbal de la parte interesada.

CERTIFICA

Que el señor **Lic. Roberto Antonio Muñoz Cabrera**, con numero de cedula **1201534110**, aplico en la institución su trabajo de investigación, previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia Educativa a estudiantes, profesores y directivo.

El interesado (a) puede hacer uso del presente documento en lo que crea conveniente a su interés personal.

Atentamente

Lic. Manuel Troya Segura
DIRECTOR DEL PLANTEL



**ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA
“TRINIDAD GUZMAN QUIÑONEZ”
CREADA EL 26 DE NOVIEMBRE DE 1981
CODIGO: 12H00211
RECINTO CLOMBIA DEL ATIO PARROQUIA FEBRES CORDERO**

Colombia del Atio, 06 de febrero del 2014

Lic. MANUEL TROYA SEGURA, Director del Centro Educativo “Trinidad Guzmán Quiñonez”, a petición verbal de la parte interesada.

CERTIFICA

Que el señor **Lic. Roberto Antonio Muñoz Cabrera**, con numero de cedula **1201534110**, aplico en la institución su trabajo de investigación, previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia Educativa a estudiantes, profesores y directivo.

El interesado (a) puede hacer uso del presente documento en lo que crea conveniente a su interés personal.

Atentamente

Lic. Manuel Troya Segura
DIRECTOR DEL PLANTEL

BIBLIOGRAFÍA:

- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 217.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Gestión Educativa. Casos y Ejercicios. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 132.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Administración de la Educación. Enfoque Gerencial. Editorial Súper Gráfica EIRL. Lima Perú.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Política Educativa. Conceptos, Reflexiones y Propuestas. Derrama Magisterial, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 198.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (2000). Administración de Personal. Aproximación al campo Educativo. Udegraf S.A., Primera Edición. Lima Perú. Pp.145.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
- ANDER – EGG. Ezequiel. (1996). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para educadores. Argentina. Pp. 298.
- ARANA, María Elena (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú. Pp. 232
- CANTÚ, Delgado, Humberto, (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.
- CARO, Daniel (2010). La calidad de la educación en el Perú: ¿qué podemos hacer a la luz de lo que sabemos?. Recuperado el 19 de febrero del 2011 de http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?pantalla=noticia&id=35&bolnum_key=2&serv_key=2100
- GÓMEZ, Franco Julio, (2000). Calidad Educativa y Mejora Continua. Recuperado el 20 de febrero del 2011 de

<http://www.monografias.com/trabajos11/artpmon/artpmon.shtml#meta>

- INSTITUTO CENTRAL DE CIÊNCIAS PEDAGÓGICAS. (1997). Principales categorías de la Pedagogía como ciencia. Folleto. Ciudad de La Habana.

ARTÍCULO CIENTÍFICO.

EL TÍTULO:

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA “TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013.

EL AUTOR (A) (S):

LIC. ROBERTO ANTONIO MUÑOZ CABRERA

LA INSTITUCIÓN:

Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”, recinto Colombia del Atio, parroquia Febres Cordero, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

RESUMEN:

En la formación de los niños y niñas de la escuela aparecen una serie de falencias en cuanto tiene que ver con el desarrollo del talento humano, en el proceso de formación educativa; porque al llegar a la escuela, empiezan a vivir una rutina cotidiana, desde la formación, el ingreso al aula, la revisión de tareas, la explicación del tema, el dictado de los contenidos o la copia del libro al cuaderno y la preparación obligada para la lección del siguiente día. Aquí es donde se presentan los problemas, porque en la mayoría de los casos se busca que la lección sea dada textualmente; y quienes no tienen la capacidad de memorizar los contenidos, entonces obtienen una baja calificación; porque se mide la cantidad de materia aprendida, antes que la aplicación que se pueda dar a la misma.

De acuerdo con las disposiciones legales, establecidas por el Ministerio de Educación, los niños y niñas, de determinados años, deben rendir las pruebas de comprobación de los aprendizajes alcanzados; y allí aparecen todas las falencias, porque los resultados dejan mucho que desear, y en el promedio nacional encontramos que la nota es de 11 sobre 20 en Lengua y Literatura y matemática es 9 sobre 20; constituyéndose en un referente claro de lo que ocurre en el campo de la educación; y la falta de desarrollo del talento humano en los estudiantes; porque existen grandes dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Como las evidencias son muy decidoras, las autoridades y el personal docente de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez” están en la obligación de conformar un equipo de trabajo, para llevar adelante el trabajo con estrategias gerenciales, como forma de desarrollar proceso de formación educativa y así poder alcanzar el desarrollo del talento humano en los niños y niñas del plantel; y lograr una excelente formación de los estudiantes; de igual manera, alcanzar las destrezas con criterio de desempeño que exige la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica. Para lograrlo es necesario considerar aspectos fundamentales como planificar, ejecutar, controlar y evaluar el trabajo que se desarrolla en las aulas con los estudiantes; facilitándoles los procesos y recursos que les permitan constituirse en los constructores de sus aprendizajes y además de ser crítico reflexivos de sus propios aprendizajes.

