



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA DEL CAMBIO EN LA
EDUCACIÓN PRIMARIA DESDE LOS VALORES ORGANIZACIONALES**

Autora: Msc. Magally Godoy (E)

Tutor: Dr. Johel Furguerle

Valera, Noviembre 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA DEL CAMBIO EN LA
EDUCACIÓN PRIMARIA DESDE LOS VALORES ORGANIZACIONALES**

Trabajo especial de grado para optar al grado de Doctora en Educación
Mención Gerencia Educativa

Autora: Msc. Magally Godoy (E)

Tutor: Dr. Johel Furguerle

Valera, Noviembre 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo titulado: **Aproximación teórica de la gerencia del cambio en la educación primaria desde los valores organizacionales** presentado por la Ciudadana Msc. Magally Godoy, C.I. -11619361 para optar al grado de Doctor en Educación, considero que el trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Rubio, a los 04 días del mes de Octubre 2017.



Dr. Johel Furguerle

C.I.V- 5.788.693

DEDICATORIA

A Dios Rey de Reyes, por ser mi guía en todo momento. Siempre estuviste obrando en las circunstancias difíciles que se me presentaron. Bendito sea el Creador Omnipotente; cada día colma mi vida de bendiciones.

A mi queridos Padres, por ser el pilar y darme su amor incondicional. El regalo más valioso que me han dado, es la oportunidad de estar en este mundo y de enseñarme a hacer buenas elecciones. Los amo infinitamente.

A mi adorado Esposo Manuel, gracias por tu apoyo, confianza, paciencia y ayuda brindada logré alcanzar mi meta deseada. Te amo mi amor. Filipenses (2:2-5) “Completad mi gozo, sintiendo lo mismo, teniendo el mismo amor, unánimes, sintiendo una misma cosa. Haya, pues, en vosotros este sentir que hubo también en Cristo Jesús”.

A mi hijos Juan Carlos, Madirley y Jefferson quienes me facilitaron el tiempo que les pertenecía. Los adoro.

A mis apreciadas hermanas y hermano, en especial a ti Yovana, que siempre me cooperaste lealmente, gracias por compartir conmigo este logro.

A mi tutor Dr. Johel Furguerle, por sus valiosos conocimientos, dedicación, paciencia, espiritualidad, quien con sus sabios consejos me llenó de optimismo para culminar mis estudios. Dios te bendiga siempre.

A mi amiga y compañera de clases Beatriz Rivera, quien me brindó consejos, experiencias, conocimientos en este hermoso transitar. Juntas alcanzamos edificar este valioso aporte. Eclesiastés (4:9-11) dice “una amiga ayuda a disfrutar más de lo que gana...y la calentará una noche de frío”.

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO, por su amor y sabiduría infinita concedida que envió su Espíritu Santo para guiarme en todo momento y así poder cristalizar mi meta.

A MI TUTOR, Johel Furguerle, por ofrecerme en cada encuentro su confianza y conocimientos. Eres un ser ejemplar. Tu gran humildad marca la diferencia en ti.

A LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR “GERVASIO RUBIO,” por brindarme la oportunidad de formar parte del mundo científico y académico.

QUE DIOS LOS BENDIGA

ÍNDICE GENERAL	Pág.
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	V
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE FOTOS	ix
LISTA DE REPRESENTACIONES MENTALES.....	X
RESUMEN.....	Xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
ACERCAMIENTO A LA REALIDAD DE ESTUDIO	
Idea central del fenómeno estudiado	5
Propósitos de la investigación.....	24
General.....	24
Específicos.....	24
Justificación.....	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	34
Aproximación epistémica de la investigación.....	49
Gerencia del Cambio	55
Perfil del Gerente.....	60
Funciones gerenciales.....	62
Competencias Gerenciales.....	68
Estrategias para abordar cambios	77
Valores organizacionales.....	81
Cualidades centrada en los valores.....	89
Orientaciones pedagógicas del MPPE para el año 2016-17.....	90
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Enfoques ontológico.....	94
Enfoque epistemológico.....	96
Enfoque axiológico.....	97
Enfoque metodológico.....	98
Escenario de la escenario.....	102

