



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VISIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
HACIA LA GERENCIA PARTICIPATIVA**

Autora: Lcda. Arleana Chirinos

Valencia, abril 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VISIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
HACIA LA GERENCIA PARTICIPATIVA**

Autora: Lcda. Arleana Chirinos
Tutor: Dr. Luis Guanipa

Trabajo presentado ante la
Dirección de Postgrado de la
Universidad de Carabobo, para
optar al Título de Magíster en
Educación, Mención Gerencia
Avanzada en Educación.

Valencia, abril 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: VISION DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS HACIA LA GERENCIA PARTICIPATIVA, presentado por la ciudadana: Arleana Chirinos para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valencia, ____ de _____ de 2015

DEDICATORIA

A mi razón de ser, tú hijo mío.

*A todos los niños herederos
de la esperanza sembrada en la escuela.
Para que su andar educativo esté repleto de espacios
de libertad para el conocimiento infinito.*

A ustedes.

AGRADECIMIENTO

A ti nuevamente;... dueño de mi alma.

Dios.

*Por la confianza ciega,
cedida en cada espacio de encuentro de dos horizontes.*

*Al silencio pleno, lleno de ruido significativo;.....por las pausas colmadas de
reencuentros entre el pensamiento, la palabra y el sentido.*

INDICE GENERAL

	p-p
VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
 INTRODUCCIÓN.....	1
 ESTADÍO I	
Escenario del Problema.....	3
Objetivo General.....	10
Objetivo Especifico.....	10
Justificación.....	10
 ESTADÍO II	
Escenario Teórico	
Estado del Arte de la Investigación.....	12
Principios Teóricos.....	16
Teoría de los Sistemas.....	16
Sistemas Sociales.....	17
Aprendizaje organizacional.....	17
Principios Conceptuales.....	19
Instituciones Educativas.....	19
Gerencia.....	20
Gerencia Participativa.....	20

Gerencia Educativa.....	21
Ciclo Gerencial con Participación.....	22
Planificación Estratégica Participativa.....	22
Control y Seguimiento Participativo.....	23
Evaluación Participativa.....	23
ESTADÍO III	
Escenario Metodológico	
Método.....	24
Técnica e instrumentos de Recolección de Datos.....	25
Unidad de Análisis.....	26
Informantes Claves.....	26
Categorización de la Información.....	27
Técnica de Análisis.....	28
ESTADÍO IV	
Escenario de Análisis	
Análisis e interpretación de los datos.....	31
Aporte al Conocimiento.....	106
REFERENCIAS	109

LISTA DE CUADROS

Cuadro	p.p.
1 Especificación datos generales de textos analizados.....	32
2 Estructura de categorías. Instituciones Educativas.....	33
Instituciones educativas como organización.....	
3 Estructura de categorías. Gerencia de las Instituciones Educativas.....	34
4 Estructura de categorías. Gerencia Social.....	35
Tendencia de las Instituciones Educativas.	
5 Estructura de categorías. Gerencia Participativa.....	36
Ciclo Gerencial Participativo	
6 Estructura de categorías. Ciclo Gerencial Participativo.....	37
7 Estructura de categorías. Ciclo Gerencial Participativo.....	38
8 Estructura de categorías. Ciclo Gerencial Participativo.....	39

Cuadro		p.p.
9	Estructura de categorías. Ciclo Gerencial Participativo.....	40
10	Especificación de sujetos abordados.....	41
11	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Modelo de Liderazgo desde la toma de decisiones.....	59
12	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Tendencia Gerencial.....	60
13	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Tendencia Gerencial.....	61
14	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Aprendizaje por adaptación.....	61
15	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Aprendizaje por adaptación.....	62
16	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Contexto Educativo Venezolano.....	63
17	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Contexto Educativo Venezolano.....	64
18	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Alineación estratégica de intereses.....	64
19	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Alineación estratégica de intereses.....	65
20	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados Desafío de la Gerencia Educativa.....	65
21	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Desafío de la Gerencia Educativa.....	66

Cuadro		p.p.
22	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Cultura Organizacional.....	66
23	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Equipos de alto desempeño.....	67
24	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Alcance de objetivos.....	67
25	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Alcance de objetivos.....	68
26	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Alcance de objetivos.....	69
27	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Autonomía direccional en equipos.....	69
28	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Desgaste operativo.....	70
29	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Desarrollo de la participación.....	71
30	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Desarrollo de la participación.....	72
31	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Desarrollo de la participación.....	73
32	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Desarrollo de la participación.....	74
33	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Grupos formales.....	74
34	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.	75

Cuadro		p.p.
35	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Aproximación a la Calidad Educativa.....	76
36	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Grupos formales.....	77
37	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Toma de decisiones.....	78
38	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Definición de procesos operativos.....	79
39	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Plan estratégico centralizado.....	80
40	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Evaluación de procesos.....	81
41	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Evaluación de procesos.....	82
42	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Evaluación de procesos.....	83
43	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Evaluación de procesos.....	84
44	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Grupos operativos.....	85
45	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Situación de conflictos.....	86
46	Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados. Supervisión participativa.....	87

Cuadro		p.p
47	Integración de categorías relevantes. Tendencia Gerencial.....	92
48	Integración de categorías relevantes. Tendencia Gerencial.....	93
49	Integración de categorías relevantes. Aprendizaje por adaptación.....	94
50	Integración de categorías relevantes. Institución educativa como organización..... Alcance de objetivos.....	95
51	Integración de categorías relevantes. Institución educativa como organización..... Alcance de objetivos.....	96
52	Integración de categorías relevantes. Evaluación de procesos..... Ciclo gerencial participativo.....	97
53	Integración de categorías relevantes. Evaluación de procesos..... Ciclo gerencial participativo.....	98
54	Integración de categorías relevantes. Evaluación de procesos..... Ciclo gerencial participativo.....	99
55	Integración de categorías relevantes. Evaluación de procesos..... Ciclo gerencial participativo.....	100
56	Integración de categorías relevantes. Desafíos de la Gerencia Educativa..... Aproximación a la Calidad Educativa.....	101

Cuadro		p.p.
57	Integración de categorías relevantes. Desafíos de la Gerencia Educativa..... Aproximación a la Calidad Educativa.....	102
58	Integración de categorías relevantes. Alineación estratégica de intereses..... Desarrollo de la participación.....	103
59	Integración de categorías relevantes. Alineación estratégica de intereses..... Desarrollo de la participación.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura	p.p.
1 Estructura del Círculo hermenéutico de Gadamer.....	26
2 Visión del proceso de Categorización.....	30
3 Elementos del proceso de Triangulación.....	88
4 Visión del proceso de Triangulación.....	89
5 Interrelación de elementos en el proceso de triangulación.....	89
6 Proceso de simplificación de Categorías.....	90
7 Institución Educativa Participativa, dualidad de intereses.....	105
8 Institución Educativa Participativa, producto y productor.....	106
9 Institución Educativa Participativa, Hologramática.....:	106



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VISIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
HACIA LA GERENCIA PARTICIPATIVA

Autora: Lcda. Arleana Chirinos

Tutor: Dr. Luis Guanipa

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito construir una visión de las Instituciones Educativas hacia la Gerencia Participativa, se sustenta en un enfoque cualitativo haciendo uso del método hermenéutico enfocado en la interpretación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos corresponde al empleo de la técnica de la entrevista semi-estructurada, el instrumento una guía de preguntas, como unidad de análisis se empleó la revisión de fuentes documentales relacionadas con los objetivos de la investigación. Los informantes claves corresponden a los actores del hecho educativo de la institución director (DEC-01) director (DAI-02) y docente (DA), la investigación se fundamentó a partir de la Teoría general de los sistemas y Sistemas Sociales, finalmente se desarrolló un proceso de análisis, interpretación y decodificación apoyado en la categorización del análisis procedente de la revisión documental y los datos textuales obtenidos de la aplicación de la técnica e instrumento seleccionada, la información recabada permitió realizar un proceso triangulación que implicó una actividad re-interpretativa de todos los datos, en tal sentido, la siguiente investigación permitió reflexionar acerca de la visualización de las Instituciones Educativas hacia la Gerencia Participativa y su caracterización como organizaciones sociales participativa.

Palabras clave: Instituciones Educativas, Gerencia Participativa, Funciones Gerenciales.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Organización de las Instituciones Educativas.

Sub temática: Evaluación Institucional.

Área prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa.

Área prioritaria de la UC: Educación.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
MASTER ADVANCED MAGNAMENT EDUCATION



VISION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS
TOWARDS PARTICIPATORY MANAGEMENT

Author: Lcda. Arleana Chirinos
Tutor: Dr. Luis Guanipa
AÑO: 2015

ABSTRACT

The present research was to construct a vision of educational institutions towards the Participatory Management, is based on a qualitative approach using the hermeneutical method focused on the interpretation, techniques and tools for data collection is for the use of the technique semi-structured interview as a tool guide questions, as the unit of analysis reviewing documentary sources related to the objectives of the research were used. Key informants are the actors in the educational institution Director (DEC-01) Director (ICD-02) and teaching (DA), the research foundation from the General Systems Theory and Social Systems, finally developed a process of analyzing, interpreting and decoding supported in categorizing the analysis from the literature review and the textual data obtained from the application of the technique and selected instrument, the information collected allowed a triangulation process which involved a re-interpretive activity all data in this regard, the following research allowed reflect on the display of Educational Institutions to Participatory Management and its characterization as participatory social organizations.

Keywords: Educational Institutions, Participatory Management, Managerial Functions.

Research line: Process Management in Education.

Theme: Organization of Educational Institutions.

Sub theme: Institutional Assessment.

Face Priority Area: Educational Management.

UC Priority Area: Education.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación parte de la necesidad de comprender y analizar la realidad socio educativa actual, la cual implica una visión crítica acerca de la práctica frente al compromiso de asumir y mejorar lo relacionado al sistema educativo venezolano. Una de las características más importantes de la investigación cualitativa corresponde al uso del lenguaje inmerso en la acción social. Su finalidad radica en profundizar el estudio a partir de las interacciones sociales dentro de la realidad de un contexto determinado.

Sin duda, la investigación cualitativa afianza el desarrollo hacia la investigación educativa y las ciencias sociales; que son apoyadas por esta tendencia paradigmática vigente. Así pues, valora la capacidad investigativa para producir nuevas reflexiones acerca de la realidad, específicamente la realidad educativa venezolana; con respecto a esto, la siguiente investigación tiene la finalidad de guiar, orientar y sugerir cambios estratégicos que permitan dar respuestas a las diferentes y complejas situaciones que circundan el ámbito educativo.

Finalmente, refleja la intencionalidad de promover la investigación desde una visualización distinta de las instituciones educativas; siendo éstas quienes integran el sistema educativo que constituye la forma de mediación entre lo cultural, social, económico, político, moral y ético. Por ello, la necesidad de generar otra visión de estas; asegurar su funcionalidad... intención de, transformar la sociedad, la educación en sí misma y así como, la formación de generaciones, aportar y contribuir de forma transdisciplinaria en las áreas prioritarias relacionada con el entorno educativo.

El siguiente trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera:

El Estadio I, hace referencia a la situación problemática contextual, la intencionalidad de indagar la relación de la institución educativa como objeto de estudio de esta investigación y su vinculación con el área educativa. El Estadio II, presenta el abordaje epistemológico que afianza la exposición del estado del arte de la investigación; dando significado a los principios teóricos y estudios relacionados con la investigación. Por otro lado, en este

estadio se describe y se relacionan los principios conceptuales, legales asociados al objeto de estudio; otorgándole a la investigación el fundamento oportuno.

El Estadio III, se describe el abordaje metodológico, develando el fundamento paradigmático, el método empleado, las unidades de análisis, los informantes claves y la técnica de análisis de datos aplicada al procesamiento de datos recolectados, de la revisión documental, y el constructo del investigador.

Finalmente, en el Estadio IV se expone la matriz de categorías textuales, categorías emergentes de las entrevistas a los sujetos abordados para luego develar la integración realizada por la investigadora en relación al objeto de estudio; y la fundamentación teórica. A partir de estos planteamientos se realizó la construcción del aporte al conocimiento, desde la exposición de la reflexión personal de la investigadora con respecto al proceso de investigación y los resultados arrojados del análisis de datos.

ESTADIO I

Escenario del Problema

En la perspectiva general, las Instituciones Educativas pueden describirse como un órgano generador de cambios educativos, sociales, culturales, económicos, morales y éticos. Su importancia radica en la institución como estructura, donde cada figura destaca como miembro de un equipo facilitador, de servicio educativo. Conforme a esto, cada miembro tiende a ser interpretado como el capital humano promotor de valores.

Al respecto Ramírez (2004), afirma que: “ese capital está constituido por los conocimientos y la experiencia de aquellos que se asocian para proporcionar una verdadera enseñanza” (p.16). Así se tiene, en todas las instituciones educativas existe un equipo de profesionales participantes, promotores de conocimiento. Cada uno asumiendo su rol como docente; fundamentado en un perfil de servicio pedagógico y administrativo.

De igual manera, el rol de las instituciones educativas radica en la forma que estas se vinculan con el abordaje de las diferentes problemáticas asociadas al desarrollo productivo del país, que en su mayoría impide niveles de competitividad dentro un contexto educativo más complejo; además se evidencia el desaprovechamiento del capital humano formado como producto y el que se encuentra en proceso de formación en la mayoría de las instituciones educativas venezolanas.

En función a esto, se puede mencionar que los resultados arrojados en el Informe (2011), del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), que cuenta con la colaboración y patrocinio de la Red Universia; para evaluar los niveles institucionales de los sistemas de educación superior Iberoamericanos, el acceso, la formación del capital humano desde una perspectiva avanzada, el financiamiento, el gobierno, la gestión, y niveles de calidad; sugiere que las instituciones educativas tienen el desafío de incrementar sostenidamente el capital humano generado como producto desde las instituciones educativas y activar la participación de éste. En otras palabras, es fortalecer el capital

humano con visión de reinversión productiva y competitiva; asimismo, aprovechar los niveles de formación para generar cambios favorables de innovación y desarrollo en un país.

En el mismo informe, se destacan informaciones relevantes a partir de la muestra sobre el índice comparativo del Banco Mundial, el cual refleja lo correspondiente al índice de avance, desde una visión económica basada en el uso intensivo del conocimiento. Es decir, la medición del nivel de desarrollo de la educación y el capital humano como producto, las capacidades de innovación y uso de las TIC, entre otros indicadores. El resultado de esta medición radica “en una escala de 1 a 10, sólo España, Portugal y Chile alcanzan cifras superiores a siete, situándose América Latina y el Caribe en su conjunto en el nivel 5,21 y los países más rezagados, como Guatemala y Nicaragua, por debajo de 3” (p.60).

En lo esencial, la importancia de las instituciones educativas radica en la construcción de las bases estructurales del capital humano como producto, entendiéndose la población estudiantil que asume la participación, preparación continua a partir de los sistemas educativos; ahora bien, al desarrollarse una acción contraria, entendiéndose deserción o bajo nivel participativo estudiantil en cualquiera de los niveles educativos, acrecentará de forma negativa las apreciaciones en función a los niveles de competitividad, lo que implica además las apreciaciones negativas en función a los niveles de desarrollo del país; es decir, la capacidad de participación y la limitaciones del capital humano como producto facilitarán el alcance de niveles de productividad. De hecho, informaciones relevantes a partir de mediciones realizadas por la UNESCO, incorporados en el mismo informe señalan que:

La mayoría de los países alcanzan tasas de participación superiores al 85% en el nivel de educación primaria, en algunos de ellos esta proporción cae a 65% o menos en el nivel secundario. En efecto, la tasa de matrícula neta promedio de los países de Iberoamérica corresponde a 86 % y 74%, respectivamente, en estos dos niveles. La disminución de la tasa de participación continúa en el nivel terciario: corresponde, en promedio, a 39% en los países iberoamericanos. (p.70).

Desde otra perspectiva, se puede resaltar a las instituciones educativas como organizaciones generadoras de conocimiento. Se mencionan los resultados de los informes de la prueba PISA (2012), centrada en los indicadores como: área de matemáticas, donde el país más competente es Japón. En esta medición se valora además los niveles más altos de desempeño de estudiantes en matemáticas, donde el 15% y 25% de representación corresponden a países como Finlandia y Japón; estos también se ubican entre los cinco países más competentes en lectura. En el área de ciencias, Finlandia ocupa un (17,1%) y Japón (18,1%). En esta categoría de pruebas participan estudiantes de 65 países, ocho de ellos latinoamericanos: Chile, México, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Argentina, Colombia y Perú.

Cabe considerar que, promover, mantener y controlar las estructuras óptimas de participación del capital humano en los niveles de educación, implica garantizar las condiciones mínimas de las instituciones educativas. Lo que corresponde no solamente a la infraestructura y recursos, el acceso a la tecnología; sino también adecuar de manera eficiente los procesos y funciones gerenciales inmersas en la acción institucional para el logro eficaz de los objetivos propuestos. Todo lo referido devela que en el quehacer diario de las instituciones educativas, es de suma importancia el desarrollo del ciclo gerencial intencionado desde la participación y valoración de todas las acciones que se genera y quienes la generan; entendiéndose además que las instituciones educativas son vistas como organizaciones.

En Venezuela, las instituciones educativas carecen de una matriz de evaluación periódica desde una visión nacional, de las acciones institucionales dirigidas al alcance de los objetivos y se aprecian niveles bajos de desarrollo hacia la aproximación de calidad educativa; se trata de, la inexistencia de un proceso de evaluación que este impregnado en la transparencia, continuidad, y que maneje las realidades de los niveles educativos de forma objetiva; sin otra finalidad más que generar la reestructuración de los objetivos propuestos.

En el ámbito gerencial, estos resultados se vinculan con la ejecución de planes estratégicos y los objetivos propuestos para alcanzar mejoras y brindar satisfacción a partir

de la oferta de un servicio de calidad. Este enfoque hace referencia a la reestructuración de procesos organizativos, que implica la revisión de los procesos internos en una organización; inclusive la revisión de la participación de los individuos; cuando se promueven un cambio en la apreciación de éste.

Cabe destacar que, al valorar la participación de actores en la organización desde la conformación de equipos fortalecidos y autónomos, permite el desarrollo de la alineación de intereses; optimiza los procesos con el menor número de personas mediante la reducción de niveles, a esto se le conoce como Achatamiento de la Organización, que no es más que la distribución de responsabilidades, autonomía, capacidad de decisión, poder y liderazgo cedido a dichos equipos. En referencia a este aspecto, Lavín y Del Solar (2001), refieren:

Las nuevas características de las organizaciones, llamadas “efectivas”, radican en la descentralización; la capacidad de tomar decisiones de quienes la dirigen; la sustitución de la programación de detalle por la orientación estratégica; el achatamiento de la jerarquía; el trabajo en equipo y el control por los resultados. (p. 14)

Por otro lado, la visión general de las instituciones educativas como forma organizacional, se enfoca en un marco de procesos sistemáticos, metódicos a seguir dentro de una realidad contextual determinada. La evaluación de la gestión en ella da por entendido su vigencia en un contexto determinado. Sin embargo, no determina el logro de los objetivos planteados. La eficiencia de todos los participantes se fundamenta en las acciones dirigidas, planificadas y estratégicas que determinarán el logro de las metas propuestas, todo ello vinculado a fines sociales en constante cambio. En la institución todos los elementos participan en la construcción del producto humano final. Tienen la responsabilidad y el compromiso de asegurar ese producto humano según el perfil social requerido.

En la vida activa de las instituciones educativas se emplean funciones gerenciales intrínsecas. El quehacer diario en cada espacio educativo, genera relaciones organizacionales donde la participación de las personas es el elemento accionante en el logro de los objetivos institucionales; además, es lo que hace a las instituciones educativas distinguirse entre varios tipos de organizaciones.

Al describir a las organizaciones Francés (2008), refiere tres tipos de empresas u organizaciones en nuestro país, actualmente “la empresa privada socialmente responsable, la empresa del Estado y la empresa social. Esta última puede tomar diversas formas” (p.051). El primer tipo está vinculado con la posesión de la propiedad por parte de varias personas o empresas; el segundo se caracteriza por ser el Estado quién asume el carácter de propiedad y la última, de carácter social puede definirse como un todo compartido, donde la figura de posesión recae en cada uno de sus integrantes.

Dicho de otro modo, las empresas u organizaciones son distintas desde el planteamiento de sus objetivos. Aquellas de carácter sociales tienen como fin generar un aporte a la sociedad; las de carácter privado tienen como fin promover bienes y servicios; las del Estado priorizan el impacto social en comparación con las empresas privadas, pero sin desatender las necesidades prioritarias.

En la acción organizativa de las instituciones educativas la actividad Gerencial se evidencia con el desarrollo de las funciones gerenciales como planificar, organizar, la dirección, la gestión y el control. Según Mejías (2006), “la gerencia implica el conocimiento de la organización en su conjunto como sistema y en capacidad de liderazgo para generar acciones de comunicación, promoción, negociación y persuasión que le permitan logros en sus objetivos’ a organización debe tomar en cuenta, la distribución del trabajo, las figuras, autoridad, grupos subordinados, remuneración, y equidad; es necesaria la participación de la figura importante, quien toma en cuenta todas las posibles situaciones positivas y negativas en el entorno organizacional, todos estos aspectos deben formar parte del conocimiento de quien dirige la organización, para beneficiarla de una manera internamente directa.

Cabe destacar que, las instituciones educativas en concordancia con el logro de fines sociales debe centrar la distribución de tareas entre todos los participantes, incluyendo los equipos de mayor jerarquía o directivos como un sistema recíproco; pues en función a la perspectiva de posesión no existe dueño; y todos los participantes son colaboradores; sin embargo, se enfatiza que cada uno debe asumir su rol y perfil gerencial.

Mencionar hoy día el desarrollo de una gerencia vertical en las instituciones educativas, significa en primer lugar hablar de la alienación del trabajo en vez de alineación de intereses; es decir, el trabajo desligado de los objetivos con una remuneración, o el trabajo con interés en el logro de los objetivos de forma conjunta, igualmente remunerado. En segundo lugar, la visión de los participantes únicamente como instrumentos de la organización, en vez de valorizarlos como una herramienta importante para el logro de los objetivos; en tercer lugar correspondería mencionar la manifestación de una gerencia autocrática y rígida, en vez de una gerencia compartida; conflictos de intereses, en vez contingencias solucionadas a partir del conocimiento y planes estratégicos compartidos; desarrollo de funciones gerenciales aisladas y desconocidas entre los niveles departamentales y los miembros (organización, en vez del desarrollo de un ciclo gerencial participativo.