Las estrategias gerenciales de cambio que se proponen en la tesis, son propuestas de trabajo que se plantean, con el propósito de fortalecer el proceso de formación educativa, en cuanto a planificar el trabajo para el aula, conformar equipos con los estudiantes, emplear metodología activa y participativa, utilizar recursos didácticos y optimizar la formación de los estudiantes; razón por la cual debe trabajar con estrategias gerenciales en el aula, que permitan coordinar acciones con el estudiantado que está bajo su responsabilidad, para lograr que sean constructores del propio conocimiento y así ser capaces de alcanzar aprendizajes significativos y funcionales, es decir, que puedan resolver problemas de la vida cotidiana.

EXECUTIVE SUMMARY

In the formation of the children and children of the school they appear a series of fallacies as soon as it has to do with the development of the human talent, in the process of educative formation; because when arriving at the school, they begin to live a daily routine, from the formation, they enter the classroom, the revision of tasks, the explanation of the subject, the dictation of the contents or the copy of the book to the notebook and the preparation forced for the lesson of the following day. Here it is where the problems appear, because in most of the cases it looks for that the lesson is given very textually; and who do not have the capacity to memorise the contents, then they obtain a low qualification; because the amount of learned matter is moderate, before the application that can be given to a the same one.

In agreement with the legal dispositions, established by the Ministry of Education, the children and children, of certain years, the tests of verification of the reached learning must render; and there they appear all the fallacies, because the results leave much to be desired, and in the national average we found that the note is of 11 on 20 in Language and mathematical Literature and is 9 on 20; constituting itself in referring a clear one of which it happens in the field of the education; and the lack of development of the human talent in the students; because great difficulties in the education process exist learning.

As the evidences are very deciders, the authorities and the educational personnel of the School "Trinidad Guzmán Quiñónez" distant in the obligation to conform a work party, to take ahead the work with management strategies, as it forms to develop process of educative formation and thus to be able to reach the development of the human talent in the children and children of the establishment; and to obtain an excellent formation of the students; of equal way, to reach the skills with performance criterion that demands the Update and Curricular Fortification of the General Education Basic. In order to obtain it is necessary to consider fundamental aspects like planning, to execute, to control and to evaluate

the work that is developed in the classrooms with the students; facilitating the processes and resources to them that allow them to constitute themselves in the constructors of their learning and in addition to be critical reflexives of its own learning.

The management strategies of change that set out in the thesis, are propose of work that considers, in order to fortify the process of educative formation, as far as planning the work for the classroom, conforming equipment with the students, to use active and participative methodology, to use didactic resources and to optimize the formation of the students; reason by which classroom must to work with strategies management in, which they allow to coordinate actions with the estudiantado one that is under its responsibility, to obtain that they are constructors of the own significant and functional knowledge and thus to be able to reach aprendizajes, that is to say, that they can solve problems of the daily life.

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo de graduación se desarrolla, tomando en cuenta la existencia de dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”, porque presentan dificultades para cumplir con sus tareas escolares, bajo rendimiento académico y grandes falencias en sus aprendizajes, como se reflejan generalmente en las evaluaciones tomadas por los propios profesores del plantel, lo que contraviene claras disposiciones legales como las que determina la Constitución de la República que promueve una educación de calidad, con eficiencia, eficacia y equidad; de igual forma la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su respectivo Reglamento; que permitan realmente la formación integral de los estudiantes.

Dadas las características de los resultados alcanzados en la investigación se puede señalar que el trabajo de investigación llevado a cabo es pertinente, en razón de que se busca mejorar la calidad de la formación de los estudiantes de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez” a partir de un eficiente y eficaz desempeño profesional de los docentes en las aulas, a partir del empleo de estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa de los niños y niñas, para lograr el desarrollo del talento humano a través de la educación de calidad que deben alcanzar los estudiantes.

El interés prioritario del presente trabajo radica en los resultados que alcancemos con la investigación, en vista de que me permitirá saber si estos resultados son positivos; y de no ser ese el caso, porque los resultados son negativos, tomar las mejores decisiones para emplear las estrategias gerenciales de cambio, que permitan tomar los correctivos necesarios, así como la retroalimentación del proceso de formación educativa. A la vez que sabremos si la fundamentación y metodología aplicadas por los docentes de la Escuela, corresponden a una adecuada gestión educativa, porque de no ser este el caso, se convierte en un gran problema que incide negativamente en los resultados de la labor docente, así como en la formación de los estudiantes.