Acceso o permisología.....	100
Descripción del Contexto de Estudio.....	104
Caracterización del Municipio Andrés Bello: San Antonio y la Sabana...	101
Informantes clave	108
Técnicas y procedimiento para la recolección de información.....	114
Técnica observación participante.....	114
Técnica entrevista	116
Cuaderno de notas	118
Grabaciones y fotografías	119
Técnicas de análisis de datos.....	120
Validez y credibilidad.....	121
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS DATOS Y HALLAZGOS OBTENIDOS	
Proceso de categorización en relación a las interrogantes.....	126
Protocolos de información.....	130
Categorización y descripción textual de los protocolos de información..	159
Deconstrucción de la información recolectada en las entrevista.....	162
Estructuración de las matrices generacionales.....	163
Contrastación de la información	169
CAPITULO V	
TEORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
Justificación	188
Gerencia educativa.....	189
Perfil del gerente del cambio	191
Competencia gerenciales.....	194
Estrategias para generar cambios	196
Relaciones humanas	198
Tipos de valores	202
CAPÍTULO VI	
AFIRMACIONES Y TRASCENDENCIAS	
Afirmaciones del proceso investigativo	205
Recomendaciones para potenciar.....	208
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	211
ANEXOS	
Observaciones.....	214
Entrevistas	225
	232

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Síntesis de los informantes clave	111
Cuadro de categorías y subcategorías iniciales	125

LISTADO DE FOTOS

	Pág
Fachada de la Escuela de San Antonio.....	105
Fachada de la Escuela de La Sabana.....	107

LISTADO DE REPRESENTACIONES MENTALES

	Pág.
N° 1 Entrevista realizada a la Directora	134
N° 2 Entrevista realizada a la Subdirectora	138
N° 3 Entrevista realizada a la Coordinadora pedagógica.....	143
N° 4 Entrevista realizada a la Docente de Educación Inicial.....	147
N° 5 Entrevista realizada a la Docente de la Sabana 2. DCS1...	153
N° 6 Entrevista realizada a la Docente de la Sabana 2. DCS2...	158
N° 7 Síntesis de la categoría gerencia del cambio.....	166
N° 8 Síntesis de la categoría valores organizacionales.....	169
N° 9 Resumen de las categorías y subcategorías.....	187
N°10 Teorización de la subcategoría gerencia del cambio.....	193
N°11 Teorización de la subcategoría perfil de gerente de cambio	195
N°12 Teorización de la subcategoría competencias gerenciales	197
N°13 Teorización de la subcategoría estrategias para abordar los cambios.....	201
N°14 Teorización de la subcategoría relaciones humanas.....	204
N°15 Teorización de la subcategoría tipos de valores.....	207



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

**APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA DEL CAMBIO EN LA
EDUCACIÓN PRIMARIA DESDE LOS VALORES ORGANIZACIONALES**

Autora: Magally Godoy

Tutor: Dr. Johel Furguerle

Fecha: Noviembre 2017

RESUMEN

La educación a lo largo de la historia ha integrado la formación del ser humano capacitándolo para enfrentar los desafíos de un mundo consecutivamente cambiante. En este sentido, el gerente funge como piezas clave para proyectar una serie de funciones y valores en beneficio del colectivo. Por tanto, la presente investigación tuvo como propósito generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio desde los valores organizacionales en los actores de las instituciones educativas adscrita al NER 203 de la Parroquia Santa Isabel, Municipio Andrés Bello. Estado Trujillo. Para ello, se hizo necesario el empleo de la investigación cualitativa sustentada en el método etnográfico desde el paradigma interpretativo. En la recolección de información se utilizó técnicas observación participante y la entrevista, la cual se aplicó a los informantes clave conformados por (03) directivos y (03) docentes haciendo un total de seis (06) sujetos quienes laboran en las E.B. San Antonio y E.B. La Sabana. Posteriormente se empleó la triangulación basándose en sus cuatro etapas descritas por Martínez (2006): categorización, estructuración, contrastación y teorización. Los resultados encontrados indicaron la necesidad de potenciar las relaciones humanas, pues existe mucha división en la institución; seleccionar el gerente según el perfil, diseñar estrategias gerenciales para fomentar los cambios, avivar la formación permanente como fuente germinadora de propuestas nuevas, proponer cambios en los modelos y paradigmas gerenciales a través de los valores organizacionales para el funcionamiento sinérgico de la comunidad educativa.