8

En atención a la problemática investigada, se expone la situación observada por la investigadora; que considera el aspecto del sistema organizacional del Complejo Educativo Monseñor Luis Eduardo Henríquez, perteneciente a la gestión municipal de la Alcaldía del Municipio San Diego del Estado Carabobo. Se encuentra pues que, en dicha institución se pudo evidenciar a través de la observación directa, el desarrollo de una dirección a distancia (outsourcing), entendida como el desarrollo de una gerencia externa, la cual es realizada por el personal directivo asignado a la Dirección de Educación y Cultura del Municipio San Diego, quienes emanan las estrategias, lineamientos organizativos a todos los directivos de las dependencias educativas municipal.

Cabe destacar, que la gestión educativa del municipio San Diego le corresponde la atención de la población estudiantil a partir del Subsistema de Educación Básica, en su nivel de educación inicial y educación primaria. El Complejo Educativo Monseñor Educativo aborda ambos niveles. En este orden de ideas, este modelo de gestión educativa dificulta la dirección del plantel, afectando las directrices, estrategias y planteamientos internos. En otras palabras, las decisiones no son mayormente tomadas por el directivo, hasta que no sean consultadas y aprobadas por la primera línea de gerentes. Por otro lado, este mecanismo de toma de decisiones ocasiona un estancamiento en la circularidad de la acción pedagógica diaria, ya que no se logra tomar en consideración las opiniones y propuestas del equipo de docentes; como en su mayoría desconoce la visión y misión de la institución. Resulta oportuno mencionar que los niveles comunicacionales no se encuentran en niveles óptimos, el sistema de evaluación interna se centra en una medición del desempeño únicamente docente y no del equipo en general incluyendo el directivo, la acción institucional; es conveniente acotar, que existe incoherencia en el instrumento utilizado para medir dicho desempeño. Por último, la institución carece de acciones estratégicas evaluativa para medir todo el proceso hacia la aproximación de la calidad educativa impartida en la institución; asimismo, la efectividad y eficacia organizacional.

Exponer este enfoque situacional permite generar las siguientes interrogantes ¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal? ¿Pueden vinculárseles desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?

¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?

Objetivo General:

Construir una visión de las instituciones educativa hacia la gerencia participativa.

Objetivos Específicos:

- Comprender la tendencia Gerencial de las Instituciones Educativas desde la perspectiva Lineal o Unidireccional.
- Interpretar el ciclo gerencial desde la visión proyectista de la Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales.
- Enunciar la visión de la institución educativa hacia la gerencia participativa.

Justificación

La siguiente investigación promueve el repensar frente a nuevos retos del contexto educativo. El desarrollo de avances en la práctica de la enseñanza y nuevas tendencias educativas, permiten obtener las modificaciones que benefician la visión social de la institución educativa.

En nuestro país específicamente la situación de las instituciones de carácter educativas invita a generar críticas constructivas desde todas las actividades que esta promueve. Esta investigación invita a realizar un intento más de sugerir posibles soluciones para afrontar el reto de activar procesos eficaces en las instituciones educativas.

Desde el ámbito cultural y social esta investigación permite analizar la existencia ontológica, el desarrollo de lo humano en el proceso de construcción de realidades sociales y de eventos situacionales que promueven la necesidad de cambio en la participación de cada individuo.

En el ámbito educativo esta investigación, reorienta las acciones de todos los participantes a través de la praxis en un contexto social situacional. Según Delgado de Colmenares (2011) “la educación no es una actividad solo teórica, los problemas a los que dirige su atención son prácticos, es decir no quedan resueltos con un nuevo saber, sino con la adopción de una línea de acción” (p.44).

Por otro lado, invita a repensar en las Institución Educativas como organizaciones; asimismo resaltar la importancia de implementar nuevas tendencias gerenciales, *ejecutar* de la acción pedagógica-administrativa diaria que se propicia en las instituciones educativas en función a la misma perspectiva. Destacar la capacidad de estas para reorganizarse y generar cambios favorables en su contexto; inclusive en sí misma y vincularlas hacia una perspectiva diferente; la de Organizaciones Sociales participativas de tipo pedagógico.

De igual manera, constituye un material de consulta para el desarrollo de futuras investigaciones; para el interés de aquellos que de una u otra forma participan en la promoción de cambio a partir del desarrollo investigativo. Su relevancia abarca desde los niveles de mayor jerarquía de la organización, tanto como para educadores, docentes y demás actores del hecho educativo. Asimismo, es provechosa como marco referencial para los estudiantes que inicien nuevas investigaciones en el ámbito de la actividad gerencial en las instituciones educativas.

Por último, constituye un ~~-----~~ mejorar la organización gerencial de las instituciones educativas venezolanas; con lo cual a su vez puede promoverse calidad educativa de alto nivel.

ESTADIO II

Escenario Teórico

Cabe considerar, que el siguiente estadio resalta los aspectos teóricos relevantes correlacionados con la siguiente investigación; asimismo sustenta y fundamenta el escenario teórico, desde la exposición de los antecedentes, estudios relacionados, bases teóricas y conceptuales.

Así pues este estadio está vinculado con el proceso investigativo de recolección de datos a partir de la revisión documental y bibliográfica, descripción de conceptos y definiciones argumentados en los fundamentos investigativos de distintos autores. Todo ello en relación con el planteamiento del problema objeto de estudio; tal como lo plantea, Arias (2012), “el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

Estados del Arte de la Investigación

La siguiente investigación guarda relación con estudios realizados, sobre los aspectos que involucran el desarrollo de la () en las instituciones educativas. En cada uno se evidencia el desarrollo de la gerencia; la ejecución de acciones previamente planificadas y la valoración de elementos participantes en la organización que las favorecen internamente.

Debe señalarse como primer estudio al realizado por Yassir (2013), titulado “Sistema de Gestión de calidad y su incidencia en la Cultura Organizacional de la U. E. Niños en acción”. El objetivo general plantea conocer la incidencia existente entre el sistema de gestión de calidad ISO 9001 y la Cultura Organizacional de la U.E. Niños en acción. Algunas de las teorías más importantes que apoyan esta investigación son: La teoría Bifactorial de Herzberg, el Enfoque Socio Formativo Complejo de Tobón y la Teoría de los Sistemas. La metodología de este estudio se enmarcó en una filosofía positivista y se ubicó

en el paradigma cuantitativo; con un diseño de campo, de tipo descriptiva. Las conclusiones del estudio arrojaron que en gran parte los factores que inciden en la problemática son: el liderazgo la participación en la toma de decisiones y la falta de personal docente con formación de calidad.

Se puede resumir, que el estudio anterior se relaciona con la investigación por el hecho de que destaca la relación que surge a partir de la definición jerárquica del personal; por otro lado, el liderazgo como directriz necesaria entre el personal docente y el directivo de una institución; la capacidad de toma de decisiones a partir de la investidura otorgada y la influencia de ambos aspectos con el objetivo de elevar los niveles de calidad del capital humano, y por ende de la institución.

De igual manera se presenta el estudio realizado por Ochoa (2013), titulado “Gerencia del capital humano en las Organizaciones Educativas Caso de Estudio: Escuelas Estadales del Municipio Libertador”. Esta investigación el objetivo general expone analizar la gerencia del Capital Humano en las Organizaciones Educativas: Isabel Teresa de Bellera, Efraín Pérez Pérez, Josefina Martínez y Juana Gómez del Municipio Libertador del Estado Carabobo. Entre las teorías referenciales se tiene la gerencia del capital humano según Figueredo (2009). La metodología definida corresponde al tipo cuantitativo, estudio tipo descriptivo con un diseño de campo. Las conclusiones destacan la deficiencia en el trabajo en equipo, poca existencia de participación en la solución de problemas, se cumplen con las funciones como una obligación sin involucrarse con sentido de pertenencia, sin tomar en cuenta las opiniones, participación habilidades y capacidades para desempeñar una función determinada convirtiéndose en una desventaja competitiva.

Este estudio permite destacar el trabajo en equipo como forma de participación del capital humano o equipo aliado en una organización para generar la reestructuración de acciones que permitan mejorar y solucionar las problemáticas internas de la organización. Describe la intencionalidad del trabajo desde un buen desempeño; y la valoración de las capacidades y habilidades del equipo de trabajo conformado por el capital humano.

En este orden de ideas, se describe el estudio realizado por Castillo (2012), titulado “Equipos de Alto Desempeño como Estrategia Gerencial en la Toma de Decisiones de la Organización”. Se tiene por objetivo general, analizar los equipos de alto desempeño como estrategia gerencial en la toma de decisiones de la U.E.N. “Antonio José de Sucre”, ubicada en Tinaquillo-Estado Cojedes. La metodología empleada corresponde al desarrollo de una investigación de modalidad cuantitativa, de diseño Ex post-facto de Campo, de tipo descriptiva- Transversal. Los resultados de esta investigación corresponden a que los equipos de alto desempeño como estrategia gerencial en la toma de decisiones de la U.E.N. “Antonio José de Sucre”, no cuenta con un personal directivo abierto al aprendizaje ni dispuesto a cambiar los mecanismos tradicionales de la toma de decisiones como es la centralización de este proceso gerencial.

Este análisis, resalta el desarrollo de una gerencia organizacional rígida, vertical y tradicional en la institución U.E.N. “Antonio José de Sucre”; influenciado por una autoridad organizacional que se ejerce con sentido vertical y es aceptada por quienes son subordinados. Asimismo, destaca la tendencia de un liderazgo autocrático definido por los mecanismos para tomar de decisiones y quien ejerce las funciones de liderazgo. Todos estos aspectos corresponden a variables importantes dentro de los niveles de efectividad de las organizaciones.

Cabe considerar por otra parte de investigación científica realizado por Guanipa (2013), “Educación, Docencia y Complejidad: una Deconstrucción de la realidad Socioeducativa Universitaria” publicado en la Revista de Postgrado FACE-UC Arjé. Este estudio refleja el análisis acerca de cómo a partir procesos educativos y comunicativos se puede generar cambios en el mundo. Apoyado en la fundamentación teórica de la complejidad de Morín y la autopoiesis de Maturana, y la aplicación metodológica de la hermenéutica-dialéctica, y el deconstruccionismo. Se concibe como reflexión la interrelación entre tres aspectos importantes dentro de la vida universitaria: educación, docencia y complejidad. Asimismo destaca la relación entre sociedad, educación y docencia; aborda las expectativas de valorar las diferencias de cada estudiante en su desarrollo emocional y racional planteando la afinidad entre ellos según sus semejanzas con organizaciones autopoieticas; por último proyectarlos con la visión conformar un sistema

mundial de conocimiento; desde la capacidad de hacer; afianzado en el desarrollo de avances tecnológicos. Todo ello, que permita construir las bases estructurales del conocimiento, con vigencia en la sociedad y el mundo.

Este estudio guarda relación con el siguiente trabajo de investigación a partir de la vinculación de las instituciones educativas como organizaciones autopoieticas, es decir; sistemas capaces de generar cambios sociales; de transformarse con apertura hacia la era del conocimiento sustentable en las interacciones humanas vigentes en la sociedad y el mundo en el cual participan.

Finalmente se hace referencia a la investigación realizada por Baltodano y Badilla (2009), con respecto a los aportes de la administración en la Gerencia Educativa. Esta investigación describe al gerente educativo, o director, actual con la disposición de una serie de herramientas de la administración moderna que le permiten cumplir con las funciones que se enmarcan dentro del proceso administrativo; con la finalidad de que pueda incorporarlos en la acción organizativa y mejorar la institución educativa. Como reflexión plantean que no existe un manual o guía para los gerentes educativos que genere el éxito constante; sin embargo, sugieren incorporar al proceso administrativo de la institución las nuevas tendencias organizativas y adaptarlas lo mejor que se pueda a las circunstancias y situaciones.

De este modo, se relacionan los resultados de esta investigación, afirmando la necesidad de realizar la reestructuración gerencial de las instituciones educativas; apoyadas en la ejecución del ciclo gerencial participativo y abierto; que permitan mejorar los niveles de calidad educativa. En función a esto, se hace énfasis en la figura de un gerente educativo moderno; desarrollo del proceso administrativo fundamentado en estrategias administrativas innovadoras, modernas que benefician a la institución desde el mejoramiento de la calidad educativa; afirman que: “la práctica gerencial educativa está íntimamente ligada con la forma en el que el gerente o director dirige e involucra a las personas que tiene a su alrededor.

Principios Teóricos

Dentro de este segmento del proceso investigativo, corresponde describir los fundamentos teóricos relacionados con la investigación; cabe mencionar que los mismos se sustentan en los aportes de la Teoría general de los sistemas, las perspectivas teóricas de los sistemas sociales, además de las corrientes del aprendizaje organizativo

Teoría general de los sistemas

La Teoría general de los sistemas surgió con los trabajos que Ludwing Von Bertalanffy (1901), publicó entre 1950 y 1968. Es una forma de comprender a un “todo” como “entidades” más que un conjunto de partes unidas. La Teoría general de los sistemas plantea que todos los sistemas comparten; es decir, cada sistema existe dentro de otro más grande. Como consecuencia, los sistemas son abiertos pues cada uno recibe y proporciona algo a los sistemas continuos; los sistemas abiertos permiten un proceso de cambio infinito con su entorno o lo que es lo mismo con su ambiente; cuando el intercambio se pierde o cesa, el sistema se desintegra porque pierde sus fuentes de energía. Otra característica corresponde a que las funciones de un sistema dependen de su estructura: son necesarios los elementos que conforma la unidad sistémica para que sea entendidos como unidad. Según Bertalanffy (citado por Mejías, 2006, p.9) refiere que: “el sistema es visto como una totalidad, no divisible. Todo sistema, ya sea biológico, tecnológico, económico o social, está en una situación de intercambio permanente con su entorno, es pues una concepción totalmente diferente de la organización”.

En este orden de ideas, esta teoría afianza la hipótesis de que una característica importante de las instituciones educativas es que deben ser vistas y entendidas como sistemas abiertos; en constantes relación con su ambiente. Dentro de estas un sin fin de estados y conexiones en total circularidad. Es decir, las instituciones educativas van generando cambios a partir de la retroalimentación con su ambiente y con sus elementos internos en busca de una mejor adaptabilidad al cambio generado en el exterior.

Sistemas Sociales

Fundamentado en las apreciaciones de Maturana (2007), quien refiere que:

Cada vez que los miembros de un conjunto de seres vivos constituyen con su conducta una red de interacciones que opera para ellos como un medio en el que ellos se realizan como seres vivos y en el que ellos, por lo tanto, conservan su organización y adaptación y existen en una coteriva contingente a su participación en dicha red de interacciones, tenemos un sistema social. (p. 26)

Por medio de este principio se puede destacar que cuando existe la interrelación o interacciones entre seres vivos se da este tipo de sistema social. Es decir, el sistema social está constituido por seres vivos, pues son sistemas sociales si cada uno de sus miembros conserva su organización y adaptación en el dicho proceso de integralidad. Sin embargo, cada sistema es particular dependiendo de las características que surgen a partir de las interacciones internas; cada particular se define como una sociedad. Asimismo, Maturana (2007), expone que “para ser miembro de una sociedad basta con realizar las conductas que definen a sus miembros” (p.27).

Aprendizaje organizacional

Se hace referencia a las corrientes por Shrivastava (citado por Riesco, 2006, p.90) el cual expone *Organizaciones que aprenden* y fundamentan su aprendizaje organizacional en:

- Aprendizaje organizacional como *aprendizaje adaptativo* (Adaptative learning).
- Aprendizaje organizacional como *para cambiar las estrategias de actuación* (assumption sharing).
- Aprendizaje organizacional como *continuación del desarrollo de los conocimientos organizativos* (development of knowledge base).
- Aprendizaje organizacional como *elaboración de experiencias institucionales*.

Con respecto a esto, se puede mencionar cómo las organizaciones en sí mismas se regeneran y pueden adecuar sus acciones; modificando la estructura interna y aprovechar su vigencia. Asimismo, definirse como un órgano capaz de aprender de sí misma permite consolidar las bases que identifican la capacidad organizativa. Haciendo referencia a la conceptualización se cita la siguiente definición propuesta por Garrat, (citado por Riesco, 2006, p. 90) define: “La organización que aprende es una organización que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y que se transforma continuamente” Por otro lado, el autor expone las ideas de Senge, quien concibe:

La organización inteligente como un ámbito donde la gente aprende continuamente a crear y, modificar la realidad, donde se cultivan nuevos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente, de manera permanente, aprende a aprender en conjunto. (p.91).

Cabe considerar que la siguiente reflexión no logra adecuarse cuando se valora el aprendizaje organizativo en las organizaciones de carácter empresarial, pues difieren en el desarrollo de sus actividades con visión en clientes y beneficios lucrativos. Finalmente el autor expone las apreciaciones de Nonaka y Takeuchi, en función al modelo de gestión del conocimiento; desde el modelo esp: ' ' imiento. Los autores plantean que tomar en cuenta el conocimiento en las orgar iede ser un valor añadido a ellas. El modelo propuestos por los autores anteriormente mencionados surge en 1995; lo denominan conocimiento tácito o explícito; y tiene que ver con la interacción dinámica de los distintos modos de conversación del mismo: socialización, externalización, internalización y combinación.

De este modo, la socialización refiere al proceso de adquirir conocimiento sobreentendido al compartir experiencias, patrones mentales, destrezas a partir del lenguaje, a la observación la imitación práctica; y se valora la experiencia compartida. La externalización afina el conocimiento creado; consiste en la transformación del conocimiento en conceptos, analogías, modelos para su comprensión a partir del lenguaje simbólico. Asimismo, la combinación es la aprehensión y contraste entre el conocimiento

tácito y el conocimiento existente; que pueden a su vez brindar un espacio a la creación de otro nuevo conocimiento reordenado, añadido, combinado, recategorizando al conocimiento explícito. Por último la interiorización es la ganancia del conocimiento explícito en la organización de los individuos. Es decir, ya es asimilado e incorporado a las experiencias y conocimientos de la organización a partir de la práctica y el aprendizaje. Cabe considerar, por otra parte, que contrastan la visión de las organizaciones que aprenden desde una descripción característica de las organizaciones afirmando que las organizaciones:

- a) tienden a ser planas en vez de jerárquicas;
- b) asumen una estructura dinámica constante mejor que estática;
- c) facilitan y apoyan la responsabilidad de los empleados en construir relaciones cara a cara con los clientes;
- d) subrayan la importancia de las competencias tecnológicas y las habilidades;
- e) reconocen que la inteligencia y el conocimiento son los mayores activos que sustentan una compañía. (Riesco, 2006, p.96).

En este orden de ideas, se interpreta un estilo de organización centrada en reconocimiento de sí misma y de relación con su entorno y los miembros que participan en ella.

Principios Conceptuales

Instituciones educativas

Son organizaciones; pero se diferencian de las de carácter empresarial a partir del producto final; pues en las instituciones se genera como fruto final un servicio sustentado en la inteligencia humana, por el contrario las organizaciones empresariales pueden generar como producto final obtener un servicio, bien, producto. El capital de las instituciones educativas está constituido por los conocimientos y la experiencia de quienes participan en

la acción educativa. Para Ramírez (2004), las instituciones educativas: “es un ente considerado “empresa de servicios” (p. 14).

Cada institución educativa en su carácter público o privado debe responder a los principios constitucionales; así como tiene el deber de promover la enseñanza y adecuarse en el marco de políticas educativas, proyecto educativo nacional; reglamentos y demás normas establecidas para su funcionamiento certificado. Por el contrario los tipos de Institución educativa pueden describirse de la siguiente manera desde su concepción desde tres direcciones:

- “Instituciones oficiales o del Estado”: entes territoriales que competen a la administración pública o administración del Estado.
- Instituciones privadas: instituciones o entidades privadas no incluidas en el concepto anterior.
- Instituciones de carácter humanitario: aquellas ya sea públicas o privadas con fines exclusivamente humanitarios, además del fin único y común a todos que es el de la preparación del individuo mediante el conocimiento. (Ramírez, 2004, p.16)

Gerencia

En esta perspectiva la gerencia se relaciona con la implementación de estrategias sistemáticas en una organización; según Rodríguez (citado por Torrealba, 2010, p.26) es “el proceso mediante el cual se establecen acciones de organización, coordinación, dirección y control de los recursos con el objeto de lograr un fin o meta determinada”.

Gerencia participativa

Refiere una tendencia de gestión organizacional que sugiere la actuación y participación de todo un equipo de trabajo; en la visión escolar puede decirse que está relacionado con involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, en concordancia con los fines educativos institucionales. Destaca la participación activa de las personas, a su vez permite el aprovechamiento de su creatividad y habilidades para la resolución de problemas.

Siguiendo con este orden de ideas Pérez, citado por Francés (2008), distingue la diferencia entre la gerencia vertical y la gerencia participativa en cuanto a: la alienación del trabajo y la alineación de intereses, la unidirección y la dirección compartida, grupos desconectados y equipos compartidos; entre otros elementos. Asimismo afirma que “la gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las personas que actúan en una organización” (p.071).

Gerencia Educativa

La actividad gerencial en las instituciones educativas hoy día enfrentan una serie de retos, en función a la necesidad de generar otra mirada y apreciación del quehacer educativo. Cabe considerar, que un gerente requiere no solamente de una actitud administrativa, sino de conocimiento de las realidades relacionadas con el entorno comunitario a la cual pertenece la institución educativa; todo esto con la finalidad de generar cambios favorables al entorno social próximo y general. Por ello sugiere que: Hablar de gerencia es hablar de gerentes, es decir, de personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás, positiva o negativamente, y que, en consecuencia, no actúan en un vacío social.

Se puede concluir, que la gerencia no resume solo el aspecto organizativo; así como, no puede reconocerse solo como una práctica de estrategias orientada al alcance de los resultados, desde objetivos visualizados, sino que corresponde a pensar en el individuo, en el reconocimiento del otro y la existencia de todos en una misma gestión.

Gerencia social

Cabe considerar que la gerencia social refiere a la práctica de gestionar y producir servicios sociales; a partir de la participación constante, consciente de personas que figuran como miembros de organizaciones productoras de este tipo de servicio.

Así pues, supone mejorar la creatividad e iniciativa para mejorar y generar alternativas tecnológicas que permitan adecuar con eficacia los servicios sociales vinculados a problemas sociales cada vez más complejos.