Hay que considerar con detenimiento y de acuerdo a la realidad de la institución, que el programa de trabajo con los profesores de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez” se presenta como una propuesta clara, nueva e innovadora, a ser aplicada en las aulas, con el fin de aportar de manera positiva en el desarrollo del talento humano de los estudiantes; y que provoca el compromiso de parte de todo el personal directivo y docente que labora en la institución para trabajar con estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa; siendo de mucha importancia y pertinencia el que se evalúe el programa establecido en este trabajo, así como de los responsables de su aplicación práctica y los logros alcanzados, lo que permitirá a su vez tomar decisiones que permitan aportar positivamente al mejoramiento de la formación de los estudiantes y la calidad de los aprendizajes.

METODOLOGÍA:

Pensando en la mejor forma de llevar a cabo una investigación que cubra las expectativas para las que se planteó, fue prioritario conocer en primer lugar las características del trabajo de los profesores de la Escuela, por lo que concurrí hasta cada una de las aulas del plantel, en el recinto Colombia del Atío, parroquia Febrés Cordero, jurisdicción del cantón Babahoyo, con el propósito de buscar la correspondiente información, encontrándome con datos completos, en los que se preciza de forma categórica la manera de trabajar los profesores con los estudiantes en las aulas; así como el punto de vista tanto de los padres de familia, en razón de la falta de aplicación de estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa en las aulas, para el desarrollo del talento humano de los estudiantes.

Una vez recabada la información teórica para fundamentar el trabajo de investigación, procedí a elaborar los instrumentos de investigación para su aplicación, tomando en cuenta al directivo, los profesores de la Escuela y los padres de familia de la misma, quienes contestaron de manera veraz al cuestionario, arrojando resultados claros y precisos que luego fueron analizados; también se llevó a cabo la entrevista a la autoridad de la Escuela; que dejó

constancia de las múltiples inquietudes por la labor realizada por los profesores, a lo que se agrega la falta de coordinación entre los estamentos de la escuela y los escasos logros alcanzados en la formación de los estudiantes.

En lo que respecta a los métodos utilizados para la ejecución del trabajo, puedo manifestar que se emplearon: el método inductivo deductivo, que permite partir de la deducción que orientó parte de la investigación, porque se comienza con el estudio de la realidad institucional, para llegar a cada uno de los elementos que lo integran y aplicar los instrumentos de investigación. En cuanto se llevó a cabo el desarrollo del trabajo se tomó en cuenta el método inductivo, en razón de que, a partir de la observación del trabajo de cada docente, se llegó a deducir reglas generales para la aplicación de estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa.

Con relación a la utilización del método histórico lógico, éste me ayudó a la recopilación de toda la información que tiene que ver con la formación de los estudiantes y el aporte obtenido de la aplicación de estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa de los niños y niñas, para contar con los lineamientos básicos del trabajo que se desarrolló en las aulas de la Escuela, donde se pudo evaluar cada una de las etapas de trabajo y los resultados que se esperaban obtener al finalizar las jornadas de trabajo.

RESULTADOS:

Al dar inicio a la aplicación de las estrategias gerenciales por parte de los profesores de la institución en las aulas de la Escuela, se pudo observar que la actitud del docente cambió mucho con respecto a sus estudiantes, así como la participación de los mismos en el proceso enseñanza aprendizaje; ya que se llevó a cabo el trabajo de acuerdo a los planteamientos propuestos en las estrategias de cambio; y en las realidades educativas de los niños y niñas; es decir que, fue necesario tomar en cuenta las destrezas con criterio de desempeño y la programación planteada, contando con el apoyo de los métodos, procesos y

técnicas que allí se registraron; sin descuidar lo que señalan los indicadores esenciales de evaluación. Todo ello trajo consecuencias positivas en el desarrollo del talento humano de los estudiantes; dejando bien en claro que fueron comprendidas las estrategias gerenciales y su utilización en los procesos de formación educativa, para la planificación, ejecución control y evaluación de las actividades que se llevan a cabo en las aulas.

Por los resultados alcanzados en el desarrollo del proceso puedo manifestar que se alcanzó un 85% de los resultados esperados con el desarrollo del talento humano de los estudiantes de la Escuela; al culminar la aplicación de las estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa, sin inconvenientes y concluyendo con la programación propuesta para la formación de los estudiantes, lo que se constituye en un aporte muy importante para el desarrollo de la labor educativa de los docentes en las aulas.