Descriptor: Gerencia del cambio, valores organizacionales, educación primaria.

INTRODUCCIÓN

La educación insta una transformación en los saberes y el desarrollo de los actores educativos, exigiéndole a la gerencia, que sea participativa e interactiva, donde el encargado, como impulsador de la innovación permanente, intervenga en condición de sujeto integral con el propósito de aprovechar todo talento humano de las instituciones; de hecho, a nivel mundial, los progresos organizacionales están obligando a la gerencia a adoptar nuevos desafíos para hacerlas más eficientes, competitivas, productivas, así poder generar modificaciones en los escenarios colectivos, por ello en la actualidad se habla de la gerencia del cambio.

Del mismo modo, países latinoamericanos como Colombia, Brasil, Cuba entre otros, se han visto en la necesidad de crear reformas hacia sus sistemas educativos, a fin de brindar una educación de calidad para todos, lo que se enlaza con lo sustentado por la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas UNESCO (2009), al ser parafraseado donde ratifica que el futuro del mundo está en la educación, constituyéndose en un elemento fundamental hacia el alcance del éxito, la paz y democracia, a fin de garantizar la libertad de pensamiento o acciones en beneficios del colectivo. Por tanto, las políticas educativas deben estar dirigidas en el enriquecimiento del conocimiento, desarrollo de la capacidad práctica y perfeccionamiento de las habilidades creativas en función de convertir al individuo en partícipe activo en la vida de su nación o comunidad a la que pertenece.

Con base a lo antes señalado, la gerencia del cambio se proyecta a ser más representativa, exigiendo menos niveles jerárquicos para producir una mejor proximidad entre los actores educativos sobre la base de los principios de la gerencia del cambio, los valores organizacionales, así como el compromiso social para proporcionar una eficiente contribución que permitirá el logro efectivo en las organizaciones.

En esta dirección, la República Bolivariana de Venezuela fortifica esta posición, pues vive momentos de profundas transformaciones, orientadas a la consolidación de una sociedad humanista, democrática, protagónica, participativa, multiétnica pluralista plurilingüe, e intercultural en un Estado democrático de derechos y justicia fundamentados en principios de libertad cooperación solidaridad, convivencia unidad de integración, que garantice la dignidad y el bienestar individual o colectivo; consustanciada esta posición en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

En término de esto, la gerencia del cambio trata exitosamente transiciones de situaciones pasadas a futuras y las condiciones que prometan mejorar cualquier organización, lo cual se está dando a nivel global, consustanciados en principios convergentes con lo estipulado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), por tanto, la dirección de cualquier institución educativa debe ser competitiva y promotora de todos los aspectos institucionales, pues sólo se alcanza con la responsabilidad del equipo gerencial y del colectivo en general.

Dentro de este orden de ideas, esta tesis estuvo alineada bajo una investigación cualitativa, la cual hace comprensión de fenómenos educativos y sociales. En este sentido, el propósito general de la investigación se basa en generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio y los valores organizacionales en las instituciones educativas del NER 203 pertenecientes al Municipio Andrés Bello. Estado Trujillo.

Para la realización de la presente investigación, se eligieron dos escenarios escolares contextuales al Estado Trujillo como lo son Escuela Bolivariana San Antonio y la Escuela Bolivariana La Sabana; con miras de percibir desde diversas visiones la esencia de la gerencia del cambio y los valores organizacionales. En la recolección de datos se eligió los informantes clave para cada una de los escenarios antes expuestos, realizando una entrevista a cada uno de los informantes clave, con la finalidad de analizar e

interpretar las categorías obtenidas y así conseguir recomendaciones finales. En tal sentido, el contenido de la investigación se organizó en seis capítulos:

Capítulo I, se centra en la idea central del fenómeno estudiado, en el cual se contextualiza la situación deficitaria y sus implicaciones, así como las revelaciones de este acontecimiento en las estructuras educativas bajo una visión internacional, nacional y local.