En este sentido se expresa que la gerencia social debe atender los desafíos a partir de un enfoque gerencial con perspectiva estratégica, en referencia a esto se expresa que:

Indudablemente, las organizaciones productoras de servicios sociales deben caracterizarse por ser productivas socialmente y, por cumplir con la responsabilidad social que les ha sido asignada, de contribuir a satisfacer las demandas o necesidades de los sectores con los cuales trabaja. (Morera, 2007, p. 63)

Ciclo Gerencial Participativo

A continuación se referir al ciclo gerencial, que corresponde a la gestión o la implementación del plan estratégico junto con el desarrollo de las funciones gerenciales tales como: el control, la evaluación, la dirección. Asimismo, se presentan ventajas el proceso gerencial una vez que se realiza con la participación Para Pérez (citado por Francés, 2013, p.069) “una organización productiva no es cualquier grupo de personas que coinciden en algún lugar y que actúan sin coordinación, con sus propias agendas individuales o en pequeños grupos ()”.

De esta manera, el ciclo gerencial en la gerencia participativa promueve el conocimiento de todas las personas que actúan en una organización; así como aprovecha la estrategia del equipo, quienes disponen de una serie de información para el desarrollo de un plan óptimo.

Planificación Estratégica Participativa

Para definir la planificación desde el enfoque participativo es necesario promover la participación de todo un equipo de personas que hacen vida en la organización; su importancia radica en que podrán ser ellos quienes en momentos de contingencias pueden aportar estrategias múltiples, sistemáticas, inclusive en momentos en los cuales que la

contingencia no haya sido contemplada. En la acción educativa las estrategias de planificación corresponden a planes flexibles; que depende por demás de la constante actualización, y conocimiento de indicadores constantes y conocidos según el contexto interno educativo. Según Pérez ((citado por Francés, 2013, p.074), “la gerencia y los trabajadores son quienes conocen las posibilidades reales de implementar los fines en un tiempo determinado, y pueden, por su experiencia, convertir los objetivos en metas, mediante la asignación de indicadores conocidos por ellos”.

Control y Seguimiento Participativo

Desde la perspectiva más general, el control y seguimiento en una organización participativa sugiere convertir a las personas que actúan en ellas, en supervisores. Si bien es cierto los trabajadores logran compenetrarse aún más con la dinámica organizacional pues, son ellos los que realizan el trabajo. Para generar confianza en un proceso de supervisión compartido debe haberse elevado el nivel de alineación de intereses lo que acarrea una inversión; sin embargo, en algunos casos no puede darse por sentado el desempeño de un trabajador solo porque existe coincidencia con respecto a los objetivos organizacionales, así como tampoco puede entenderse que sustituye la acción de supervisar. Para Pérez (citado por Francés, 2013, p. 080), “la supervisión compartida permite un acceso más completo a la información dentro de los equipos de trabajo”

Evaluación Participativa

Importa, y por muchas razones, esta fase de las funciones gerenciales en la organización. Desde una visión participativa el proceso evaluativo debe generar apertura hacia la revisión y análisis de la eficiencia, eficiencia de los planes estratégicos implementados; asimismo de los planes operativos, niveles de desempeño de todos sus miembros. Cabe destacar en cuanto a este aspecto que Pérez (2013), refiere que: “los empleados, como conductores o stakeholders, deben evaluar a los gerentes, de la misma manera que los clientes deben evaluar a la organización” (p.081). Por otro lado, debe incluir no solo el capital humano, sino las estrategias generales para reorientar el plan inicial, tomado en cuenta la funcionalidad a un mediano o largo plazo.

ESTADIO III

Escenario Metodológico

Se trata de un estadio de la investigación que valora y fundamenta el carácter científico desde el paradigma cualitativo, Delgado de Colmenares (2011), plantea que: “la atención del paradigma cualitativo se centra en entender cómo funciona la asignación de significados de la acción social en la vida cotidiana, que es la sustancia y concreción de la praxis, la cual tiene un doble carácter” (p.82).

De esta manera, el paradigma cualitativo surge como una novedosa forma de brindar explicaciones científicas; de ir más allá de las teorías establecidas y adaptarlas a las realidades con un carácter humanista; abarcando el ámbito educativo, social. Asimismo el paradigma cualitativo refleja un enfoque reflexivo, crítico e interpretativo; que valora lo humano y da cabida al ser como sujeto integro accionante en su propio vivir.

Método

Desde la perspectiva más general, la investigación cualitativa surge de la necesidad de buscar significado a la acción humana en un contexto social en constante cambio.

La siguiente investigación parte _____ hermenéutico como fuente de interpretación en la investigación social. La hermenéutica tiene fundamento desde las bases del conocimiento teleológico; con respecto a la intelectualidad cristiana. Más adelante se extendió hacia las ciencias sociales a través de la valoración de la acción humana para el desarrollo de las sociedades. El término hermenéutica corresponde al significado de “Hermeneia” (sermo en latín) que refiere a “interpretar” un acto humano real.

En función a esta idea, González (citado por Irigoyen, 2004, p.25) refiere: “hermenéutica estará enfocada en el lenguaje entendido no como instrumento o como medio de comunicación que relacione un emisor con un receptor, sino como comprensión e interpretación” (p.25). Es así como el círculo de la comprensión es en este sentido, un

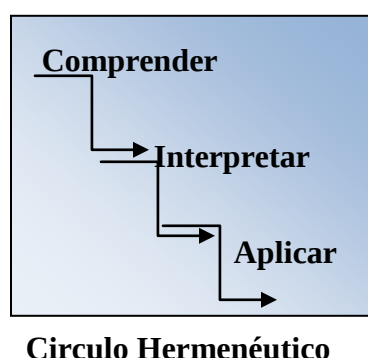
círculo hermenéutico metodológico que describe un momento estructural ontológico de la comprensión del texto y del contexto, debido a que la acción humana se caracteriza por su dimensión comunicativa, se cubre desde la categorización de las palabras y las acciones hasta entender su significado en los cuales se conforman entre el todo y sus partes: el entendimiento, la explicación y la aplicación a fin de darle fuerza a esa validez discursiva.

Atendiendo lo anterior, Aguilar (citado por Irigoyen, 2004, p.13) plantea que: “Gadamer funda la Hermenéutica filosófica, en la cual recupera lo mejor de la tradición filosófica especialmente de Platón, Aristóteles, Hegel y Heidegger, para proponer una teoría sumamente compleja y completa de la interpretación de textos” (p.13). De este modo, propone una estructura sutil para adentrarse al significado, lo cual pretende valorar la reorganización continua del significado desde una distancia temporal no limitada por la conciencia sino aperturada a la actualización del significado mismo; para Gadamer el acercamiento a un texto significa ir al encuentro de otro, de un "tú", y este encuentro se transforma en un momento de apertura para poder sumergirse en el diálogo, donde el "yo" como el "tú" entran en relación. Aunado a esto, se activan una serie de prejuicios del individuo que le permiten entenderse en su contexto y su momento histórico, Gadamer recupera el sentido constructivo del término prejuicio y lo coloca como parte importante de todo el armazón cognitivo del individuo. Asimismo, surgen en estas relaciones una actividad entre los lenguajes entrelazados desde lo activo y la reconstrucción. Cabe mencionar que esta perspectiva, se activa en el momento racional del acto de interpretar, marcado por la comprensión frente al texto.

De este modo, se esclarece una segunda estructura cognitiva que afina el arte hermenéutico, radica en la interpretación del otro desde una opinión superiorizada; la comprensión del texto se encuentra determinada por la precomprensión del individuo de manera anticipada, es decir que se genera un significado reconstruido por la comprensión del todo y las partes. Cabe mencionar que, el verdadero sentido del texto está referido al momento del autor, pero también y en gran medida, está sujeto a la situación histórica del lector y sus preconcepciones.

Por tanto, la comprensión implica el encuentro entre el horizonte del interprete, y el del autor; generándose la amplitud al incorporarse el uno al otro, formando un nuevo horizonte. En referencia a esta idea, Gadamer, lo describe como el proceso de fusión de horizontes. Desde la hermenéutica esto significa que la comprensión se da en un horizonte comprensivo en el presente que es la superación del horizonte histórico. De esta manera, el aplicar supone a actualización interpretativa del significado desde el lenguaje reconstruido. Supone la actualización del pasado sobre el presente, sobre cada presente, que hace de la comprensión un proceso infinito. A partir del siguiente gráfico se representa la esencia del círculo hermenéutico aplicado en la investigación:

Figura 1. Estructura del Círculo Hermenéutico de Gadamer.



Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son herramientas que utiliza el investigador para obtener, agrupar todo un sistema de información recolectado durante el proceso investigativo. Estas herramientas son aplicadas en todos los tipos de investigación. Según Arias (2012), las técnicas de recolección de datos son “un procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Asimismo, corresponde al desarrollo de una técnica investigativa empleada mayormente en las ciencias sociales; su importancia radica en que los hechos son percibidos directamente por el investigador, sin que pueda darse alguna forma de interpretación por terceros.

Del mismo modo, esta técnica es de carácter social y promueve la interrelación entre el investigador, el o lo investigado. Las entrevistas pueden ser estructuradas o semiestructuradas. Para Arias (2012), estas últimas “se caracterizan por su flexibilidad, aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente; esto debido a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional” (p.74).

Por otro lado, en esta investigación se empleó como técnica la entrevista semi-estructurada y como instrumento una guía de entrevista o guía de preguntas, facilitadas por el investigador; empleadas al grupo de docente y directivo de las instituciones educativas seleccionadas como objeto de estudio.

Unidad de Análisis

Por consiguiente, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos de la presente investigación se consultarán las fuentes documentales siguientes:

- Informes de Educación Superior en Iberoamérica, 2011, que expresa los niveles institucionales de los sistemas de Educación Superior Iberoamericanos. Destaca asimismo, el nivel de desarrollo de la educación y el capital humano como producto, las capacidades de innovación y uso de TIC entre otros indicadores. Los resultados de esta medición se describen en una tabla a 10, donde sólo España, Portugal y Chile alcanzan cifras superiores a siete, mientras que América Latina y el Caribe en el nivel 5,21 y los países más rezagados, como Guatemala y Nicaragua, por debajo de 3” (p.60).
- Informe de la prueba PISA (2012), que destaca lo correspondiente al área de matemáticas, niveles más altos de desempeño de estudiantes en matemáticas, países más competentes en lectura; así como la medición de indicadores referentes al área de ciencias. En esta categoría de pruebas participan estudiantes de 65 países, ocho de ellos latinoamericanos: Chile, México, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Argentina, Colombia y Perú.

Informantes Claves

Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación, se tomarán informantes claves que según Martínez (2009) “son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios” (p.39). Es importante resaltar, que se realizaron entrevistas semi-estructurada a los directores, docentes de la institución educativa objetos de estudio. Todo esto con la finalidad de triangular la información de los sujetos abordados con el corpus de la investigación y el investigador.

Categorización de la Información

El análisis precedente, en la perspectiva que aquí se adopta a continuación es la interpretación y decodificación de la revisión documental y los datos textuales obtenidos de la aplicación de la técnica e instrumento. Inicia en el proceso de construcción de categorías.

Ahora bien, se presentan la denominación de las Categorías que surgieron durante el proceso investigativo para iniciar el proceso de indagación en función a la realidad del contexto objeto de estudio:

- ⤴ Instituciones Educativas
- ⤴ Instituciones Educativas como organización.
- ⤴ Gerencia de las Instituciones Educativa.
- ⤴ Gerencia Social.
- ⤴ Tendencia de las Instituciones Educativas.
- ⤴ Gerencia Participativa.
- ⤴ Ciclo Gerencial.
- ⤴ Ciclo Gerencial Participativo.
- ⤴ Modelo de Liderazgo desde la toma de decisiones.

- ⤴ Aprendizaje por adaptación.
- ⤴ Contexto Educativo Venezolano.
- ⤴ Alineación estratégica de intereses.
- ⤴ Desafío de la Gerencia Educativa.
- ⤴ Cultura Organizacional.
- ⤴ Equipos de alto desempeño.
- ⤴ Alcance de objetivos.
- ⤴ Autonomía direccional en equipos.
- ⤴ Desgaste operativo.
- ⤴ Desarrollo de la participación.
- ⤴ Grupos formales.
- ⤴ Aproximación a la Calidad Educativa.
- ⤴ Toma de decisiones.
- ⤴ Definición de procesos operativos.
- ⤴ Plan estratégico centralizado.
- ⤴ Evaluación de procesos.
- ⤴ Grupos operativos.
- ⤴ Situación de conflictos.
- ⤴ Supervisión participativa.

Técnicas de Análisis

En función a este aspecto, se resalta análisis de los datos recolectados a partir de la implementación de la técnica e instrumento aplicado en la investigación. Es necesaria la reflexión de las ideas expuestas y obtenidas a partir de los entrevistados; generando la inferencia correlacionada con la conceptualización del contenido informativo obtenido. Cabe considerar que, el proceso de análisis hermenéutico implica una actividad re-interpretativa de datos textuales, no en

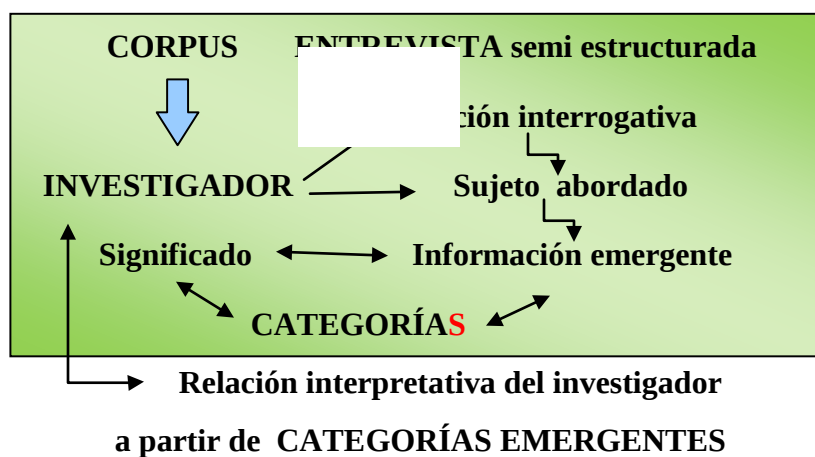
referencia exclusiva del texto sino a la interpretación de la interpretación que aplica el investigador según una información determinada.

Según esta referencia, Martínez (2009), expone que categorizar consiste en: “clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término claro e inequívoco o idea central de cada unidad temática” (p.268).

Se requiere con esto significar que, el desarrollo de entrevistas con carácter cualitativas deben ser abiertas, no deben partir de categorías preestablecidas; de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y sin ser influidos por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios. Además, las categorías de respuesta deben generar los mismos entrevistados.

A partir del siguiente gráfico puede observarse el proceso intrínseco que vincula al investigador con los sujetos abordados y la mediación que este emplea para indagar acerca de la situación estudiada y decodificación de la información recibida en el proceso de entrevista, para depurarla de manera objetiva y realizar nuevas interpretaciones.

Figura. 2 Visión del proceso de Categorización.



Fuente, Chirinos 2015

Proceso de categorización

ESTADIO IV

Escenario de Análisis

Análisis e Interpretación de datos

La siguiente investigación se realizó un proceso triangulación que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “proviene de la ciencia naval como un proceso que los marineros utilizan, y consiste en tomar varios puntos de referencia para localizar la posición de un objeto en la mar” (p. 789). Esta triangulación corresponde al corpus (textos y teorías), de los sujetos abordados (directores, docentes) de las instituciones educativas; y la interpretación de investigadora.

Cabe mencionar, que el proceso de triangulación requiere de la organización de los datos recolectados por el investigador durante el proceso investigativo, y los datos arrojados por los sujetos abordados.

Con respecto a los datos textuales, correspondió realizar un proceso de consulta y revisión exhaustiva de textos; asimismo, la consulta en línea de textos que sirvieron de aval a las informaciones aquí expuesta. En cada uno de ellos se manifiestan los aportes de teorías e ideas expuestas desde la visión de diversos autores.

Por otro lado, la información recibida durante el proceso de entrevista se organizó y se transcribió de manera tal que, a cada sujeto abordado se le asignó un código específico para respaldar el anonimato en todos los acuerdos previos del consentimiento informado.

Asimismo; el proceso de extracción y asociación de las ideas expuestas en cada respuesta de dichos sujetos, se realizó a partir de la contrastación conceptual de autores para fundamentar la categoría emergente.

Se describe a continuación los corpus de la investigación consultados por la investigadora durante el desarrollo investigador; así como también, la transcripción de las entrevistas y la descripción de las categorías emergentes.

Cuadro.1 Especificación datos generales de textos analizados.

AUTOR	TÍTULO	AÑO	DATOS GENERALES	CÓDIGO
Morera, N.	La Gerencia de Organizaciones productoras de servicios.	(2001)	Editorial Universidad de Costa Rica.	Tex-01
Mejías, B.	Gerencia de Procesos.	(2006)	(5° ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones	Tex-02
Ramírez, C.	La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas.	(2004)	México: Limusa- (colec. reflexión y análisis)	Tex-03
Amaya, J.	Gerencia Planeación & Estrategia, fundamentos, modelos y software de planeación prospectiva.	(2010)	Universidad Santo Tomas de Aquino.	Tex-04
Torrealba, A.	Construcción y Gerencia de Líneas de Investigación en contextos educativos.	(2010)	Editorial MCA Consultores. Barquisimeto: Venezuela	Tex-05
Francés, A.	Compromiso Social: gerencia para el siglo XXI	(2008)	Caracas, Ediciones IESA	Tex-06

Fuente, Chirinos 2015

Cuadro.2 Estructura de Categorías.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Entes sociales, instituidos con la finalidad de generar como producto final un servicio sustentado en el desarrollo de la inteligencia humana. (autora: 2014)	Tex. 01 Tex.03	El sistema institucional está compuesto por el conjunto de valores y normas que rigen una sociedad. Su función es regular el comportamiento de los grupos y personas (p.18). Es un ente considerado empresa de servicio. (p.14).	Las instituciones educativas representan un órgano generador de cambios educativos, sociales, culturales, éticos, morales, económicos que favorece a la sociedad.
INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMO ORGANIZACIÓN	La organización una herramienta eficiente para producir bienes y servicios, siempre y cuando esté estructurada y controlada por principios científicos.	Tex. 01 Tex-06	Cualquier acción profesional que tenga por objeto al ser humano en sociedad, debe contar con un marco teórico acerca de la realidad de su proceso de construcción. (p.17). Cabe considerar que las empresas u organizaciones son distintas desde el planteamiento de sus objetivos. (p.059).	En la acción organizativa de las instituciones educativas la actividad gerencial se evidencia con el desarrollo de las funciones gerenciales. Se producen una serie de procesos sistemáticos y metodológicos a seguir dentro de una realidad contextual determinada.

Cuadro.3 Estructura de Categorías.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
GERENCIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.	Implica adecuar, orientar de manera eficiente los procesos y funciones gerenciales inmersas en la acción organizativa institucional.(autora: 2014)	Tex-02	La gerencia implica el conocimiento de la organización en su conjunto como sistema. (p.7).	En una institución todos los elementos que participan entran en juego para elaborar un producto como cualquier otra actividad empresarial. Se inicia con la implementación de estrategias sistemáticas de una organización.
		Tex-04	Para llegar a un destino (una visión) la organización debe cumplir con una misión (un quehacer) y para cumplir con la misión, en el cerebro de la organización debe ejecutarse un conjunto de acciones. (p.6).	
		Tex-05	Proceso mediante el cual se establecen acciones de organización, coordinación, dirección y control de los recursos con el objeto de lograr un fin o meta. (p.26).	
		Tex-03	Cuando entra en juego la variable administración esta se hace presente tanto en la actividad docente como la administración. (p.39).	

Cuadro. 4 Estructura de Categorías.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
GERENCIA SOCIAL	Se caracteriza por orientar las acciones que favorezcan la productividad de los servicios sociales necesarios para cubrir carencias y promover el desarrollo social.(autora: 2014)	Tex-01	La gerencia social como modelo en construcción para conducir organizaciones productoras de servicios sociales. (p.51). Indudablemente, las organizaciones productoras de servicios sociales deben caracterizarse por ser productivas socialmente. (p.63).	Unidad abierta que atiende a los cambios dentro del ambiente en el que se desarrolla, y a su vez mantiene su vigencia organizativa.
TENDENCIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Expone el funcionamiento sistemático de la organización desde la distribución, operacional, departamental y la estructura la jerárquica.(autora: 2014)	Tex. 6	El contraste entre gerencia vertical y gerencia participativa en el mundo empresarial tiene su paralelo en la vida política de un país....hay que transitar desde una dictadura a una democracia en el interior de una organización productiva. (p.069).	Mencionar hoy día el desarrollo de una gerencia vertical en las instituciones educativas, significa en primer lugar hablar de alienación al trabajo en vez de alineación de intereses, es decir, el trabajo desligado del objetivo.

Cuadro .5 Estructura de Categorías.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
TENDENCIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Expone el funcionamiento sistemático de la organización desde la distribución, operacional, departamental y la estructura jerárquica.(autora: 2014)	Tex- 06	Las organizaciones con tendencia vertical tienden a tener una estructura mecanicista mientras que las participativas tienen una estructura “orgánica”. (p.072).	Mencionar hoy día el desarrollo de una gerencia vertical en las instituciones educativas, significa en primer lugar hablar de alienación al trabajo en vez de alineación de intereses, es decir, el trabajo desligado del objetivo.
GERENCIA PARTICIPATIVA	Referencia de gestión - cional sugiere la actuación y participación de todo un equipo de trabajo; está relacionada con involucrar a todos los miembros.	Tex-06	Una organización productiva no es cualquier grupo de personas que coinciden en algún lugar y actúan sin coordinación con sus propias agendas individuales o en pequeños grupos desconectados. (p.070).	Todos los actores del hecho educativos deben coincidir en el logro de los objetivos desde la participación en equipos de trabajo.