Lo más destacado del trabajo lo considero que es el desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño y en consecuencia el desarrollo del talento humano; porque no se piensa exclusivamente en la memorización de contenidos, sino en la aplicación de los mismos a situaciones de la vida real, con la utilización de estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa; para el desarrollo del talento humano, en base a lo planteado por la propuesta en las estrategias de cambio, fortaleciendo el trabajo de equipos, la participación en los grupos, la investigación y el pensamiento crítico; contando con los recursos didácticos, para objetivar los aprendizajes; y finalmente la evaluación de los mismos.

Cabe destacar que los profesores de la escuela asistieron con normalidad y permanecieron en las jornadas de trabajo para la socialización de las estrategias gerenciales, en vista de la necesidad que se hizo latente para propiciar cambios en el trabajo de aula, empleando las estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa, para el desarrollo del talento humano de los estudiantes, y de allí el gran deseo de aprender; todo ello se convirtió en un valioso aporte al éxito de la aplicación de las estrategias de cambio.

Al culminar la presente investigación puedo manifestar de forma precisa que la hipótesis planteada en este trabajo es positiva y en consecuencia la aplicación de las estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa para el desarrollo del talento humano arroja resultados favorables, en la formación de los estudiantes de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”, porque se logra desarrollar las destrezas con criterio de desempeño con los niños y niñas en las aulas de la escuela.

DISCUSIÓN:

Cuando se lleva a cabo el trabajo con los estudiantes de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez” y se aplican en las aulas las estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa, surgen entre los presentes, es decir los docentes y directivos, así como de los estudiantes diferentes inquietudes y curiosidades, como es el caso de ¿Por qué antes no se enseñaba como ahora? ¿Por qué la exigencia de aprender de memoria los temas de estudio?, sin tomar en cuenta las nuevas formas de trabajo, que promueven la participación activa de cada uno de los estudiantes; en cambio ahora todo resultó distinto, más llamativo, participativo, con mejores resultados, que hacen pensar que se lograrán sin ninguna dificultad los objetivos establecidos para el año lectivo.

Pero, también quedan algunas otras inquietudes como el que el programa de estrategias de cambio que se establecen para el desarrollo en el aula con los estudiantes no rinda los frutos esperados y cubra las expectativas creadas, de igual forma que no sea entendido por los docentes; y por lo tanto no llegue en toda la dimensión establecida hasta los estudiantes; aunque queda el convencimiento de que el trabajo desarrollado hasta el momento si cumple con creces con lo que se esperaba alcanzar, a tal punto de lograr un porcentaje que supera el 85% de desarrollo del talento humano en los niños y niñas, lo que se transforma en un verdadero éxito para la Escuela y los resultados propuestos para este trabajo investigativo.

Al momento de realizar las visitas a las aulas de la escuela se pudo constatar que todos los docentes y estudiantes se encontraban presentes; constituyendo este acontecimiento en motivo de profunda satisfacción, a la vez que es una motivación para seguir adelante. Lo bueno estuvo en la curiosidad de los profesores, para saber más acerca de la forma como se deben implementar las estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa; y de ser posible que se faciliten otras nuevas estrategias, sin dejar de lado la discusión entre ellos de la pertinencia y utilidad de algunas estrategias, así también en qué materias o disciplinas se las puede emplear; y se dio la oportunidad para participar a los estudiantes en el proceso, dejando de ser los pasivos receptores de información, para constituirse en actores principales de sus propios aprendizajes; aquí se puso en juego la responsabilidad, el profesionalismo, la paciencia y dedicación de los profesores para llegar a los niños y niñas con sus mensajes y experiencias y comprometerlos a participar de sus propios aprendizajes.

CONCLUSIONES:

Como resultado de todo lo establecido en el presente artículo puedo manifestar como conclusiones las siguientes:

- El programa de estrategias de cambio, denominado estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano, en el proceso de formación educativa de los niños y niñas de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez”, fue elaborado con el apoyo del personal del plantel, con el compromiso de diseñar una programación que se adapte a la realidad de la Escuela, y que apoye a la formación de los estudiantes de este plantel.
- Todo el personal docente de la Escuela “Trinidad Guzmán Quiñónez” y los estudiantes realizaron el compromiso de participar en el programa de estrategias de cambio, con la meta puesta en alcanzar los objetivos establecidos para el desarrollo del talento humano de los estudiantes.
- El trabajo que se realizó en cada una de las aulas con las estrategias gerenciales en el proceso de formación educativa, generó la participación activa de los/as niños y niñas, que concurrieron diariamente a la Escuela, a tal punto que su porcentaje de concurrencia y aprobación del curso es excelente.
- Con la concurrencia de profesores primero y luego de estudiantes a la implementación del programa de estrategias de cambio para el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativa de los estudiantes tuvo la aceptación que se estimaba, cumplió con las expectativas y dio excelentes resultados.
- Los modelos administrativos y gerenciales consideran en sus bases filosóficas que lo verdaderamente relevante son las personas, y esto incluye sus competencias, lo que son capaces de hacer y de ser en cada momento.