Cuadro. 6 Estructura de Categorías.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
GERENCIA PARTICIPATIVA	La gerencia participativa promueve el conocimiento de todas las personas que actúan en una organización.	Tex-06	La gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las personas que actúan en una organización. (p.071).	Todos los actores del hecho educativos deben coincidir en el logro de los objetivos desde la participación en equipos de trabajo.
		Tex- 06	Cada trabajador se concibe a sí mismo como miembro de un equipo. (p.078).	
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO	Depende del conocimiento veraz de la situación sistemática los avances y contingencias no contempladas en el desempeño del plan estratégico y operativo para la generación de planes más óptimos.	Tex- 06	La planificación estratégica debe hacerse con la participación de quienes disponen de la información imprescindible para planificar acerca de lo que se tiene (interna y externamente) y lo que se quiere (fines, misión, visión). (p.073).	Es necesario el conocimiento del entorno organizacional, los procesos administrativos, los beneficiarios y los promotores del servicio para planificar las etapas del ciclo gerencial que otorgue una visión general de las metas y permita priorizar las actividades de toda una organización conforme su objetivo.
		Tex- 06	La gerencia vertical radical supone que el plan es lo único necesario para garantizar la realización exitosa de todo el ciclo gerencial. (p.076).	

Cuadro. 7 Estructura de Categorías. (Cont.)

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO	Depende del conocimiento veraz de la información sistemática sobre los avances y contingencias no contempladas en el desempeño del plan estratégico y operativo para la generación de planes	Tex- 06	El principal problema de la gerencia vertical: el planificador central no puede ser omnisciente. Las contingencias pueden solucionarse si la gerencia vertical llega a conocerlas. (p.073).	Es necesario el conocimiento del entorno organizacional, los procesos administrativos, los beneficiarios y los promotores del servicio para planificar las etapas del ciclo gerencial que otorgue una visión general de las metas y permita priorizar las actividades de toda una organización conforme su objetivo.
		Tex- 06	Es importante la conformación participativa de equipos de trabajo horizontales, con responsabilidades predefinidas de acuerdo al plan, con los distintos niveles de ejecución, con la capacidad de reacción y con la adaptación a situaciones complejas no previstas. (p.078)	

Cuadro. 8 Estructura de Categorías. (Cont.)

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO	Depende del conocimiento veraz de la información sistemática sobre los avances y contingencias no contempladas en el desempeño del plan estratégico y operativo para la ejecución de planes y programas	Tex- 06	El control normalmente los trabajadores saben más que sus gerentes sobre la intensidad con la que están realizando su trabajo....si están llevando acabo lo no previsto de buena fe, de acuerdo a los intereses de la organización. (p.080).	Es necesario el conocimiento del entorno organizacional, los procesos administrativos, los beneficiarios y los promotores del servicio para planificar las etapas del ciclo gerencial que otorgue una visión general de las metas y permita priorizar las actividades de toda una organización conforme su objetivo.
		Tex- 06	Existen mecanismos de supervisión previstos en la gerencia vertical, basados en la muestra aleatoria; no hay sistema de supervisión más efectivo que el de convertir a cada empleado en un supervisor. (p.080).	
		Tex- 06	Requiere incurrir en los costos de alineación de intereses, resuelve las dificultades de supervisar al supervisor y representa una solución con control horizontal de los procesos y del desempeño. (p.080).	

Cuadro. 9 Estructural de Categorías. (Cont.)

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	DESCRIPCIÓN REFLEXIVA
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO	Depende del conocimiento veraz de la información sistemática sobre los avances y contingencias no contempladas en el desempeño del plan estratégico y operativa para la gestión de planes y programas.	Tex- 06	La combinación de técnicas tradicionales como la supervisión aleatoria, con control mutuo entre pares...permite establecer sistemas óptimos de control. (p.080).	Es necesario el conocimiento del entorno organizacional, los procesos administrativos, los beneficiarios y promotores del servicio para planificar las etapas del ciclo gerencial que otorgue una visión general de las metas y permita priorizar las actividades de toda una organización conforme su objetivo.
		Tex- 06	En este régimen alternativo, los equipos deben tener una importancia crucial en la evaluación del desempeño de sus miembros, y la organización debe evaluar horizontalmente a los distintos equipos. (P.081).	
		Tex- 06	El trabajo en equipo requiere compartir ideas, de manera que se complementen, se depuren y surjan las mejores para impulsar los objetivos de la organización. (p.087).	

En este orden de ideas, se describe los datos generales correspondientes a los sujetos abordados; quienes conforman personal de la institución objeto de estudio.

Cuadro. 10 Especificación de sujetos abordados.

CÓDIGO	INSTITUCIÓN	CARGO
DEC-01	Casa de la Cultura de la Alcaldía de San Diego.	Director de Educación y Cultura de la Alcaldía de San Diego.
DAI-02	Complejo Educativo Monseñor Luis Eduardo Henríquez.	Directora Administrativa.
DA-03	Complejo Educativo Monseñor Luis Eduardo Henríquez.	Docente de aula Categoría III

Proceso de la entrevista semiestructurada

Participante: Directora.

Cargo: Directora Administrativo.

Código: DAI-02

Lugar: institución Complejo Educativo Monseñor Luis Eduardo Henríquez.

Formulación de preguntas dirigidas al participante guiadas por el investigador. Cabe considerar que, la entrevista se desarrolló en dos momentos. En el primer espacio la entrevista se vio afectado por fallas en el recursos tecnológicos empleados para la recolección de datos, el mismo se descargó por tanto toda la información suministrada hasta el momento no quedó almacenada, motivo por el cual se realizó nuevamente el proceso de entrevista una vez revisado y arreglado la falla técnica. El sujeto entrevistado manifestó en esa oportunidad que el perfil que ejerce corresponde a director administrativo y no académico; asimismo, se reflejará en el siguiente discurso expresiones que reflejen la realización de una entrevista anterior.

1 **Pregunta 1) considera usted que: ¿En las instituciones educativas la**
2 **planificación estratégica debe centrar los objetivos tomando en cuenta los**
3 **procesos organizativos para favorecer la acción educativa?**

4 **Respuesta:** si... las respuestas pueden ser más abierta, de la misma forma que lo
5 hicimos en la última sesión, de una manera fluida.

6 **Pregunta 2) ¿Es necesario tomar en cuenta la participación de todos los actores**
7 **del hecho educativo en el proceso organizativo en atención a la misión, visión de**
8 **la institución?**

9 **Respuesta:** claro que sí, tenemos que trabajar en equipo; y tenemos que
10 trabajar.....este, bajo una misma perspectiva, bajo una misma visión en cuanto a la
11 misión hacía donde nos vamos a dirigir.

12 **Pregunta 3) Desde el aspecto de la organización de las instituciones educativas**
13 **¿qué tipo de gerencia cree usted que se lleva a cabo a nivel organizativo en las**
14 **instituciones educativas?**

15 **Respuesta:** bueno, a mí me gusta la participativa donde todos los actores
16 intervienen; así como me habías hablado anteriormente; a mí....esté..., esa gerencia
17 únicamente autocrática, esté..., dictatorial, no, no..., .me gusta. **¿Considera que en**
18 **las instituciones educativas deben manejarse desde esa apertura hacia la**
19 **participación de todos y trabajar en conjunto? Respuesta:** Sí, claro y trabajar en
20 conjunto.

21 **Pregunta 4 ¿La gestión educativa aprovecha las experiencias de los equipos de**
22 **trabajo conformado por los docentes, y los incorpora estratégicamente en el**
23 **desarrollo de un plan óptimo educativo?**

24 **Respuesta:** Sí, si considero..., **¿Se considera la participación a nivel de experiencia**
25 **de las docentes; a nivel de situaciones eventuales?**

26 **Respuesta:** si, porque si vamos a trabajar con una gerencia participativa tenemos que
27 tomar en cuenta la experiencia de cada uno de los actores que intervienen en ese
28 proceso. **¿En éste momento se lleva a cabo ese tipo de gerencia, se lleva a cabo ese**
29 **tipo de consideraciones? Respuesta:** Yo trato de orientarme hacia allá, algunas
30 veces no es fácil; aunque como te decía ayer, esté.... uno tiene que...tratar...algunas
31 veces tienes...que, aplicar otra; otro tipo de actitud, de decisiones que lo exige el
32 trabajo; pero tratar por lo general de que sea participativa, de que cada quien.... ahí es
33 donde vamos a ver el sentido de pertenencia de cada quien....si, entonces estamos
34 todos alineados como tipo militar haciendo lo que diga una persona, no., no tenemos
35 la posibilidad de participar....**¿y de evidenciar esa conexión con la misión y con la**
36 **visión de la institución, o por lo menos la que está planteada.**

37 **Pregunta 5) ¿Son consideradas como organizaciones donde se ejecutan procesos**
38 **sistemáticos y metodológicos que coinciden con la realidad contextual y los**
39 **objetivos planteados en la institución? Respuesta:** no, te..... **¿En este momento las**
40 **instituciones educativas pueden manejar de una manera equilibrada el contexto**
41 **real donde están, el contexto real de atención; y pueden, adecuar objetivos de la**
42 **institución; en éste momento se permite pues hacer esa valoración?**

43 **Respuesta:** Se trata Arleana, pero algunas veces la realidad es totalmente distinta y
44 no podemos llevar a cabo lo que.... lo que estamos pensando pero.... **¿algunas de las**
45 **limitantes?** Los lineamientos que emanan del Ministerio algunas veces no se
46 corresponden con la..., con lo que nosotros,...con nuestra realidad.

47 **Pregunta 6) ¿Se ejecutan métodos de supervisión que no sólo abarquen un**
48 **acceso más completo a las informaciones correspondientes a los actores del**
49 **hecho educativo, sino que incluyen a los actores de mayor jerarquía?**

50 **Respuesta:** no contesto de forma directa y se le realizó la pregunta de otra forma
51 **¿Considera usted que las instituciones educativas, ¡todas hablamos en general!**
52 **permiten esa, esa atención a una supervisión que favorezca el proceso**
53 **organizativo; que permita también cubrir los niveles más altos hasta todos los**
54 **participantes; que demuestres que la actividad organizativa está dando fruto?**
55 **Respuesta:** hay que..., **¿hay que corregir algunas situaciones?** si...Arleana ese es el
56 deber ser..., yo pienso que todos debemos dirigirnos, pero yo pienso que también
57 fallamos allí..., esté **¿En la forma como podernos evaluaron?** Si, éste como
58 habíamos hablado anteriormente, estábamos diciendo que no se correspondía algunos
59 lineamientos con la realidad algunas veces nos atropella., nos atropella el exceso de
60 actividades; que en algunas oportunidades ni siquiera tienen sentido. **¿Siente que no**
61 **ha sido tomado en cuenta el esfuerzo que hacen como institución, desde llevar y**
62 **cumplir todas las actividades; atender al llamado?** **Respuesta:** No podemos,
63 entonces parte; esa fase de supervisión algunas veces hacemos, hacemos, hacemos y
64 no nos detenemos a ver., a evaluar y ver qué es lo que estamos..., para volver a
65 partir; ósea para hacer un diagnóstico y partir otra vez...porque el diagnóstico
66 tenemos que hacerlo esté..., cada cierto tiempo, el diagnóstico no se hace al principio
67 y luego...mas no. No, no, no tenemos que ir, hacemos, hacemos otro diagnóstico; al
68 llevamos a la reali...ehhh! plasmamos todo lo que planificamos, volvemos a hacer
69 otro diagnóstico; pero eso, no nos da tiempo. Yo creo, ahí...yo por lo menos creo que
70 yo he fallado allí; y creo que en otros sitios también. **¿En función a lo que se**
71 **pudiese considerar para mejorar esa, digamos esa debilidad?** Arleana, fíjate tú: es
72 que algunas veces... ¿Cuál es el objetivo de, de allá arriba? por ejemplo, en un
73 aspecto: masificación **¿hablamos de allá arriba a.....?** a nivel de Ministerio del
74 Poder Popular para la Educación, hablamos y decimos por ejemplo: Venezuela libre
75 de analfabetismo y lo que queremos es masificar, ósea nos hemos..., esté., la
76 política se ha impregnado se ha, cuando...; nos ha cubierto y eso no nos permite
77 evaluar y hacer realmente un buen estudio...¿El hecho de masificar... cuando se, se
78 suministra....? masificas; tú inscribes, inscribes pero a ti no te importa

79 que...¿Entonces realmente se estarán cubriendo los objetivos planteados desde
80 una misión y desde una visión institucional...? ¿Podemos en este momento
81 hablar de alcanzar los objetivos que están planteados? No, no se alcanzan porque
82 entonces masificas pero... ¿El muchacho está realmente libre de analfabetismo?
83 ¿Hablamos entonces de re-evaluar todo un sistema que permita pues el análisis
84 reflexivo de cómo se está dando la acción educativa desde el punto de vista de
85 calidad educativa?

86 **Respuesta:** Exacto la calidad educativa; que es lo que debemos perseguir...la calidad
87 ¿Y cómo la parte organizativa participa en ese logro, en esa visión a nivel de
88 país?

89 **Respuesta:** claro.

90 **Pregunta 7) El desarrollo de un proceso de evaluación institucional a mediano, o**
91 **corto plazo, que vincule los objetivos planteados ¿permite valorar la**
92 **participación de todos los actores en la acción educativa?**

93 **Respuesta:** No, no permite; el tiempo no te..., el, el ritmo no te lo permite. ¿Valorar?
94 no. ¿Se toma en cuenta el desarrollo del proceso de evaluación institucional?

95 **Hablamos en la pregunta anterior que tenía que ver con el método de**
96 **supervisión, una forma más directa de evaluar el día a día la acción educativa;**
97 **ahora hablamos de procesos de evaluación institucional. Respuesta:** Yo, te estoy
98 hablando a nivel de escuela; porque a nivel de Ministerio de Educación, la
99 supervisión es cero. **Estamos en una pequeña organización de las que salen de**
100 **una organización más grande. ¿Hablamos de un centro, hablamos de una**
101 **organización. Este centro dirige otras organizaciones que vienen siendo todas las**
102 **organizaciones educativa? respuesta:** sí...entonces, el desarrollo de ese proceso de
103 evaluación., ¿tenemos en éste momento un nivel de instituciones educativas que
104 practiquen una evaluación institucional, que practiquen esa forma de revisar
105 realmente si se alcanzan o no los objetivos, anuales., macros?.. **Respuesta:** yo no
106 lo veo....y a nivel de supervisión menos, mucho menos. El supervisor actualmente,

107 ya bueno tiene cierto tiempo; pero cada vez se hace más más.... ¿**Distante?**
108 ¿**Ausente?** si más, distante.., esté...el supervisor trabaja a nivel de correos; te envía
109 un correo, te pide un material, tú le entregas el material; mándamelo digital,.. okey...,
110 ahí no hay contacto de nada.... y ya tiene varios años así..... ¿**Siente que la limitante**
111 **a esa evaluación; a esa revisión del todo el trabajo que se vienen haciendo en**
112 **todas las instituciones educativas carecen en este momento de una evaluación**
113 **asertiva; de una evaluación real del contexto adecuado? ¿Inclusive los elementos**
114 **que están utilizando no están siendo adecuado a lo que se está viviendo en éste**
115 **momento parar evaluar? Respuesta: no, no**

116 **Pregunta 8) ¿debe emplearse la capacidad de decisión centrada únicamente en la**
117 **dirección institucional? hablamos de dirección institucional en el caso de una**
118 **escuela, en una institución educativa. Repuesta:** Bueno es el primer paso pues, es
119 lo directo. Pero no debería ser allí nada más... ¿**Eso se debe?** otras instancias.
120 ¿Verdad? pero no lo está y en la escuela vamos como a pasos pequeñitos.....porque no
121 creo, no. ...no ¿**Todavía no se ha alcanzado esa capacidad de delegar la toma de**
122 **decisiones a equipos de trabajo; contar con pequeños equipos bien conformados**
123 **que permitan pues asumir dentro de su misma organizaciones decisiones que**
124 **permitan favorecer la institución educativa? Respuesta:** No se ha logrado....¿**lo**
125 **tememos en este momento?¿podemos contar con ese tipo de trabajo?** No, no lo
126 tenemos.

127 **Pregunta: 9) ¿La evaluación institucional valora no solo el capital humano, los**
128 **planes estratégicos, la acción educativa; sino que también permite reformular**
129 **periódicamente los objetivos de ser necesario? hablamos entonces de que si**
130 **tenemos falla en una método de supervisión y de evaluación ¿podemos alcanzar**
131 **la reformulación periódica de los objetivos? ¿Se alcanza ese evalúo, esa**
132 **reorientación? Respuesta:** No, no se alcanzan óptimo pues; se alcanzan a medias...y
133 sin embargo, te digo que aquí tenemos más evaluación y más.....; si más evaluación

134 pues, nos evalúan más el trabajo, nos revisan más el trabajo...están más, aquí en la
135 escuela; aquí **¿a nivel de institución? Respuesta:** a nivel de esta institución. **¿A**
136 **nivel de institución considera que se realizan métodos de supervisión desde el**
137 **punto de vista del desempeño del docente, de los participantes? Respuesta:** es
138 pobre pero si se hace; debería ser mejor... **¿en función a que hay que mejorar?** en
139 función...por lo menos aquí yo pienso que falta personal...falta personal para hacer
140 una buena evaluación, para que esa persona esté vigilante; esté apoyando
141 académicamente; pero realmente el volumen de trabajo no da como para estar en ese
142 apoyo directo como debería ser. **¿Eso puede vincularse con lo que es el nivel de**
143 **desempeño de la institución, el nivel de desempeño de cada persona? Si se tiene**
144 **alguna debilidad en lo que es el método de supervisión, entonces ¿se tiene que**
145 **buscar estrategias para que puedan cubrir los niveles óptimos del desempeño de**
146 **cada uno de los participantes y poder pues alcanzar las metas propuestas?**
147 **respuesta:** Exacto.

Participante: Director.

Cargo: Director de Educación y Cultura de la Alcaldía de San Diego.

Código: DEC-01

Lugar: Casa de la Cultura de la Alcaldía de San Diego.

Formulación de preguntas dirigidas al participante guiadas por el investigador.

148 **Pregunta 1) ¿La planificación estratégica debe centrar los objetivos tomando en**
149 **cuenta los procesos organizativos para favorecer la acción educativa?**
150 **Respuesta:** claro que sí. Si tú no tienes claro cuál es el objetivo ¿cómo vas a
151 planificar?; evidentemente que eso es fundamental. Por eso es que aquí, por ejemplo,
152 en la alcaldía de San Diego en todos los colegios municipales partimos primero de los
153 objetivos que queremos alcanzar, y en función de eso después vienen las

154 planificaciones de las docentes, o con sus coordinadora y sus directoras en función de
155 ese cumplimiento.

156 **Pregunta 2) ¿Es necesario tomar en cuenta la participación de todos los actores**
157 **del hecho educativo, en el proceso organizativo en atención a la misión, visión de**
158 **la institución? Respuestas:** claro, no podemos ver los participantes de la educación
159 como algo aislado; una aseadora, un vigilante, un docente, un coordinador, un
160 psicólogo, un psicopedagogo; todos forman parte de la educación de la educación.
161 ¿Qué podemos lograr si el docente le enseña al niño buenos modales valores morales
162 y después una aseadora le contesta mal a un niño?, o si, después un vigilante no le da
163 los buenos días cuando entra el niño al colegio. Todo tiene que estar integrado. **¿En**
164 **este momento se tiene un nivel de participación educativa? ¿Se Tiene ese**
165 **certificado de participación? ¿Esa motivación en las instituciones educativas?**
166 **Respuesta:** En lo que tiene que ver con las escuelas municipales estamos trabajando
167 en eso; de hecho el último consejo docente fue un consejo integrado estuvieron
168 presentes no solamente vigilantes, aseadoras, el personal de servicios generales, los
169 docentes, psicopedagogo, psicólogo, coordinadores, directoras, docente pedagógico.
170 Trajimos a todos los que forman parte del proceso educativo y ellos son parte del
171 proceso. Ahora, el tema en todas estas cosas es ¿quién es la gerencia? y ¿cómo la
172 gerencia visualiza un proceso educativo? Nuestro deber es, formar al ciudadano, y
173 esa formación del ciudadano debe estar enmarcada en unas acciones coherentes desde
174 que el niño entra a las manos del proceso educativo municipal. Estamos hablando de
175 un niño de tres años que de repente tiene unas características de egoísmo, de no
176 querer compartir; y entonces nosotros en ese niño de primer nivel le establecemos
177 un valor. ¿Cuál es el valor? Compartir; y enseñamos a ese niño de tres años a
178 compartir. Así vamos desarrollando una serie de valores desde primar nivel hasta
179 sexto grado que hacen que ese futuro ciudadano a lo largo de ese proceso educativo;
180 que por cierto es el que queda más implantado en él, es el que deba recordar más a lo

181 largo de toda su vida tenga unos valores específico: compartir, responsabilidad y
182 otros muchos más que llevamos adelante.

183 **Pregunta 3) Desde el aspecto de la organización de la institución educativa, ¿qué**
184 **tipo de gerencia considera usted que se emplea en éste momento? lo podemos**
185 **trabajar internamente, a nivel de municipio o lo podemos hacer una apreciación**
186 **a nivel general.**

187 **Respuesta:** Yo en este caso, te voy a hablar a nivel de municipio; porque...a nivel de
188 la educación tentada por el Ministerio ehheh!....evidentemente no vamos de repente a
189 coor.....a mantener las mismas líneas en algunas cosas; por supuesto, siempre
190 respetando los lineamientos educativo que da el Ministerio.... ehheh!... **¿qué tipo de**
191 **gerencia: es abierta o cerrada? Respuesta:** nosotros en este momento tenemos una
192 gerencia participativa; ehheh!...Aquí nadie tiene la última palabra de nada.....aquí todo
193 se discute, todo se programa...; en equipo. A mí me ha tocado por ejemplo coordinar
194 con las directoras de todos los planteles todo lo que era la programación del año
195 escolar. Si bien el Ministerio nos da el plan anual de todas las efemérides, todas las
196 actividades, todo lo que ellos quieren que hagamos...también el municipio; tiene unas
197 actividades propias y lo que hacemos es coordinar y enlazarlas todas. Donde
198 permitimos y recogemos experiencias de nuestras directoras en lo que a mí me
199 concierne en las reuniones y discutimos y tratamos de construir la propuesta. No en la
200 fecha que ellos digan; es la fecha que más les conviene a todos; no es la actividad que
201 ellos digan, es la actividad que va a dejar mayor enseñanza en los que participen; no
202 es el tema o el taller que queramos darle a los docente, es lo que en realidad se
203 requiere. ..Así es como tratamos de funcionar.

204 **Pregunta 4) ¿La gestión educativa aprovecha las experiencias de equipos de**
205 **trabajo conformado por las docente...hablamos en este ...¿tenemos dentro de lo**
206 **que es esa gerencia participativa grupos o equipos de trabajo, los incorporamos**
207 **en el desarrollo del plan óptimo educativo? Respuesta:** por lo general, casi todos

208 los colegios...ehhh! trabajan con comisiones dentro de los colegios para las distintas
209 actividades, es una forma de integrar; sin embargo más allá de eso también
210 utilizamos otro sistema, que es que cuando vamos a proponer algo y tenemos el
211 tiempo para la discusión, por lo general se le dice a los directores consulte con el
212 personal,...vean a ver como integramos...por decirte algo: en el Monseñor este
213 momento hay una cantidad de niños...ehhh! importantes por el número que
214 representa, en una condición especial de educación.....y tratamos de construir una
215 propuesta no desde la dirección, sino en una reunión donde estuvo presente la
216 directora, las coordinadoras, las psicólogos, la
217 psicopedagogo, y la coordinadora de educación, y entre todos establecimos una metas
218 y sobre esas metas se generó un plan de acción, que ha estado accidentado por efecto
219 como el Chicungunya, como otras cosas que se van presentando., pero hay un plan
220 de acción para ver cómo podemos convertirnos en una oportunidad para esos niños
221 que tienen una poca oportunidad...**si es correcto adaptar los objetivos a las**
222 **necesidades de esa población estudiantil que realmente amerita, esa inclusión y**
223 **también amerita una preparación especial.**

224 **Pregunta 5) ¿Las instituciones educativas son consideradas como organizaciones**
225 **donde se ejecutan procesos sistemáticos, metodológicos que coincide con la**
226 **realidad contextual y los objetivos planteados en la institución? Respuesta:** Por
227 lo general es así; lógicamente todo tiene su manual de procedimiento, todo
228 tiene.....ehhh, sus programaciones, sus planificaciones, sus objetivos, sus metas; sin
229 embargo, nuestra estructura nos permite ser un poco maleable adaptarnos a las cosas
230 que van pasando. Por decir algo,...ehhhh!....si bien el Ministerio nos manda como
231 lineamiento que tenemos que hablarle a la población estudiantil del chicunguya, no
232 es menos importante y desde un principio lo empezamos a hacer, antes que el
233 Ministerio nos diese el lineamiento; si bien es interesante todos los lineamientos que
234 nos da el Ministerio, también tenemos que ver que hay realidades que se van dando:
235 por ejemplo la falta de respeto en el ciudadano hacia los funcionarios públicos

236 llámese policía, bombero, llámese educador y entonces, nosotros tenemos un
237 programa que nos permite llevar a ese policía al colegio, llevar a ese bombero para
238 que interactúe con el niño y de esa manera el niño se dé cuenta de que es un ser
239 humano igual; pero que también es él quién representa seguridad, quien pueda
240 representar la diferencia entre la vida y la muerte; y le gane el respeto no solo como
241 ser humano, sino por su dedicación a ayudar a los demás. ...también podemos estar de
242 repente en un momento a donde tenemos que hablar de la época de lluvia, y preparar
243 a los niños que hay lluvia y cómo debe ser el comportamiento frente a ello; o en fin,
244 cualquier suceso que se presente. No podemos tener unas estructuras únicamente
245 negro sistematizado, únicamente en blanco y negro; necesitamos tener la flexibilidad
246 si amerita el momento para adecuarlo a las realidades de un país tan dinámico como
247 el nuestro.

248 **Pregunta 6) ¿Se ejecutan métodos de supervisión en las instituciones educativas**
249 **que no solo abarcan el acceso más completo a la informaciones correspondiente**
250 **a los actores del hecho educativo, sino que incluye a los actores de mayor**
251 **jerarquía? Respuesta:** El método de supervisión no solamente está enmarcado en la
252 estructura, en el organigrama que tiene la institución; también tenemos una oficina de
253 atención al ciudadano, donde el ciudadano puede de una manera directa colocar una
254 queja sobre cualquier funcionario incluyendo nuestros funcionarios del área de
255 educación; entendiendo y analizando que la queja es una evaluación. Es cuando algo
256 a mí no me satisface y yo lo dejo plasmado; no viéndolo únicamente como un chisme
257 frente a una situación; y es ahí a donde tiene que haber la madurez para entenderla
258 así y entonces en función de esos también aplicamos correctivos. **Pero ese método es**
259 **válido cuando hablamos de organizaciones por supuesto tenemos un tipo de**
260 **cliente. Nosotros prestamos un servicio, lo digo por la postura en que estoy y se**
261 **supone que tenemos que recibir ese feedback, esa retroalimentación, esa**
262 **información; por supuesto adecuarla. Cuándo le genero la pregunta, me refiero**
263 **más hacia el nivel de desempeño; hacia la supervisión interna de todo el proceso,**

264 **de toda la acción, de toda la participación, de todas las decisiones; si realmente**
265 **se logró el trabajo, el nivel de desempeño del coordinador, el nivel de desempeño**
266 **del docente. ¿Es realmente evaluado utilizando métodos de supervisión?**
267 **Respuesta:** Por supuesto que sí. Hay un esquema de evaluación que lo suministra
268 recursos humanos por un lado; pero por el otro lado está la evaluación diaria en aula,
269 la evaluación diaria en las mismas actividades y no solamente a nivel de coordinador
270 o directivo o docente. ... también de auxiliares. Inclusive la coordinación de
271 educación va a las actividades, la dirección va a las actividades, si bien en ese
272 momento quizás no hay un formato para realizar una evaluación en caliente porque
273 no es el verdadero objetivo no menos cierto es de que sirve para llegar la supervisión
274 de las distintas actividades que se van realizando. **¿Hablamos de un personal**
275 **participativo a nivel de evaluación; de equipos de trabajo que permiten generar**
276 **información? Respuesta:** totalmente, y es una evaluación participativa..., por lo
277 menos yo estilo cuando veo algo que no me satisface a nivel de lo que estamos
278 realizando voy directo con la persona y le pregunto por qué lo está haciendo de esa
279 manera; no vaya a ser que tenga unos motivos y uno lo desconozca. Entonces eso lo
280 que permite, no juzgar sino evaluar. Es distinto juzgar a evaluar; cuando uno evalúa
281 es para corregir, es para buscar un mejor logro; cuando uno juzga lo que está
282 buscando la inocencia o la culpabilidad de alguien en un tema en particular. **Desde el**
283 **punto de vista de esa misma apertura hacia la evaluación ¿Podría decirse que en**
284 **este momento se tiene un clima organizacional, una motivación a través de ese**
285 **instrumento a través de esa relación que se ha creado de evaluación; de sentirse**
286 **cómodo como empleado, como trabajador, como participante dentro de la**
287 **institución? ¿Se puede hablar ahorita de un nivel; se ha alcanzado el nivel de**
288 **evaluación? Respuesta:** yo pienso que no, pienso que lo estamos construyendo, y no
289 es fácil construir. Cuando hablamos de construir hablamos de integrar de todos los
290 que forman parte de un proceso en la elaboración del mismo. Siempre va haber
291 personas; y es algo lógico porque forma parte de la conducta humana, que van a
292 juzgar sobre las decisiones y cuando hablamos de un proceso de evaluación

293 participativo y justo requiere de que todas las partes formen parte de ello; y también
294 requiere de que a veces, acciones que pueden estar estipulada de una manera haya la
295 flexibilidad según sea el caso para poderlas conectar. El tema aquí es que todos
296 estemos conectados con lo que queremos; que todos estemos alineado con lo que hay
297 que hacer.

298 **Pregunta 7) El desarrollo de un proceso de evaluación institucional; no**
299 **hablamos del desempeño, hablamos de la institución en general a mediano o a**
300 **corto plazo, que vincule los objetivos planteados ¿permite valorar la**
301 **participación de los actores en la acción educativa? Respuesta:** en lo actual lo
302 permite; de hecho cuando hacemos actividad.....ehhh! académica, deportiva,
303 recreativa, de formación, de cualquier tipo con el personal que participa se evalúa
304 toda la cadena, se evalúa no solo el alcance o no de los objetivos planteados sino
305 también se evalúa la participación de los actores en el logro de ese objetivo; por ver
306 cosas insignificantes, de repente vamos a hacer un paseo al parque Metropolitano al
307 jardín botánico pero, ¿qué es lo que hay de fondo en ese paseo?...¿una naturaleza?¿
308 la conservación? ¿El reciclaje? sin embargo, si el docente no utiliza las herramientas
309 que ya tiene perse en el paseo para despertar en el niño el interés sobre esas áreas
310 estamos perdiendo una oportunidad.si el coordinador no se percata a tiempo de
311 que no se está logrando y no lo corrige, inmediatamente le perdimos la oportunidad a
312 ese muchacho; entonces ese sistema de evaluación tiene que ser integrado, tiene que
313 ser por parte de la institución; tiene que ser visto en todo lo que hace la institución;
314 la institución no es un aula de clase, son todas las aulas de clase; la institución no es
315 el recreo, es todo lo que hacemos dentro de un área determinada.

316 **Pregunta 8) considera que debe emplearse la capacidad de decisión únicamente**
317 **en la dirección institucional? Respuesta:** ahhhh!, yo difiero de eso, yo creo que
318 tiene que ser algo integrado; es más fácil que cuando construimos una propuesta, que
319 cuando la imponemos; entiendo que a veces hay resistencia y entiendo que a veces es

320 difícil que todos quieran participar de una propuesta, y entonces a veces hay que
321 hacerlas literalmente. Sin embargo, creo más cuando todos formamos parte del
322 lineamiento, cuando todos estamos comprometidos con él; cuando es un lineamiento
323 de una persona que viene en una estructura piramidal de que esto es así y así es para
324 abajo, cuesta más que la gente lo asuma, porque si yo tengo alguna resistencia alguna
325 opinión encontrada con esa instrucción y no tuve la oportunidad de manifestar mi
326 desacuerdos o de que tomen en cuenta mi idea o mi forma de verlo, hace que sea más
327 difícil llevarla adelante.

328 **Pregunta 9) ¿La evolución institucional valora no solo el capital humano, los**
329 **planes estratégicos, la acción educativa, sino que también permite la**
330 **reformulación periódica de los objetivos de ser necesario?** Respuesta: claro sí.

Participante: Docente.

Cargo: Docente Categoría III.

Código: DA

Lugar: Institución Complejo Educativo Monseñor Luis Eduardo Henríquez.

Formulación de preguntas dirigidas al participante guiadas por el investigador.

331 **Pregunta 1): Considera usted que en las instituciones educativas ¿La**
332 **participación del docente en la planificación estratégica radia en que no solo**
333 **disponen de información imprescindible, sino que detectan situaciones no**
334 **contempladas por la dirección institucional?** Se le facilitó nuevamente la y se le
335 interrogó de la siguiente manera: **¿Considera usted que se requiere la**
336 **participación del docente por estas dos variable: porque detectan situaciones no**
337 **contempladas muchas veces por la dirección académica, o para brindar**
338 **información netamente imprescindible para toda la gestión?** Respuesta: De
339 hecho yo considero que., la información que aporta el docente es la más importante

340 ya que conoce las debilidades y las fortalezas. Conoce el manejo de la institución
341 porque, es el que lleva el día a día el trabajo con los niños, con el personal
342 administrativo, el personal obrero y es el que conoce las debilidades y fortalezas,
343 ósea, tiene que considerarse porque yo creo que sería más fuerte el trabajo y sería
344 como más....más organizado de acuerdo a las necesidades que realmente tiene la..., el
345 plantel.

346 **Pregunta:2) ¿Es necesaria la conformación de equipos de trabajo y no de grupos**
347 **aislados de los objetivos institucionales; en atención a la misión que es el**
348 **quehacer y a la visión que es el alcanzar el destino institucional? ¿Es necesario**
349 **en una institución educativa la conformación de equipos de trabajo y no grupos**
350 **aislados? Respuesta:** Es necesario; y hacer equipos de trabajo que estén buen
351 equitativo. Donde haya una información pareja, que de verdad no haya...., que,
352 que...no haya una persona que incite al resto a hacer algo. Sino que haya la
353 colaboración, la participación y que todo el mundo tenga la oportunidad de opinar;
354 sobre todo eso, ósea que no hay.., es la dirección la que decide o un docente quien
355 decide por el resto.; sino que cada quien tenga derecho a dar su opinión de lo que le
356 parece de cualquier proyecto que se tenga que realizar.

357 **Pregunta 3) considera usted que ¿Debe crearse una cultura organizacional desde**
358 **la promoción de valores compartidos que permita certificar el desarrollo de una**
359 **gerencia abierta? considera usted que en este momento existe en la institución**
360 **esta cultura de gerencia participativa, de gerencia abierta; y si en caso de**
361 **tenerla considera usted que ¿Es importante iniciar el desarrollo de valores en**
362 **pro de esa gerencia participativa? Respuesta:** Realmente ese es el.., la falta más
363 grande que tenemos en la institución...¿no se tiene, no se cuenta con esa cultura?
364 **Repuesta:** si, no contamos con.., no, no hay participación del docente realmente todo
365 es dirección; envía información y nosotros solamente.... por ejemplo: al trabajar con

366 valores, tu trabajas con valores dentro de tu salón; pero realmente como institución
367 no se trabajan los valores.

368 **Pregunta 4) ¿La gestión educativa aprovecha la experiencias de los equipos de**
369 **trabajo conformados por los docente y los incorpora estratégicamente en el**
370 **proceso de un plan óptimo educativo?** No respondió de forma directa y se le
371 formuló la pregunta de la siguiente manera **¿En la institución educativa en este**
372 **momento la gestión educativa aprovecha esas experiencias de los docentes y**
373 **promueve la reorientación de los objetivos a nivel de plan óptimo educativo?**

374 **Respuesta:** Considero que, sí realmente se tomarán en cuenta la opinión de los
375 docentes no tendríamos tantas debilidades. El problema es que con los años vamos
376 desmejorando porque, se ha apartado la opinión de los docentes y se hace direccional.
377 Volvemos a los mismo, ósea la dirección toma decisiones, sin tomar en cuenta lo
378 que creen los niños, sus necesidades, lo que necesita la escuela; realmente lo que
379 quiere toda la comunidad.

380 **Pregunta: 5) ¿Las instituciones educativas son consideradas como**
381 **organizaciones donde se ejecutan procesos sistemáticos, metodológico que**
382 **coinciden con la realidad contextual y los objetivos planteados de la institución?**

383 **Respuesta:** Debería ser así..., pero yo creo que la gran debilidad es que no se respeta
384 la participación de todos, ósea yo creo que en todas siempre hay...el líder decide por
385 lo que en sí piensa y no por lo que el resto necesita; y esa es la debilidad más grande
386 que hay en todas las instituciones.

387 **Pregunta 6) ¿Se ejecutan métodos de supervisión que no solo abarcan, un acceso**
388 **más completo a las información correspondiente de los actores del hecho**
389 **educativo sino que incluyen a los actores de mayor jerarquía?....se le preguntó**
390 **nuevamente. ¿Considera usted que las instituciones educativas se presta para**
391 **desarrollar un método de supervisión que respalde la participación de los**

392 **actores, inclusive los de mayor jerarquía? Respuesta:** El problema es que no es
393 equitativo. Cuando hay una supervisión se hace, se muestra mucha preferencia entre
394 uno y un grupo, ósea hay grupo de trabajo donde hay preferencia por eso son grupos
395 que tienen potestad de tomar decisiones por encima del resto de los docentes; sin
396 tomar en cuenta las decisiones de los que no están metidos dentro de los grupos; y la
397 dirección asimismo, así al realizar evaluaciones todo..., también forma parte de esos
398 grupos...¿y se evalúan ellos mismos? **¿Pueden en este momento hablar entonces**
399 **un método de evaluación participativa? Respuesta:** no..., yo creo que hace mucho
400 tiempo que dejó de ser participativa.

401 **Pregunta: 7) El desarrollo de un proceso de evaluación institucional a mediano,**
402 **a corto plazo, y que vincule los objetivos planteados; ¿permite valorar la**
403 **participación de los actores en la acción educativa?** No respondió directamente y
404 se le formuló nuevamente la pregunta **¿Es necesario un proceso de evaluación**
405 **institucional, ya no del desempeño de cada uno de los actores sino a nivel**
406 **institucional que permita vincular los objetivos planteados de la institución y**
407 **permita pues incorporar a todos los participantes? Respuesta:** si todos....si se
408 realizara a nivel institucional una evaluación de lo que es el trabajo de la institución
409 como tal, todas las debilidades fueran..., el problema es ese que no se evalúan las
410 debilidades y no vemos los fracasos como oportunidades. Ves, entonces, como no
411 evaluamos ¿Qué fue lo que falló? ¿Qué fue lo que faltó? no podemos solventar los
412 problemas porque siempre caemos en la misma dirección. Yo mando, yo decido. Pero
413 no sé cuáles son los problemas que tengo que arreglar... **¿Se habla entonces de una**
414 **evaluación institucional para prever el desarrollo de una calidad educativa?**
415 **Respuesta:** Para mejorar..., pero no se realiza.

416 La actividad ha sido bastante fluida...**pregunta 8) ¿La evaluación institucional debe**
417 **valorar no sólo el capital humano, los planes estratégicos, la acción educativa;**
418 **sino que también permite la reformulación de los objetivos institucionales ser**
419 **necesario?** Se le formuló nuevamente la pregunta **¿Debe valorar la reformulación**

420 **de los objetivos institucionales de ser necesario? ¿Considera que es importante**
421 **la reorientación de los objetivos institucionales? Respuesta:** Es necesario porque
422 no podemos.., este...trabajar en círculo, la idea es que hayan cambios, que los
423 cambios sean en positivos de acuerdo a la.., a como estamos viviendo en la
424 actualidad, ósea no puede permanecer...por siempre un tipo de proyecto porque no
425 todo el tiempo estamos en la misma situación.

426 **Pregunta: 9) ¿La acción docente debe partir de una misión común donde se**
427 **realice una tarea y los docentes la asuman como suya? Respuesta:** Realmente si
428 como docentes no asumimos la tarea nuestra es difícil, que los niños la asuman como
429 suya....**Refiriéndome a un grupo de docentes a nivel institucional ¿Cómo debería**
430 **ser esa incorporación hacia la tarea?, ¿hacia qué norte deberían estar**
431 **enmarcados los docente en una institución? Respuesta:** bueno primeramente yo
432 creo que es vocación, cuando lo hacemos con vocación yo creo todo se va a notar
433 hacia el aprendizaje del niño; y a asumir que somos seres humanos que nos podemos
434 equivocar ante el pizarrón; y que ellos puedan aprender de ese aprendizaje; que
435 nosotros aprendamos de lo que obtenemos de ellos como seres humanos., porque en
436 diez años que yo tengo trabajando acá cada año uno aprende unas cosas que
437 realmente le enseñan a uno que no somos prefectos, y que tenemos que mostrarles a
438 ellos que no lo somos; y ante el resto del personal de la institución, porque el
439 problema de hacernos prefectos o hacernos sentir perfectos es que creamos una ...,una
440 capa ¿si me entiendes?. ..Una capa que nos permite ser vistos como...intocables...y no
441 somos intocables porque el único perfecto es Dios. **Ya para cerrar la entrevista.**
442 **¿Es importante que los actores educativos ejecuten una labor coherente y que**
443 **sus acciones coincidan con los intereses de la institución? Refiriéndome a la**
444 **misión, visión ¿Es importante que los docentes estén enlazados con esa misión de**
445 **la institución? Respuesta:** bueno todos deberíamos partir nuestro trabajo a partir de
446 la misión y visión que tenemos como institución, pero realmente yo creo que tenemos
447 desconocimiento principal de lo que es la misión y visión nuestro trabajo, de nuestra

448 institución; y por eso hay tanta carencia dentro de este..., dentro de nuestra empresa,
 449 de nuestro trabajo, de institución como colegio.

Cuadro. 11 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Modelo de Liderazgo desde la toma de decisiones.	Uso de influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y efectos directos en el logro de los objetivos.(Ivancovich, p.492).	DAI-02 DA	..esa gerencia únicamente autocrática, esté..., dictatorial, no, no..., me gusta. (línea 16 - 17) ...yo creo que en todas siempre hay...,el líder decide por lo que en sí piensa y no por lo que el resto necesita; y esa es la debilidad más grande que hay en todas las instituciones. (línea 385-387)	Proceso organizacional que permite destacar atributos personales, actitudes, aptitudes y capacidades de un individuo para dirigir a otros.

Cuadro. 12 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Tendencia Gerencial	Expone el funcionamiento sistemático de la organización desde la distribución, operacional, departamental y la estructura la jerárquica.(autora: 2014).	DAI-02	..bueno, a mí me gusta la participativa donde todos los actores intervienen;..(línea 15-16)	De la forma en que se dirige a la organización dependerá de los objetivos que se quieran alcanzar y el tipo de organización. (autora, 2014)
		DEC-01	cuando es un lineamiento de una persona que viene en una estructura piramidal de que esto es así y así es para abajo, cuesta más que la gente lo asuma..(línea 323-325)	
		DEC-01	...es más fácil cuando construimos una propuesta, que cuando la imponemos.., (línea 319-320)	
		DA	El problema es que con los años vamos desmejorando porque, se ha apartado la opinión de los docentes y se hace direccional.(línea 376-377)	

Cuadro. 13 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Tendencia Gerencial	Expone el funcionamiento sistemático de la organización desde la distribución, operacional, departamental y la estructura la jerárquica. (Autora: 2014).	DA	pero yo creo que la gran debilidad es que no se respeta la participación de todos..(línea 384-385)	De la forma en que se dirige a la organización dependerá de los objetivos que se quieran alcanzar y el tipo de organización.

Cuadro. 14 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Aprendizaje por adaptación	La organización que aprende es una organización que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y que se transforma continuamente” (Riesco, p.90).	DEC-01	No podemos tener unas estructuras únicamente negro sistematizado, únicamente en blanco y negro; necesitamos tener la flexibilidad si amerita el momento para adecuarlo a las realidades de un país tan dinámico como el nuestro. (línea 244-247)	Supone un proceso reflexivo sobre la acción organizativa que permite tomar en cuenta variables e incorporarlas al proceso para generar cambios favorables a la estructura organizacional.