- La gerencia como, toda obra humana, necesita de la planificación de las actividades y de un empeño constante para el logros de los objetivos establecidos.
- La Gerencia Estratégica es un modo esencial de pensamiento y acción gerencial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables.
- Los factores estratégicos son, pues el eje de las posibilidades de la elección de la gerencia ante el riesgo. La planificación estratégica exige un proceso posterior de seguimiento de sus acciones que evalúe periódicamente sus resultados, objetivos y metas.
- Las instituciones educativas obligadamente necesitan planificar. La relación entre el pensamiento y acción debe cumplirse no solo en la planificación de la educación, sino también en la toma de decisiones y en todas las fases de la gerencia.
- No solo la planificación y la toma de decisiones deben seguir a un periodo de reflexión. Los directivos deben estar capacitados para que todas sus acciones tengan un sentido, que sus acciones estén pensadas sin margen para la improvisación.

RECOMENDACIONES

- Cuando una escuela desea obtener una Gerencia Estratégica que pueda afrontar todas las amenazas del entorno y obtener mayor competitividad en la oferta educativa, cada uno de los gerentes deben estar identificados con la institución y conocer muy bien la misión y visión de la misma.
- Toda Gerencia Estratégica debe estudiar las matrices más importantes, entre estas se deben tomar en cuenta las de mayor aplicabilidad: La Matriz DOFA, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).
- En toda Gerencia Estratégica los Gerentes deben conocer a la perfección las siguientes herramientas: Planificación, Organización, Motivación, Ejecución y Control, ya que sin éstas herramientas no se lograrán el desarrollo del talento humano en el proceso de formación educativo.
- La Gerencia Estratégica debe ser en todo momento participativo y flexible, ya que es la única forma en la cual se pueden manejar la contingencia.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 217.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Gestión Educativa. Casos y Ejercicios. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 132.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Administración de la Educación. Enfoque Gerencial. Editorial Súper Gráfica EIRL. Lima Perú.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Política Educativa. Conceptos, Reflexiones y Propuestas. Derrama Magisterial, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 198.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (2000). Administración de Personal. Aproximación al campo Educativo. Udegraf S.A., Primera Edición. Lima Perú. Pp.145.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
- ANDER – EGG. Ezequiel. (1996). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para educadores. Argentina. Pp. 298.
- ARANA, María Elena (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú. Pp. 232
- CANTÚ, Delgado, Humberto, (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.
- CARO, Daniel (2010). La calidad de la educación en el Perú: ¿qué podemos hacer a la luz de lo que sabemos?. Recuperado el 19 de febrero del 2011 de
http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?pantalla=noticia&id=35&bolnum_key=2&serv_key=2100

- GÓMEZ, Franco Julio, (2000). Calidad Educativa y Mejora Continua. Recuperado el 20 de febrero del 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos11/artpmon/artpmon.shtml#meta>
- INSTITUTO CENTRAL DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS. (1997). Principales categorías de la Pedagogía como ciencia. Folleto. Ciudad de La Habana.

ANEXOS.



Datos de la provincia de Los Ríos

Extensión: 7175 km². Límites: Al norte con Pichincha y Cotopaxi, al sur y al oeste con Guayas, y al este con Bolívar. Población: 650 178 habitantes (Censo de Población y Vivienda, 2001). Capital: Babahoyo. Cantones: Babahoyo, Mocache, Urdaneta, Buena Fe, Pueblo Viejo, Montalvo, Palenque, Valencia, Ventanas, Quevedo, Baba y Vinces. Fecha de provincialización: 6 de octubre de 1860.


CANTÓN BABAHOYO.



DECLARACIÓN.

Yo, **LIC. ROBERTO ANTONIO MUÑOZ CABRERA**. Autor del tema de Tesis: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA ESCUELA “TRINIDAD GUZMÁN QUIÑÓNEZ”. RECINTO COLOMBIA DEL ATIO, PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, 2013**, declaro que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluye ha sido presentada por el autor.

La universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación corresponde a este trabajo, según lo establecido en la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Lic. Roberto Antonio Muñoz Cabrera.
C.I.: 1201534110