Cuadro. 15 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Aprendizaje por adaptación	La organización que aprende es una organización que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y que se transforma continuamente” . (Riesco, p.90).	DAI-02	Los lineamientos que emanan del Ministerio algunas veces no se corresponden con la..., con lo que nosotros,...con nuestra realidad. (línea 45-46)	Supone un proceso reflexivo sobre la acción organizativa que permite tomar en cuenta variables e incorporarlas al proceso para generar cambios favorables a la estructura organizacional. No puede entenderse como un proceso único y final.
		DEC-01	Si bien el Ministerio nos da el plan anual de todas las efemérides, todas las actividades, todo lo que ellos quieren que hagamos...también el municipio; tiene unas actividades propias y lo que hacemos es coordinar y enlazarlas todas. (línea 195-197)	
		DEC-01	si bien es interesante todos los lineamientos que nos da el Ministerio, también tenemos que ver que hay realidades que se van dando,... (línea 233 -234)	

Cuadro. 16 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Contexto Educativo Venezolano	El sistema es visto como una totalidad, no divisible. Todo sistema, ya sea biológico, tecnológico, económico o social, está en una situación de intercambio permanente con sus entorno. (Mejías, p.9).	DAI-02	..algunas veces la realidad es totalmente distinta y no podemos llevar a cabo lo que....lo que estamos pensando...(línea- 43-44)	Las instituciones educativas deben ir generando cambios a partir de la retroalimentación con su ambiente y con sus elementos internos en busca de una mejor adaptabilidad al cambio generado en el exterior.
		DAI-02	los lineamientos que emanan del Ministerio algunas veces no se corresponden con la..., con lo que nosotros,...con nuestra realidad. (línea 45-46)	
		DEC-01	Yo en este caso, te voy a hablar a nivel de municipio; porque...a nivel de la educación tentada por el Ministerio ehhh!...evidentemente no vamos de repente a coor.....a mantener las mismas líneas en algunas cosas...(línea 187-189)	

Cuadro. 17 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Contexto Educativo Venezolano	El sistema es visto como una totalidad, no divisible. Todo sistema, ya sea biológico, tecnológico, económico o social, está en una situación de intercambio permanente con sus entorno. (Mejías, p.9)	DEC-01	...por supuesto, siempre respetando los lineamientos educativo que da el Ministerio.(línea 189-190)	Las instituciones educativas deben ir generando cambios a partir de la retroalimentación con su ambiente y con sus elementos internos en busca de una mejor adaptabilidad al cambio generado en el exterior.

Cuadro. 18 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Alineación estratégica de intereses	Las tareas que requieren adaptación y creatividad se asignan, naturalmente, a seres humanos. Pero es crucial que existan las condiciones para la alineación de intereses. (Francés, p.078).	DAI-02	si, entonces estamos todos alineados como tipo militar haciendo lo que diga una persona, no.., no tenemos la posibilidad de participar...(línea 33-35)	La descentralización de la gestión en ocasiones presenta ventajas; sin embargo, trae consigo costos, peligros de descoordinación y falta de alineación con los planes generales que conviertan el éxito en un bien público.

Cuadro. 19 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Alineación estratégica de intereses	Las tareas que requieren adaptación y creatividad se asignan, naturalmente, a seres humanos. Pero es crucial que existan las condiciones para la alineación de intereses. (Francés p.078).	DEC-01 DEC-01	El tema aquí es que todos estemos conectados con lo que queremos...(línea 295-296) el tema aquí es que todos estemos alineado con lo que hay que hacer y eso no es fácil, eso cuesta mucho construirlo.(línea 296-297)	La descentralización de la gestión en ocasiones presenta ventajas; sin embargo, trae consigo costos, peligros de descoordinación y falta de alineación con los planes generales que conviertan el éxito en un bien público.

Cuadro. 20 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Desafíos de la Gerencia educativa	Pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo nuestro accionar. (Ramírez, p. 115).	DA	..no podemos.., este...trabajar en círculo, la idea es que hayan cambios, que los cambios sean en positivos de acuerdo a la.., a como estamos viviendo en la actualidad..(línea 424-426)	Las instituciones educativas tienen el reto de aspirar a que el otro cambie, generar ambientes educativos y culturales para formar a personas que formarán a otros.

Cuadro. 21 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Desafíos de la Gerencia educativa	Pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo nuestro accionar. (Ramírez, p. 115).	DA	..no puede permanecer.... por siempre un tipo de proyecto porque no todo el tiempo estamos en la misma situación. (línea 426-427)	Las instituciones educativas tienen el reto de aspirar a que el otro cambie, generar ambientes educativos y culturales para formar a personas que formarán a otros.

Cuadro. 22 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Cultura Organizacional	El cambio de estructura genera un cambio de cultura individual y organizacional , aunque la nueva cultura requiera tiempo para arraigarse.(Francés, p.081)	DAI-02	...ahí es donde vamos a ver el sentido de pertenencia de cada quien...(línea 32-33)	Tiene que ver con la participación de los trabajadores como coautores de los logros alcanzados; la gerencia debe tomar en cuenta que para el trabajador formar parte del futuro de la organización es importante.

Cuadro. 23 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Equipos de alto desempeño	Los equipos son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. (Ivancevich, p.321).	DAI-02 DA	...yo pienso que todos debemos dirigirnos...(línea 56) Es necesario; y hacer equipos de trabajo que estén bien equitativo.(línea 351-352)	Se refiere a la interrelación de las personas miembros de una organización; influenciadas en su mayoría por aspectos relacionados con la motivación y el trabajo en conjunto para alcanzar un mismo objetivo.

Cuadro. 24 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Alcance de objetivos	Para llegar a un destino (una visión) la organización debe cumplir con una misión (un quehacer) y para cumplir con la misión, en el cerebro de la organización debe ejecutarse un conjunto de acciones. (Amaya, p.6).	DAI-02 DAI-02	..tenemos que trabajar.., este... bajo una misma perspectiva.., (línea 9-10) ...bajo una misma visión en cuanto a la misión hacia donde nos vamos a dirigir. (línea 10-11)	Representa el eje central de la organización; la planificación estratégica permite visualizar lo que se tiene (interna y externamente) para planificar lo que se quiere y como alcanzarlo.

Cuadro. 25 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Alcance de objetivos	Para llegar a un destino (una visión) la organización debe cumplir con una misión (un quehacer) y para cumplir con la misión, en el cerebro de la organización debe ejecutarse un conjunto de acciones. (Amaya, p.6).	DAI-02	..no, no se alcanzan óptimo pues; se alcanzan a medias...(línea 132)	Representa el eje central de la organización; la planificación estratégica permite visualizar lo que se tiene (interna y externamente) para planificar lo que se quiere y como alcanzarlo.
		DEC-01	Si tú no tienes claro cuál es el objetivo ¿cómo vas a planificar?(línea 150-151)	
		DEC-01	el tema en todas estas cosas es ¿quién es la gerencia? y ¿cómo la gerencia visualiza un proceso educativo? (línea 171-172)	
		DA	bueno todos deberíamos partir nuestro trabajo a partir de la misión y visión que tenemos como institución...(línea 447-448)	

Cuadro. 26 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Alcance de objetivos	Para llegar a un destino (una visión) la organización debe cumplir con una misión (un quehacer) y para cumplir con la misión, en el cerebro de la organización debe ejecutarse un conjunto de acciones. (Amaya, p.6).	DA	pero realmente yo creo que tenemos desconocimiento principal de lo que es la misión y visión nuestro trabajo, de nuestra institución. (línea 448-450)	Representa el eje central de la organización; la planificación estratégica permite visualizar lo que se tiene (interna y externamente) para planificar lo que se quiere y como alcanzarlo.

Cuadro. 27 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Autonomía direccional en equipos	Es óptimo para un equipo establecer una dirección compartida, desde el punto de vista político o de poder. (Francés, p.071).	DAI-02 DAI-02	Bueno es el primer paso pues, es lo directo. Pero no debería ser allí nada más...(línea 118-119) ...pero no lo está y en la escuela vamos como a pasos pequeñitos. (línea 120)	La gerencia participativa permite la dirección desde equipos de trabajos fortalecidos y autónomos.

Cuadro. 28 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Desgaste operativo	La gerencia vertical radical supone que el plan es lo único realmente necesario para garantizar la realización exitosa de todo el ciclo gerencial; pues la gestión “va sola” y “va bien” (no necesita control) si cada quien cumple el papel que se le encomienda. (Francés, p. 076).	DAI-02 DAI-02	..la realidad algunas veces nos atropella.., nos atropella el exceso de actividades, que en algunas oportunidades ni siquiera tienen sentido. (línea 59-60) ..pero realmente el volumen de trabajo no da como para estar en ese apoyo directo como debería ser.... (línea 141-142)	Cabe considerar que es necesario centrar los esfuerzos operativos en guiar el ciclo gerencial de la manera más óptima posible; pues un descuido en alguno de las funciones puede ocasionar el desvío de las tareas hacia el objetivo y crear círculos operativos aislados, desmotivados, y el esfuerzo en vano.

Cuadro. 29 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Desarrollo de la participación	La gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las personas que actúan en una organización. (Francés,p. 071).	DAI-02	Sí, porque si vamos a trabajar con una gerencia participativa tenemos que.... (línea 26-27)	Este aspecto va a depender de la apertura de la organización, su visión y capacidad para adecuarse a cambios en su contexto externo e interno que favorezcan la participación productiva de sus miembros y a su vez a la organización.
		DAI-02	..yo trato de orientarme hacia allá, algunas veces no es fácil. (línea 29-30)	
		DEC-01	no podemos ver los participantes de la educación como algo aislado;...(línea 158-159)	
		DEC-01	Todo tiene que estar integrado.(línea 163)	
		DEC-01	...en lo que tiene que ver con las escuelas municipales estamos trabajando en eso;...(línea 166-167)	

Cuadro. 30 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Desarrollo de la participación	La gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las personas que actúan en una organización . (Francés, p.071).	DEC-01	Trajimos a todos los que forman parte del proceso educativo.(línea 170-171)	Este aspecto va a depender de la apertura de la organización, su visión y capacidad para adecuarse a cambios en su contexto externo e interno que favorezcan la participación productiva de sus miembros y a su vez a la organización.
		DEC-01	nosotros en este momento tenemos una gerencia participativa; ehh!...Aquí nadie tiene la última palabra de nada.....aquí todo se discute, todo se programa...; en equipo.(línea 191-193)	
		DEC-01	Cuando hablamos de construir hablamos de integrar de todos los que forman parte de un proceso en la elaboración del mismo.(línea 289-290)	
		DA	realmente ese es el., la falta más grande que tenemos en la institución. (línea 363-364)	

Cuadro. 31 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Desarrollo de la participación	La gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las personas que actúan en una organización. (Francés, p.071).	DEC-01	más allá de eso también utilizamos otro sistema, que es que cuando vamos a proponer algo y tenemos el tiempo para la discusión, por lo general se le dice a los directores consulte con el personal,...vean a ver como integramos..(línea 209-212)	Este aspecto va a depender de la apertura de la organización, su visión y capacidad para adecuarse a cambios en su contexto externo e interno que favorezcan la participación productiva de sus miembros y a su vez a la organización.
		DA	Considero que, sí realmente se tomarán en cuenta la opinión de los docentes no tendríamos tantas debilidades. (línea 375-376)	
		DA	es la dirección la que decide o un docente quien decide por el resto.; sino que cada quien tenga derecho a dar su opinión de lo que le parece de cualquier proyecto que se tenga que realizar. (línea 355-357)	

Cuadro. 34 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Aproximación a la Calidad Educativa	La potencial transformación de nuestro país que tenemos los educadores se multiplica, en consecuencia, de manera exponencial, puesto que cada niño, joven, adulto al que ayudamos a crecer, mediante nuestra acción educativa y gerencial, Es un nuevo agente de transformación, tan bueno como la labor que realizamos con él, mientras lo tuvimos bajo nuestro accionar como educadores o gerentes. (Ramírez, p.116).	DAI-02	..a nivel de Ministerio del Poder Popular para la Educación, hablamos y decimos por ejemplo: Venezuela libre de analfabetismo y lo que queremos es masificar...(línea 73-75)	En la medida que se invierta en la educación de un país tendrá mayor posibilidad de vivir los cambios sociales; pues un país es el resultado de su educación; sin embargo el desarrollo productivo de los países que han invertido en educación no se puede afirmar con total certeza que han alcanzado en su totalidad valores profesionales, ciudadano y humanos.
		DAI-02	No, no se alcanzan porque entonces masificas pero... ¿El muchacho está realmente libre de analfabetismo?..(línea 81-82)	
		DAI-02	..Exacto la calidad educativa; que es lo que debemos perseguir...la calidad...(línea 86-)	
		DAI-02	¿Cuál es el objetivo de, de allá arriba? por ejemplo, en un aspecto: masificación...(línea 72-73)	

Cuadro. 35 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Aproximación a la Calidad Educativa	La potencial transformación de nuestro país que tenemos los educadores se multiplica, en consecuencia, de manera exponencial, puesto que cada niño, joven, adulto al que ayudamos a crecer, mediante nuestra acción educativa y gerencial, Es un nuevo agente de transformación, tan bueno como la labor que realizamos con él, mientras lo tuvimos bajo nuestro accionar como educadores o gerentes. (Ramírez, p.116).	DEC-01	Nuestro deber es, formar al ciudadano, y esa formación del ciudadano debe estar enmarcada en unas acciones coherentes desde que el niño entra a las manos del proceso educativo municipal. (línea 172-174)	En la medida que se invierta en la educación de un país tendrá mayores posibilidades de vivir los cambios sociales; pues un país es el resultado de su educación; sin embargo el desarrollo productivo de los países que han invertido en educación no se puede afirmar con total certeza que han alcanzado en su totalidad valores profesionales, ciudadano y humanos.
		DA	Para mejorar..., pero no se realiza. (línea 417)	

Cuadro. 36 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Grupos formales	Un grupo son individuos que interactúan para lograr una meta en común. Los equipos son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de independencia y motivación que les permite alcanzar metas en comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser independientes o equipos. (Francés, p. 321).	DAI-02	...sí, claro y trabajar en conjunto. (línea 19-20)	Cuando se habla de productividad en una organización puede entenderse que responde a una suerte de equipo.
		DEC-01	Donde permitimos y recogemos experiencias de nuestras directoras en lo que a mí me concierne en las reuniones y discutimos y tratamos de construir la propuesta. (línea 197-199)	Es decir; una organización no son un grupo de personas que interactúan en un lugar sin responder a una coordinación, sin tener intereses individuales; sin estar conectados entre sí.

Cuadro. 37 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Toma de decisiones	La labor medular del gerente es la toma de decisiones. La gerencia clásica	DAI-02	..uno tiene que...tratar...algunas veces tienes...que, aplicar otra; otro tipo de actitud, de decisiones que lo exige el trabajo (línea 30-32)	La toma de decisiones corresponde a la capacidad que se desarrolla de elegir entre varias alternativas; por lo cual amerita de un proceso
	Asigna a los gerentes el derecho y el deber de tomar decisiones apropiadas. Los gerentes pueden tomar decisiones por sí mismos o con la participación de su grupo de trabajo. (Francés, p.101).	DA	Volvemos a los mismo, ósea la dirección toma decisiones, sin tomar en cuenta lo que creen los niños, sus necesidades, lo que necesita la escuela; realmente lo que quiere toda la comunidad. (línea 378-380)	sistemático que valora el ambiente o situación, criterios; alternativa, peso o ponderación de éstas; el proceso de selección, la aplicación y la evaluación de las decisiones tomadas.
		DA	Yo mando, yo decido. Pero no sé cuáles son los problemas que tengo que arreglar... (línea 414-415)	

Cuadro. 38 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Definición de proceso operativos	La táctica tradicional de los trabajadores ingleses llamada (working by the book) como forma de protesta. Los procedimientos no pueden contemplar todas las situaciones posibles en el trabajo. (Francés, p.078).	DEC-01	lógicamente todo tiene su manual de procedimiento, todo tiene.....ehhh, sus programaciones, sus planificaciones, sus objetivos, sus metas..(línea 227-228)	Radica en que promueve la desmotivación laboral y el trabajo mecanicista pues; la organización se estanca y no puede haber situaciones de despido ya que el trabajador esta cumpliendo con las tareas designadas a través de un procedimiento directo. No todas las tareas se adaptan al empleo de manuales de procedimientos.
		DEC-01	...por lo general, casi todos los colegios...ehhh! trabajan con comisiones dentro de los colegios para las distintas actividades, es una forma de integrar;...(línea 207-209)	

Cuadro. 39 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Plan estratégico centralizado	La planificación estratégica debe hacerse con la participación de quienes disponen de la información imprescindible para planificar: acerca de lo que se tiene (interna y externamente), lo que se quiere (fines, misión, visión y objetivos) y como se llega a lo que se quiere de la mejor manera a partir de lo que se tiene (la estrategia óptima). (Francés, p.073).	DEC-01	...cuando vamos a proponer algo y tenemos el tiempo para la discusión, por lo general se le dice a los directores consulte con el personal...vean a ver como integramos..(línea 210-212)	Supone la gran importancia que tiene la participación de todas las personas (incluyendo el personal operativo) que hacen vida dentro y fuera de la organización ya que en ellas se centra el conocimiento real y sistemático de lo que sucede en cada momento en la organización incluyendo las situaciones que no son valoradas por la dirección al momento de crear el plan estratégico.
		DEC-01	..tratamos de construir una propuesta no desde la dirección, sino en una reunión donde estuvo presente la directora, las coordinadoras, las psicólogos, la psicopedagogo, y la coordinadora de educación, y entre todos establecimos una metas y sobre esas metas se generó un plan de acción..(línea 214-218)	

Cuadro. 40 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Evaluación de procesos	En un régimen de gerencia vertical, la evaluación se hace sobre la base del contrato de trabajo.....un sistema así no toma en cuenta los conocidos efectos positivos de la evaluación interactiva y el control social, en particular acerca del desempeño del plan estratégico y los operativos.(Francés, p. 081).	DAI-02	..ese es el deber ser....,(línea 55-56)	La productividad de una organización se basa en la evaluación de todo e proceso ejecutado para el alcance de los objetivos. Ésta determina los rasgos favorables y desfavorables que darán inicio al nuevo proceso lo más óptimo posible. Cabe destacar que el proceso de evaluación radica en la evaluación del desempeño de los miembros de a organización; ésta a su vez deberá evaluar
		DAI-02	..esa fase de supervisión algunas veces hacemos, hacemos, hacemos y no nos detenemos a ver., a evaluar..(línea 63-64)	Horizontalmente a los distintos equipos. Es decir, los empleados deben evaluar a los gerentes, así como los clientes evaluarán a la organización.
		DAI-02	la política se ha impregnado se ha, cuando...; nos ha cubierto y eso no nos permite evaluar y hacer realmente un buen estudio..(línea 75-77)	
		DAI-02	No, no permite; el tiempo no te..., el, el ritmo no te lo permite. ¿Valorar? no..(línea 93)	
		DAI-02	Yo, te estoy hablando a nivel de escuela; porque a nivel de Ministerio de Educación, la supervisión es cero.(línea 97-99)	

Cuadro. 41 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Evaluación de procesos	En un régimen de gerencia vertical, la evaluación se hace sobre la base del contrato de trabajo.....un sistema así no toma en cuenta los conocidos efectos positivos de la evaluación interactiva y el control social, en particular acerca del desempeño del plan estratégico y los operativos.(Fr ancés, p. 081).	DAI-02	..sin embargo, te digo que aquí tenemos más evaluación y más.....; si más evaluación pues, nos evalúan más el trabajo, nos revisan más el trabajo...(línea 133-134)	La productividad de una organización se basa en la evaluación de todo e proceso ejecutado para el alcance de los objetivos. Ésta determina los rasgos favorables y desfavorables que darán inicio al nuevo proceso lo más óptimo posible. Cabe destacar que el proceso de evaluación radica en la evaluación del desempeño de los miembros de a organización; ésta a su vez deberá evaluar Horizontalmente a los distintos equipos. Es decir, los empleados deben evaluar a los gerentes, así como los clientes evaluarán a la organización.
		DAI-02	en función...por lo menos aquí yo pienso que falta personal...falta personal para hacer una buena evaluación, para que esa persona esté vigilante; esté apoyando académicamente; pero realmente el volumen de trabajo no da como para estar en ese apoyo directo como debería ser. (línea 139-142)	
		DEC-01	..el método de supervisión no solamente está enmarcado en la estructura, en el organigrama que tiene la institución; también tenemos una oficina de atención al ciudadano...(línea 251-253)	

Cuadro. 42 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Evaluación de procesos	En un régimen de gerencia vertical, la evaluación se hace sobre la base del contrato de trabajo.....un sistema así no toma en cuenta los conocidos efectos positivos de la evaluación interactiva y el control social, en particular acerca del desempeño del plan estratégico y los operativos.(Francés, p. 081).	DEC-01	Es cuando algo a mí no me satisface y yo lo dejo plasmado;...(línea 255-256) Hay un esquema de evaluación que lo suministra recursos humanos..(línea 267-268)	La productividad de una organización se basa en la evaluación de todo el proceso ejecutado para el alcance de los objetivos. Ésta determina los rasgos favorables y desfavorables que darán inicio al nuevo proceso lo más óptimo posible. Cabe destacar que el proceso de evaluación radica en la evaluación del desempeño de los miembros de la organización; ésta a su vez deberá evaluar Horizontalmente a los distintos equipos. Es decir, los empleados deben evaluar a los gerentes, así como los clientes evaluarán a la organización.
		DEC-01	...está la evaluación diaria en aula, la evaluación diaria en las mismas actividades y no solamente a nivel de coordinador o directivo o docente. ... también de auxiliares. (línea 268-270)	
		DEC-01	Inclusive la coordinación de educación va a las actividades, la dirección va a las actividades, si bien en ese momento quizás no hay un formato para realizar una evaluación en caliente porque no es el verdadero objetivo. (línea 270-273)	
		DEC-01	totalmente, y es una evaluación participativa....(línea 276)	
		DEC-01	...cuando veo algo que no me satisface a nivel de lo que estamos realizando voy directo con la persona. (línea 277-278)	

Cuadro. 43 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Evaluación de procesos	En un régimen de gerencia vertical, la evaluación se hace sobre la base del contrato de trabajo.....un sistema así no toma en cuenta los conocidos efectos positivos de la evaluación interactiva y el control social, en particular acerca del desempeño del plan estratégico y los operativos.(Francés, p. 081).	DEC-01	...cuando hablamos de un proceso de evaluación participativo y justo requiere de que todas las partes formen parte de ello;... (línea 292-293)	La productividad de una organización se basa en la evaluación de todo el proceso ejecutado para el alcance de los objetivos. Ésta determina los rasgos favorables y desfavorables que darán inicio al nuevo proceso lo más óptimo posible. Cabe destacar que el proceso de evaluación radica en la evaluación del desempeño de los miembros de la organización; ésta a su vez deberá evaluar Horizontalmente a los distintos equipos. Es decir, los empleados deben evaluar a los gerentes, así como los clientes evaluarán a la organización.
		DEC-01	entonces ese sistema de evaluación tiene que ser integrado, tiene que ser por parte de la institución; tiene que ser visto en todo lo que hace la institución. (línea 312-314)	
		DA	el problema es ese que no se evalúan las debilidades y no vemos los fracasos como oportunidades,... (línea 410-411)	
		DA	..como no evaluamos ¿Qué fue lo que falló? ¿Qué fue lo que faltó? no podemos solventar los problemas porque siempre caemos en la misma dirección. (línea 412-414)	

Cuadro. 44 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Grupos operativos	El trabajo en equipo requiere compartir ideas, de manera que se contemplen, se depuren y surjan las mejores para impulsar los objetivos de la organización...También sucede que los trabajadores se guardan las críticas sobre ideas, programas, procesos y procedimientos, por motivos egoístas o por temor a una retaliación personal. (Francés, p. 087)	DA	..considero que., la información que aporta el docente es la más importante ya que conoce las debilidades y las fortalezas. (línea 340-341)	Conformación del capital humano requerido para hacer operativa la organización. Su importancia radica que son personas capacitadas y preparadas para llevar a cabo una tarea determinada dentro de la organización y contribuyen en el alcance de los objetivos planteados.
		DA	es el que lleva el día a día el trabajo con los niños, con el personal administrativo, el personal obrero y es el que conoce las debilidades y fortalezas, (línea 342-343)	
		DA	..tiene que considerarse porque yo creo que sería más fuerte el trabajo y sería como más....más organizado de acuerdo a las necesidades que realmente tiene la..., el plantel. (línea 344-346)	
		DA	realmente si como docentes no asumimos la tarea nuestra es difícil, que los niños la asuman como suya... (línea (428-430)	

Cuadro. 45 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Situación de conflictos	Es menester evitar que una persona o grupo de personas impida la libre circulación de ideas o propuestas...Se denomina coalición dictatorial al grupo de personas con capacidad de definir dentro de la organización las decisiones que se toman en relación con ideas, proyectos u otras personas. (Francés, p.087).	DA	...que...no haya una persona que incite al resto a hacer algo. Sino que haya la colaboración, la participación y que todo el mundo tenga la oportunidad de opinar;.. (línea 352-354)	Es una gran limitante para el desarrollo de la organización ya que si no ha igualdad personal, o lo que es lo mismo niveles democráticos, más obstáculos habrá para la eficiencia de la libre circulación de ideas.
		DA	..hay grupo de trabajo donde hay preferencia por eso son grupos que tienen potestad de tomar decisiones por encima del resto de los docentes; sin tomar en cuenta las decisiones de los que no están metidos dentro de los grupos; ...(línea 395-397)	
		DA	..y la dirección asimismo, así al realizar evaluaciones todo., también forma parte de esos grupos.. (línea 397-399)	

Cuadro. 46 Descripción de categoría emergentes de sujetos abordados.

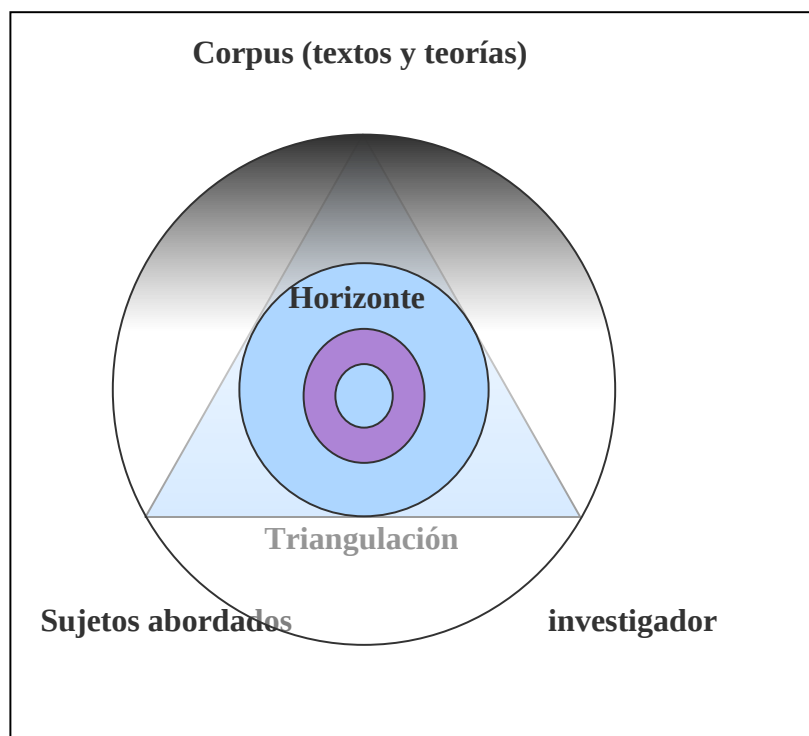
CATEGORÍA	CONCEPTO	CÓDIGO SUJETO	DESCRIPCIÓN TEXTUAL	REFLEXIÓN
Supervisión Participativa	En sistemas de supervisión de carácter policial, que controlan los esfuerzos de los demás, tratados como “otros” y no como “nosotros” (Francés, p.082)	DAI-02	.esté...el supervisor trabaja a nivel de correos; te envía un correo, te pide un material, tú le entregas el material; mándamelo digital, okey..., ahí no hay contacto de nada.... y ya tiene varios años así. (línea 108-110)	Es importante cambiar de forma radical el método de supervisión empleado en la institución educativa; ya que suprime el temor y las actitudes psicológicas que en ocasiones el control acarrea, mejora los niveles de autoestima y apertura el entusiasmo hacia el trabajo.
		DA	...el problema es que no es equitativo. Cuando hay una supervisión se hace, se muestra mucha preferencia entre uno y un grupo,..(línea 393-395)	

Desde esta perspectiva, el desarrollo de la investigación se apoya en el proceso de triangulación de la información recolectada, a partir de las entrevistas realizadas a los sujetos abordados; la estructura del Corpus en función a los textos y las teorías, así como las interpretaciones de la investigadora.

Cabe considerar que, el proceso de triangulación representa el desenlace investigativo, a partir de la depuración informativa de datos recolectados, y la interrelación fundamentada de los mismos con las teorías.

Asimismo, el método hermenéutico converge de la visión paradigmática cualitativa; supone el enfoque en la estructura del círculo hermenéutico, desde el todo Horizonte y su reconstrucción aproximada. El siguiente gráfico representa los elementos participantes del análisis de datos a partir de la triangulación.

Figura. 3 Elementos del proceso de Triangulación

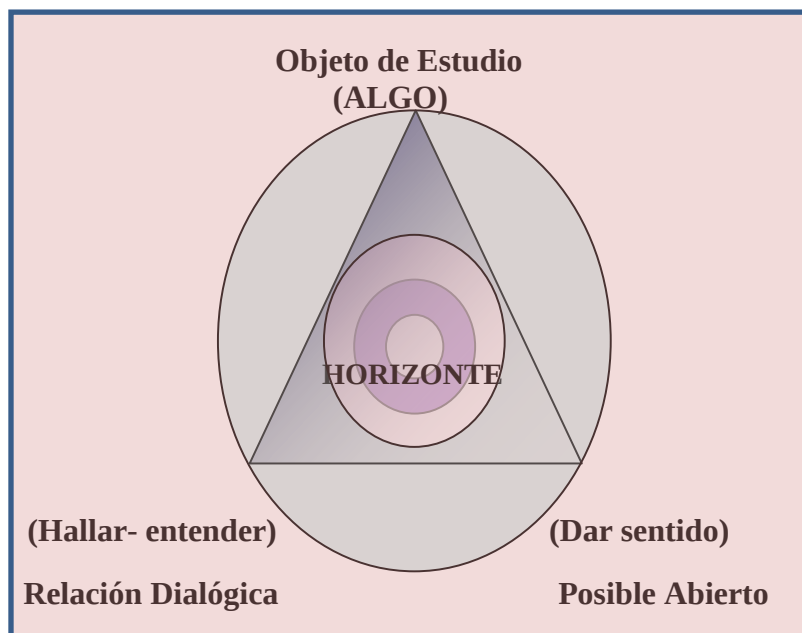


Paradigma Cualitativo

Así pues, el proceso de investigación permite reconocer un proceso abierto desde la complejidad de la reconstrucción aproximada del Horizonte; la relación dialógica

entre el hallar e indagar, en busca de nuevas interpretaciones acerca de un algo objeto de estudio. Esta reflexión se describe a partir del siguiente gráfico.

Figura. 4 Visión del proceso de Triangulación.

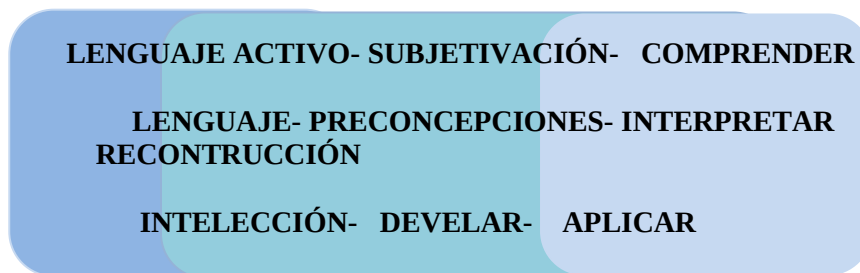


Fuente: Chirinos, 2015

Proceso de Triangulación

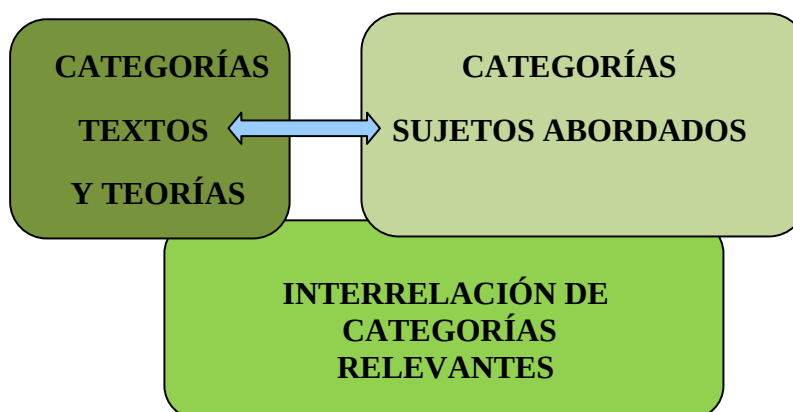
Desde la perspectiva más general, la visión aproximada del Horizonte se llevan a cabo interrelaciones entre el lenguaje activo de los textos, el lenguaje en reconstrucción a partir de las preconcepciones del investigador, y la intelección que promueve el hallar o esclarecer. En el desarrollo del siguiente gráfico se observa:

Figura. 5 Interrelación de elementos en el proceso de triangulación.



El proceso de análisis hermenéutico además, implica una actividad re-interpretativa de los datos a partir de categorías emergentes relevantes; no desde una interpretación tal cual como se expone en los textos e informaciones; sino aplicada a la interpretación de la interpretación que genera el investigador. Esta información viene dada a partir de categorías o códigos que permiten asociar las informaciones con informaciones fundamentadas, adecuado a lo que se indaga y al sentido que el investigador intenta recrear. El siguiente gráfico propone una estructura de visualización de las categorías en el proceso de análisis hermenéutico.

Figura. 6 Proceso de simplificación de Categorías



Por consiguiente, la participación del investigador en este estadio se hace más notoria; ya que a partir de éste la información el investigador transforma el significado en sentido.

Cabe destacar, que en la metodología cualitativa el investigador al intentar comprender la realidad del significado, de la acción social de los sujetos actores del contexto investigado, emplea datos no numéricos.

Así pues, se presenta la integración fundamentada de las categorías relevantes y la interpretación del investigador para darles sentido significativo. En efecto, lo que

permite es la elaboración de esquemas a partir del empleo de un procedimiento más específico.

Partiendo de esta idea, el investigador logró resaltar las categorías, del corpus y las emergentes de los sujetos abordados, más relevantes vinculadas a las interrogantes planteadas en el escenario del problema. Por otro lado, reveló en ellas una interrelación a partir de la unificación de los datos emergentes surgidos de las entrevistas a los sujetos abordados y la especificación textual de cada autor en función a las categorías interrelacionadas en un esquema organizado; para luego partir de esa integralidad y ofrecer desde la reflexión fundamentada sus propias interpretaciones.

El desarrollo de esta propuesta se muestra desde la elaboración de los siguientes esquemas de categorías; organización integrada propuesta por el investigador.

Cuadro. 47 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: TENDENCIA GERENCIAL			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CODIGO SA	DATOS EMERGENTES	CODIGO TEX
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?	DAI-02	..bueno, a mí me gusta la participativa donde todos los actores intervienen;..(línea 15-16)	
	DEC-01	cuando es un lineamiento de una persona que viene en una estructura piramidal de que esto es así y así es para abajo, cuesta más que la gente lo asuma..(línea 323-325)	
	DEC-01	...es más fácil cuando construimos una propuesta, que cuando la imponemos.., (línea 319-320)	
	DA	El problema es que con los años vamos desmejorando porque, se ha apartado la opinión de los docentes y se hace direccional.(línea 376- 377)	
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
En referencia a este aspecto, se destaca que uno de los componentes más importantes de la gerencia, tiene que ver con el desarrollo de			
la tendencia organizacional que describe la acción operativa y jerárquica de una organización. De modo que, en las instituciones educativas debe ser importante que se vaya generando un análisis acerca de las ventajas y desventajas que promueve el desarrollo de una tendencia organizacional unidireccional o vertical.			
Así pues, debe tomarse en cuenta que, el alcance del objetivo de las instituciones educativa se diferencia de cualquier otra organización y por tal situación los esfuerzos deben ser al unísono. Se requiere promover la participación coordinada en todas las instituciones educativas hacia la visión de la calidad educativa nacional; esto a su vez permitirá integrar a un equipo de profesionales desde cada rincón del país, con los planes estratégicos dirigidos al abordaje de situaciones sociales, la adecuación social hacia nuevas exigencias educativas y su desarrollo desde el ámbito educativo.			
La actividad gerencial en las instituciones educativas hoy día enfrenta una serie de retos, en función a la necesidad de generar otra mirada y apreciación del quehacer educativo.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 48 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: TENDENCIA GERENCIAL			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CODIGO SA	DATOS EMERGENTES	CODIGO TEX
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?		El contraste entre gerencia vertical y gerencia participativa en el mundo empresarial tiene su paralelo en la vida política de un país....hay que transitar desde una dictadura a una democracia en el interior de una organización productiva. (Francés, p.069).	Tex. 06
¿Pueden vincularse desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?		Las organizaciones con tendencia vertical tienden a tener una estructura mecanicista mientras que las participativas tienen una estructura “orgánica”. (Francés, p.072).	Tex. 06
¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?			
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
Se menciona entonces, la necesidad de cambiar las estructuras operativas en función a la alineación de intereses, en vez de alienación al trabajo, generar ambiente cooperativo desde la matriz de valores compartidos que reflejen la cultura organizacional de la institución educativa. Por ello es imprescindible la participación de las personas que participan en la realización de las tareas dentro y fuera de la organización; por tanto para que exista la alineación de intereses, también de be reconocerse los aportes, que no son más que las nuevas ideas que los actores puedan sugerir para reorganizar algún aspecto organizativo y de manera eficiente alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Las instituciones educativas tienen su importancia en que generar el capital humano requerido para mantener el desarrollo social; tiene como producto final un servicio sustentado en el desarrollo de la inteligencia humana. Es unos órganos generadores de cambios educativos, morales, éticos, sociales, económicos; asimismo tiene la capacidad de regular el comportamiento de grupos y personas en la sociedad.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 49 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: APRENDIZAJE POR ADAPTACIÓN			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CONCEPTO	DATOS EMERGENTES	CODIGO SA
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?	La organización que aprende es una organización que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y que se transforma continuamente”. (Riesco, p.90).	No podemos tener unas estructuras únicamente negro sistematizado, únicamente en blanco y negro; necesitamos tener la flexibilidad si amerita el momento para adecuarlo a las realidades de un país tan dinámico como el nuestro. (línea 244-247)	DEC-01
¿Pueden vincularse desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?		Los lineamientos que emanan del Ministerio algunas veces no se corresponden con la..., con lo que nosotros,...con nuestra realidad.(línea 45-46)	DAI-02
¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?		Si bien el Ministerio nos da el plan anual de todas las efemérides, todas las actividades, todo lo que ellos quieren que hagamos...también el municipio; tiene unas actividades propias y lo que hacemos es coordinar y enlazarlas todas.(línea 195-197)	DEC-01
		si bien es interesante todos los lineamientos que nos da el Ministerio, también tenemos que ver que hay realidades que se van dando,...(línea 233-234)	DEC-01
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
Dentro de este marco, debe señalarse que el término “organizaciones que aprenden” data las investigaciones de Garrat y Senge (citado por Mejias, 2006); por otro lado Shrisvastava (citado por Mejias, 2006) propone las corrientes fundamentales del aprendizaje organizacional. Las instituciones educativas necesitan aperturarse a reconocerse a sí mismas como instituciones que aprenden. Hoy día se requiere que ellas se adapten a la par de los cambios que se generan en su ambiente; se permitan aprender y desaprender de la manera más óptima, para reiniciar los procesos educativos hacia la vigencia social, y en ellas misma. Uno de las corrientes del aprendizaje organizacional corresponde al aprendizaje por adaptación, que según su finalidad permite la adaptación a situaciones que se vayan presentando; sin embargo, las otras corrientes promueven el aprendizaje desde la perspectiva, del aprendizaje para el cambio de estrategia de actuación, para darle continuidad al desarrollo del aprendizaje organizativo; y el aprendizaje para el constructo de experiencias organizacionales. Las instituciones educativas requieren de estas formas de aprendizaje que les permita crear, adquirir, y transmitir conocimientos en mira del desarrollo social y de ellas como organización.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 50 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMO ORGANIZACIÓN			
ALCANCE DE OBJETIVOS*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CODIGO SA	DATOS EMERGENTES	CODIGO TEX
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?		Cualquier acción profesional que tenga por objeto al ser humano en sociedad, debe contar con un marco teórico acerca de la realidad de su proceso de construcción. (p.17).	Tex. 01
		Cabe considerara que las empresas u organizaciones son distintas desde el planteamiento de sus objetivos. (p.059).	Tex-06
¿Pueden vinculárseles desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?	DAI-02	..no, no se alcanzan óptimo pues; se alcanzan a medias...(línea 132)*	
	DEC-01	Si tú no tienes claro cuál es el objetivo ¿cómo vas a planificar?(línea 150-151)*	
	DEC-01	el tema en todas estas cosas es ¿quién es la gerencia? y ¿cómo la gerencia visualiza un proceso educativo? (línea 171-172)*	
	DA	bueno todos deberíamos partir nuestro trabajo a partir de la misión y visión que tenemos como institución,..(línea 447-448)*	
¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?	DAI-02	..tenemos que trabajar.., este... bajo una misma perspectiva.., (línea 9-10)*	
	DAI-02	...bajo una misma visión en cuanto a la misión hacía donde nos vamos a dirigir. (línea 10-11)*	
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
En este orden de ideas, en las instituciones educativas debe plantearse objetivos muy específicos dirigidos hacia la gestión del conocimiento; estos objetivos a su vez deben estar enmarcados en un plan netamente determinante para alcanzarlos. Si existe la posibilidad que en la organización no se tenga definido cuál es la misión y la visión de la misma, o se genere el desconocimiento de la misión			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 51 Integración de categorías relevantes. (Cont.)

REFLEXIÓN INVESTIGATIVA
y visión institucional entre sus miembros, entonces no puede hablarse de alcanzar los objetivos. Es necesario describir que en las instituciones educativas se promueve un marco de acciones metodológicas y sistematizadas como cualquier otra organización; asimismo, ella se caracteriza por la producción de un bien o servicio social. Se hace necesario que se planteen los objetivos de una manera clara y en conocimiento de todas las personas que actúan en la organización; no debe simplemente conformarse con el alcance de uno u otra meta a corto plazo; y no reestructurar lo necesario para generar el alcance de otras a largo plazo. Por otro lado, es necesario comprender el cómo se hará y hacia dónde se dirige toda la organización; esto no es más que conocer la <i>misión</i> y <i>la visión</i> de manera clara y compartida. Las instituciones educativas vistas como sistemas sociales desde la teoría propuesta por Maturana (2006) apuntan a la interacción entre individuos, estos a su vez participantes de dichas interacciones. Los seres humanos son netamente sociales, viven en constante necesidad del otro; sin embargo existen las vivencias individuales en cada uno de ellos, y no se puede generalizar desde este aspecto; es decir, son sociales y a la vez individuales. Entre la dualidad de intereses, sociales e individuales deben apuntarse como prioridad en las instituciones educativas los intereses sociales; así pues, en la capacidad de producción y recambio de las estructuras en éstas como sistemas sociales podrá mantenerse su vigencia. Al contar en las instituciones educativas con la participación de seres humanos, como sistemas determinados estructuralmente puede darse el aprovechamiento de los cambios estructurales internos y los cambios originados con las interacciones promovidas con sus ambiente para mantener su vigencia; es decir los sistemas sociales estarán activos mientras generen el proceso autopoietico que los caracteriza, un proceso de auto transformación: demás estaría expresar que la transformación tiene la necesidad de ser abierta a estructuras que favorezcan al mismo sistema, y no la coarten hasta desaparecer. Las instituciones educativas deben estar vinculadas con el conocimiento de los objetivos propios de su ser como organización y los sociales para los que la determina.

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 52 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: EVALUACIÓN DE PROCESOS			
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CODIGO SA	DATOS EMERGENTES	CODIGO TEX
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional? ¿Pueden vincularse desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales? ¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?	DAI-02	..ese es el deber ser....,(línea 55-56)	
	DAI-02	..esa fase de supervisión algunas veces hacemos, hacemos, hacemos y no nos detenemos a ver., a evaluar..(línea 63-64)	
	DAI-02	la política se ha impregnado se ha, cuando...; nos ha cubierto y eso no nos permite evaluar y hacer realmente un buen estudio..(línea 75-77)	
	DAI-02	No, no permite; el tiempo no te..., el, el ritmo no te lo permite. ¿Valorar? no..(línea 93)	
	DAI-02	Yo, te estoy hablando a nivel de escuela; porque a nivel de Ministerio de Educación, la supervisión es cero.(línea 97-99)	
	DAI-02	..sin embargo, te digo que aquí tenemos más evaluación y más.....; si más evaluación pues, nos evalúan más el trabajo, nos revisan más el trabajo...(línea 133-134)	
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
Al dárseles reconocimiento a las instituciones educativas como sistemas organizacionales, da por entendido la ejecución un proceso interno, cíclico y organizativo que amerita del dominio y conocimiento por parte de las personas que las dirigen. Por ende, no puede confundirse un procedimiento importante que promueven la revisión periódica y una revisión final de todo un proceso. Es decir, la supervisión permite incorporarse al proceso activo de la organización para visualizar el desarrollo de ciertas estrategias, la fluidez y eficacia de las mismas; por el contrario la evaluación apertura el conocimiento y revisión de todos las funciones gerenciales estratégicas ejecutadas en la organización, incluyendo el método de supervisión aplicado, su efectividad y los posibles cambios que éste amerite.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 53 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: EVALUACIÓN DE PROCESOS			
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CODIGO SA	DATOS EMERGENTES	CODIGO TEX
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?	DAI-02	en función...por lo menos aquí yo pienso que falta personal...falta personal para hacer una buena evaluación, para que esa persona esté vigilante; esté apoyando académicamente; pero realmente el volumen de trabajo no da como para estar en ese apoyo directo como debería ser. (línea 139-142)	
¿Pueden vincularse desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?	DEC-01	..el método de supervisión no solamente está enmarcado en la estructura, en el organigrama que tiene la institución; también tenemos una oficina de atención al ciudadano,..(línea 251-253)	
	DA	..considero que., la información que aporta el docente es la más importante ya que conoce las debilidades y las fortalezas. (línea 340-341)	
¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?	DA	es el que lleva el día a día el trabajo con los niños, con el personal administrativo, el personal obrero y es el que conoce las debilidades y fortalezas, (línea 342-343)	
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
De modo que, en las instituciones educativas todos los elementos entran en juego para alcanzar los objetivos; uno de ellos y no menos importante corresponde a la participación de todos los actores que hace vida dentro de la institución. Las actividades no deben generarse de manera excesiva, el hecho de realizar muchas actividades no condiciona ni el logro de los objetivos ni la eficacia en cada una de las tareas; por el contrario pierden el sentido si no se hacen desde una intencionalidad integrada. Promover la participación de las personas en todo el ciclo gerencial afirma la necesidad de aperturarse a nuevas formas de visualización de la gerencia; más aún cuando son organizaciones de carácter social, ya que se requiere la alineación de intereses para alcanzar los objetivos propuestos.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 54 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: EVALUACIÓN DE PROCESOS			
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CODIGO SA	DATOS EMERGENTES	CODIGO TEX
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?	DA	..tiene que considerarse porque yo creo que sería más fuerte el trabajo y sería como más....más organizado de acuerdo a las necesidades que realmente tiene la..., el plantel.(línea 344-346)	
	DA	realmente si como docentes no asumimos la tarea nuestra es difícil, que los niños la asuman como suya...(línea 428-430)	
¿Pueden vincularse desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?	DA	...que...no haya una persona que incite al resto a hacer algo. Sino que haya la colaboración, la participación y que todo el mundo tenga la oportunidad de opinar;...(línea 353-354)	
	DA	..hay grupo de trabajo donde hay preferencia por eso son grupos que tienen potestad de tomar decisiones por encima del resto de los docentes; sin tomar en cuenta las decisiones de los que no están metidos dentro de los grupos; ...(línea 395-397)	
¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?	DA	..y la dirección asimismo, así al realizar evaluaciones todo..., también forma parte de esos grupos.(línea 397-399)	
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
Generar un ambiente de equipo equivale no solo a la alineación de intereses sino también a la valoración de los aportes que puedan converger de la participación de todos y cada uno de los miembros del equipo; y que se logra más que todo con un proceso de evaluación participativo. En toda conformación de sistemas circundan elementos que interactuarán de una y otra forma para enlazar la complejidad de una todo. Describiendo a las instituciones educativas como un sistema, en referencia a la teoría de sistemas desde los postulados de Bertalanffy (1920) se manifiesta que los elementos que participan en ellos se pueden relacionar con las acciones interna de las instituciones educativas.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 55 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: EVALUACIÓN DE PROCESOS			
CICLO GERENCIAL PARTICIPATIVO*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CODIGO SA	DATOS EMERGENTES	CODIGO TEX
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional? ¿Pueden vincularse desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales? ¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?		La planificación estratégica debe hacerse con la participación de quienes disponen de la información imprescindible para planificar acerca de lo que se tiene (interna y externamente) y lo que se quiere (fines, misión, visión). (Francés, p.073)*	Tex- 06
		La gerencia vertical radical supone que el plan es lo único necesario para garantizar la realización exitosa de todo el ciclo gerencial. (Francés, p.076).*	Tex- 06
		El control normalmente los trabajadores saben más que sus gerentes sobre la intensidad con la que están realizando su trabajo....si están llevando acabo lo no previsto de buena fe, de acuerdo a los intereses de la organización. (Francés, p.080).*	Tex- 06
		Existen mecanismos de supervisión previstos en la gerencia vertical, basados en la muestra aleatoria; no hay sistema de supervisión más efectivo que el de convertir a cada empleado en un supervisor. (Francés, p.080).*	Tex- 06
		Requiere incurrir en los costos de alineación de intereses, resuelve las dificultades de supervisar al supervisor y representa una solución con control horizontal de los procesos y del desempeño. (p.080).*	Tex- 06
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
Esto es, las interacciones y la conectividad que promueven entre las partes del todo; el conglomerado que no es más que el conjunto de las partes igual al todo; es decir, la conformación de equipos forma parte de ese conglomerado; por otro lado, la circularidad y la retroalimentación que se requiere entre los equipos. El ambiente en donde están inmersas; sin embargo el sistema debe absorber solo lo necesario para conservar su identidad; parte de esto tiene que ver con los atributos que la caracterizan.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 56 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: DESAFÍOS DE LA GERENCIA EDUCATIVA			
APROXIMACIÓN A LA CALIDAD EDUCATIVA*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CONCEPTO	DATOS EMERGENTES	CODIGO SA
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, sustentan en una perspectiva Gerencia Lineal Unidireccional?	La potencial transformación de nuestro país que tenemos los educadores se multiplica, en consecuencia, de manera exponencial, puesto que cada niño, joven, adulto al que ayudamos a crecer, mediante nuestra acción educativa y gerencial, Es un nuevo agente de transformación, tan bueno como la labor que realizamos con él, mientras lo tuvimos bajo nuestro accionar como educadores o gerentes. (Ramírez, p.116).	..no puede permanecer.... por siempre un tipo de proyecto porque no todo el tiempo estamos en la misma situación. (línea 426-427) ..no podemos..., este...trabajar en círculo, la idea es que hayan cambios, que los cambios sean en positivos de acuerdo a la., a como estamos viviendo en la actualidad..(línea 424-426)	DA
¿Pueden vincularse desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?		..a nivel de Ministerio del Poder Popular para la Educación, hablamos y decimos por ejemplo: Venezuela libre de analfabetismo y lo que queremos es masificar...(línea 73-75)*	DAI-02
		No, no se alcanzan porque entonces masificas pero... ¿El muchacho está realmente libre de analfabetismo?..(línea 81-82)*	DAI-02
¿Las Instituciones Educativas favorecen la instauración de un sistema organizacional participativo desde el desarrollo del ciclo gerencial?		..Exacto la calidad educativa; que es lo que debemos perseguir...la calidad...(línea 86)*	DAI-02
		¿Cuál es el objetivo de, de allá arriba? por ejemplo, en un aspecto: masificación...(línea 72-73)*	DAI-02
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
En la actualidad la gerencia de las instituciones educativas tiene el compromiso de generar cambios en su haber. El alcance aproximado de la calidad educativa implica un trabajo arduo. Las instituciones educativas son vistas como entes gestionables de conocimiento; esto supone el manejo intencional de la intelectualidad. En cuanto a esta corriente, viene a presentarse con gran interés a partir de la sociedad denominada sociedad del conocimiento.			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 57 Integración de categorías relevantes. (Cont.)

REFLEXIÓN INVESTIGATIVA
El desarrollo de esta sociedad viene dado en la trascendencia de la era postindustrial, a la era del conocimiento; tratándose a éste como medio estratégico y de funcionamiento en muchos campos. Cabe mencionar que, Penrose (1959) y Winter (1987) consideran al conocimiento como una herramienta clave para generar ventajas competitivas en organizaciones. Es decir, la capacidad de la organización de saber, como usar lo que sabe y conoce, como desarrollar la capacidad de aprender en el proceso y convertir las informaciones en conocimiento valioso con miras individuales o colectivas. En referencia al modelo de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), proponen que el conocimiento viene dado desde sus dos dimensiones; el conocimiento tácito o explícito y su transformación en la interacción. Este modelo además hace mención a una conversión del conocimiento desde socialización, la externalización, la internacionalización y la combinación; lo que da lugar a una forma de conocimiento en espiral. En las instituciones educativas la etapa de socialización debe sentirse desde la experiencias compartidas y el intercambio de experiencias que dan lugar al conocimiento; transformar esa adquisición de conocimiento resultante de la socialización en conceptos comprensibles, lo que expone la etapa de externalización; combinar ambas etapas para recrear nuevos conocimientos a partir de otros ya existentes y por último generar el enriquecimiento entre los individuos. Debe señalarse, que el empleo de este modelo estratégico dará lugar a la reflexión de sobre lo que ha venido sucediendo en las instituciones educativas y su aproximación hacia la calidad educativa. Mediante estos argumentos, se apoya la afirmación de los desafíos de la gerencia educativa. Para Ramírez (2004), existen tres desafíos; el primero tiene que ver con la transformación de la sociedad, sugiriendo además que la transformación de nuestra realidad es una variable constante, positiva o negativamente; así pues la labor docente determinará de manera significativa el impacto transformador. En este orden de ideas, afirma que el segundo desafío corresponde a hacer de las instituciones educativas organizaciones que aprenden; la capacidad del hombre de crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento generado de sus entorno y de sus propias elaboraciones; dando lugar a la sociedad del conocimiento. Por último, combinar los desafíos anteriores para fomentar el desarrollo de la intelectualidad desde la praxis, conformar grupos o comunidades intelectuales; y educar bajo la trascendencia del resurgir del conocer.

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 58 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: ALINEACIÓN ESTRÉTÉGICA DE INTERESES			
DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CONCEPTO	DATOS EMERGENTES	CODIGO SA
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?	Las tareas que requieren adaptación y creatividad se asignan, naturalmente, a seres humanos. Pero es crucial que existan las condiciones para la alineación de intereses. (Francés, p.078). La gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las personas que actúan en una organización. (Francés, p. 071).	si, entonces estamos todos alineados como tipo militar haciendo lo que diga una persona, no.., no tenemos la posibilidad de participar...(línea 33-35)	DAI-02
		El tema aquí es que todos estemos conectados con lo que queremos...(línea 295-296)	DEC-01
		el tema aquí es que todos estemos alineado con lo que hay que hacer y eso no es fácil, eso cuesta mucho construirlo.(línea 296-297)	DAI-02
		Sí, porque si vamos a trabajar con una gerencia participativa tenemos que.... (línea 26-27)*	DAI02
		..yo trato de orientarme hacia allá, algunas veces no es fácil. (línea 29-30)*	DEC-02
		no podemos ver los participantes de la educación como algo aislado;...(línea 158-159)*	DEC-01
		Todo tiene que estar integrado.(línea 163)* ...en lo que tiene que ver con las escuelas municipales estamos trabajando en eso;...(línea 166-167)*	DEC-01
		Trajimos a todos los que forman parte del proceso educativo.(línea 170-171)*	DEC-01
		nosotros en este momento tenemos una gerencia participativa; ehh!...Aquí nadie tiene la última palabra de nada.....aquí todo se discute, todo se programa...; en equipo.(línea 191-193)*	DEC-01
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
Cabe considerar por otra parte, la valoración todos los participantes, que se sientan protagonistas de los logros organizativos; y esto no es fácil lograrlo. Uno de los beneficios de la alineación de intereses es que hace menos probable la			

Fuente: Chirinos, 2015

Cuadro. 59 Integración de categorías relevantes.

CATEGORIA: ALINEACIÓN ESTRÉTÉGICA DE INTERESES			
DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN*			
INTERROGANTES INVESTIGATIVA	CONCEPTO	DATOS EMERGENTES	CODIGO SA
¿Las Instituciones Educativas como sistema organizacional, se sustentan en una perspectiva de Gerencia Lineal o Unidireccional?	Las tareas que requieren adaptación y creatividad se asignan, naturalmente, a seres humanos. Pero es crucial que existan las condiciones para la alineación de intereses. (Francés, p.078).	Cuando hablamos de construir hablamos de integrar de todos los que forman parte de un proceso en la elaboración del mismo.(línea 289-290)*	DEC-01
		realmente ese es el., la falta más grande que tenemos en la institución. (línea 363-364)*	DEC-01
		más allá de eso también utilizamos otro sistema, que es que cuando vamos a proponer algo y tenemos el tiempo para la discusión, por lo general se le dice a los directores consulte con el personal,...vean a ver como integramos..(línea 209-212)*	DEC-01
		Considero que, sí realmente se tomarán en cuenta la opinión de los docentes no tendríamos tantas debilidades. (línea 375-376)*	DA
		es la dirección la que decide o un docente quien decide por el resto.; sino que cada quien tenga derecho a dar su opinión de lo que le parece de cualquier proyecto que se tenga que realizar. (línea 355-357)*	DA
¿Pueden vinculárseles desde la visión proyectista de Gerencia Participativa a partir de las funciones gerenciales?	La gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las personas que actúan en una organización. (Francés, p. 071).	no..., no hay participación del docente realmente todo es dirección; envía información y nosotros solamente,... por ejemplo: al trabajar con valores, tu trabajas con valores dentro de tu salón; pero,...realmente como institución no se trabajan los valores. (línea 365-368)*	DA
no..., yo creo que hace mucho tiempo que dejó de ser participativa. (línea 400-401)*		DA	
REFLEXIÓN INVESTIGATIVA			
deshonestidad, por el contrario genera la lealtad hacia la organización, permite la valoración de las personas y sus ideas; genera esfuerzo y compromiso compartido. Sin embargo esta estrategia debe ir más allá de un esquema de incentivos monetarios. En conclusión el engranaje de intereses apuntara al desarrollo de un nivel de desempeño óptimo y la participación con entusiasmo.			

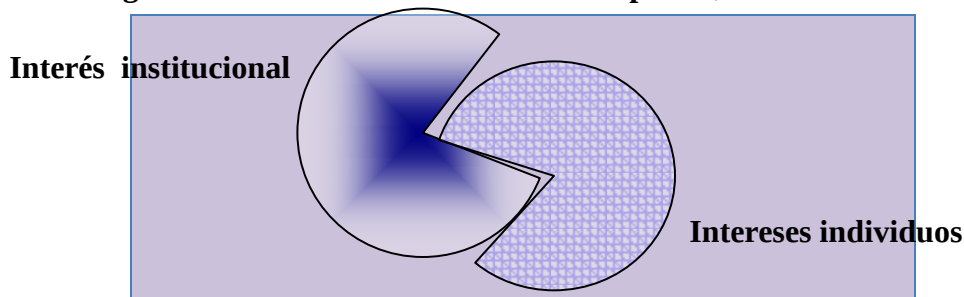
Fuente: Chirinos, 2015

APORTE AL CONOCIMIENTO

La realidad educativa y social requiere ser comprendida como una realidad variante y sujeta a cambios, al renacer; a la deconstrucción y reconstrucción de conocimientos necesarios y válidos que respalden y fortalezcan la vigencia de las instituciones educativas. Es por ello que, esta investigación pretende generar un momento de reflexión hacia lo que ocurre en el accionar educativo con respecto a las instituciones educativas..

Las instituciones educativas, representan el motor de producción social. Son un sistema organizativo que requiere de la participación de todos sus miembros; el engranaje entre ellos afianza el proceso funcional interno de ellas misma hacia su propia cultura de avance, de acercamiento al conocimiento. De esta forma acrecienta su continua vigencia social. En esta idea, se hace referencia a, Morín (1995), quien expone los principios del pensamiento complejo con los cuales puede interpretarse a la institución educativa desde la gerencia participativa. El primer principio determina una relación dialógica, la cual viene dada en la asociación entre dos términos que a su vez son complementarios y opuestos; esto es, la institución educativa requiere de la integración de individuos; por otro lado, estos pueden accionar en ella de manera distinta desde sus propios intereses. En este orden de ideas, la calidad educativa dependerá de la dualidad equilibrada de intereses.

Figura. 7 Institución Educativa Participativa, dualidad de intereses.



Fuente: Chirinos, 2015. Principio Dialógico

Por otro lado, el principio *recursivo* permite enfatizar a las instituciones educativas desde la gerencia participativa, en una doble postura; esto es la de producto y productor. Las instituciones educativas forman individuos, estos activos socialmente productores de conocimiento; mismo que será producto para reorganizar a la institución educativa.

Figura. 8 Institución Educativa Participativa, producto y productor.



Fuente: Chirinos, 2015. Principio Recursivo

Por último, es conveniente mencionar que, el principio hologramático que permite visualizar a la institución educativa casi en su totalidad. Cada parte de ella se fusiona en un todo. Desde las partes se conoce al todo, y el todo se conoce desde las partes.

Figura. 9 Institución Educativa Participativa, Hologramática.



Fuente: Chirinos, 2015. Principio Hologramático

Por otro lado, debe ser interiorizada como una organización que aprende en sí misma, que depende y se adapta a las interrelaciones con su contexto; lo que promueve un continuo mirar interno en ella.

En tal sentido, la siguiente investigación permitió valorar una pequeña parte llena de gran significado dentro de la praxis general educativa, para promover la reflexión sutil hacia la necesidad de visualizar a las instituciones educativas como organizaciones sociales participativa; además de sugerir la caracterización de éstas en función a un tipo de organización, la organización de tipo pedagógico, dando origen con esta propuesta a la apertura investigativa desde otros aspectos.

Permitió afianzar el reconocimiento de la metodología cualitativa para abordar nuevos escenarios investigativos, a partir de tiempos de avances e innovaciones necesarias en el ámbito social educativo, que viene manifestándose. Asimismo, en lo social permitió valorar al ser humano y su capacidad de pensar, de accionar en el proceso de transpolar sus experiencias y las experiencias educativas hacia el encuentro de espacios dinámicos llenos de significados. Cabe considerar que el aprovechamiento metodológico permitió el estudio desde el pensamiento social y la subjetividad de sus actores involucrados.

De esta manera, la investigación, la práctica educativa deben ir de la mano para enaltecer al ser humano, la sociedad que se pretende alcanzar a partir de la educación, y el desarrollo de una nueva sociedad, la sociedad del conocimiento. En esta trilogía dinámica se busca de la contribución a la resolución de situaciones problemáticas que puedan ser abordadas con el compromiso de todos los involucrados en el proceso educativo; así como el aprovechamiento de las nuevas ideas y conocimiento. Todos los actores educativos son de alguna u otra forma generadores de conocimiento desde la praxis.

REFERENCIAS

- Amaya, J. (2010). Gerencia Planeación & Estrategia, fundamentos, modelos y software de planeación prospectiva. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ª.ed.) Caracas, Venezuela: editorial Episteme, C.A.
- Baltodano V. y Badilla A. Alvarado (2009). Aportes de la administración moderna en Gerencia Educativa. [Artículo en Línea]. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194114401012.pdf>. [Consulta: 2014, Junio 29]
- Barlés, E. y Almazán, V. (2011). Japón y el mundo actual (Coords). Zaragoza: Prensa Universitaria de Zaragoza.
- Castillo, R. (2012). Equipos de Alto Desempeño como estrategia gerencial en la toma de decisiones de la organización escolar. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) - Universia (2011). Educación Superior en Iberoamérica. Chile: RIL® Editores
- Delgado de Colmenares, F. (2011). Paradigmas y retos de la investigación educativa. Consejo de Publicaciones. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Francés, A. (2008) Compromiso social: gerencia para el siglo XXI. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- García, N., Porras M., Campos N., (2002). La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las Instituciones Educativas. Editorial de la Universidad de Costa Rica. San José. Costa Rica.
- Guanipa, L. (2013). ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 7 N° 12. Enero-julio 2013 / 61-96. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ivancevich, J. Comportamiento Organizacional (7a. ed.) McGraw-Hill España, [Artículo en Línea] <http://site.ebrary.com/id/10515313?> Copyright © McGraw-Hill España. [Consulta: 2014, Diciembre 15]

- Irigoyen, M. (2004) *Hermeneútica, analogía y discurso*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a.ed.) México: Editorial Ultra.
- Lavín, H., Del Solar, S. (2001) *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago de Chile:LOM Ediciones/PIIE
- Ley Orgánica de Educación, (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.929 (Extraordinario), Agosto 15, 2009.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Maturana, H. (2007). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile. Comunicaciones. Noreste LTDA.
- Mejías, B. (2006). *Gerencia de Procesos 5ª.ed*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Méndez, C. (2009) *Tecnologías y herramientas de gestión. Caso: Grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Morera, N. (2001) *La Gerencia de organizaciones productoras de servicios sociales*. Editorial de la Universidad de la Costa Rica.
- Morín, E. (1995). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- OECD (2013). *Resultados PISA 2012; Lo que los estudiantes saben y pueden hacer. Desempeño de los estudiantes en matemáticas, lectura y ciencias (volumen I)*, PISA, Publicación OECD.
- Ochoa, M. (2013). *Gerencia del Capital Humano en las Organizaciones Educativas. Caso de estudio: Escuelas Estadales del Municipio Liberador Estado Carabobo*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Ramírez, C. (2004). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Limusa.- (colec. Reflexión y Análisis)
- Ramírez, H. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*. [Artículo en Línea]. Universidad la Sabana.Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/1941/194114401012.pdf>. [Consulta: 2014, Junio 29]

Riesco, M. (2006). El Negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid. España.

Torrealba, R. (2010). Construcción y Gerencia de Líneas de Investigación en Contextos Educativos. Barquisimeto, Venezuela. Editorial MCA Consultores.

Yassir, M. (2013). Sistema de Gestión de Calidad y su incidencia en la Cultura Organizacional de la U.E. Niños en acción. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.