Capítulo II, relacionado con la construcción teórica, para ello se hizo un análisis de conceptos, relaciones humanas, gerencia del cambio, perfil del gerente, competencias gerenciales, estrategias para abordar cambios, , tipos de valores y cualidades centrada en los valores, los cuales ayudaron a comprender la realidad en estudio.

Capítulo III, describe el recorrido metodológico empleado a partir la óptica de la investigación cualitativa y método etnográfico. Igualmente describe las actuaciones del grupo de personas observadas, el proceso básico, especificó las cualidades del fenómeno, la relación de los elementos y sus propiedades, implantados estos en la realidad dinámica propia de las instituciones educativas, a fin de captar su naturaleza peculiar mediante el análisis complementado continuo y sistemático, acompañado del proceso de síntesis e interpretación, aplicando la técnica de la entrevista, propio de la investigación etnográfica.

De esta manera, el diseño general del proceso de investigación partió de la descripción del objeto de estudio, determinación de los objetivos que se persiguen, generalización del problema, elección del estudio, recolección y descripción de la información, los cuales estuvieron fundamentados en el trabajo de campo, una vez categorizado el contenido, se procedió al análisis, interpretación y teorización mediante la esquematización ideal del objeto de la teoría para luego de forma gradual se procedió a incorporar más conceptos teóricos bajo la ayuda de la objetividad, control y experiencia.

El capítulo cuarto recoge los datos obtenidos en el proceso de entrevistas, los mismos se ubicaron en un cuadro a fin de facilitar la visualización tanto de las categorías como de las subtegorías resultantes para su posterior análisis.

En el capítulo quinto puede observarse el análisis y la aplicación de la técnica triangulación a los resultados surgidos de las entrevistas, las fuentes bibliográficas y el criterio de la investigadora.

El capítulo sexto está destinado a la presentación de las afirmaciones y trascendencias encontradas en el proceso investigativo.

Por último se presente la lista de referencias consultadas y los anexos que sirvieron para afianzar y sustentar la investigación.

CAPÍTULO I

ACERCAMIENTO A LA REALIDAD

Idea Central del Fenómeno Estudiado

La educación se concibe como un proceso de socialización de los seres humanos porque permite asimilar y adquirir mediante experiencias de aprendizaje los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y creencias que configuran su personalidad, así como también fomentar la práctica de un oficio para satisfacer las necesidades. Por tanto, instaura una transformación en los saberes y el desarrollo de los actores por medio de su participación e interacción en las actividades propuestas de acuerdo a los requerimientos e intereses de la sociedad en un momento determinado.

En razón a lo expuesto, el Foro Mundial sobre la Educación celebrado en Abril de 2000 en Dakar (Senegal) reunió a representantes de los gobiernos del mundo, así como a los representantes de las organizaciones internacionales con el fin de analizar la realidad educativa y su proyección en el devenir de los años, por lo cual se llega al consenso de alcanzar una "Educación para todos", planteando de esta forma seis objetivos claramente definidos, el primero de ellos extender y mejorar la educación integral de la primera infancia; velar por las necesidades de aprendizaje de todas las personas jóvenes y adultas; así mismo, aumentar el número de adultos alfabetizados especialmente a las mujeres y facilitar a todas las personas adultas el acceso a una educación permanente; seguidamente, alcanzar la igualdad de género en educación garantizando a las niñas una educación básica de calidad, y un buen rendimiento; por último mejorar los aspectos cualitativos de la educación para que todos consigan buenos resultados de

aprendizaje, especialmente en lectura, escritura, aritmética y habilidades básicas para la vida.

Con la intención de lograr objetivos se hace necesario fomentar reformas a fin de adecuar el proceso educativo hacia las necesidades y particularidades de las naciones; en este sentido países latinoamericanos como Colombia, Brasil, Cuba, entre otros han realizado transformaciones en sus sistemas educativos dirigidas a brindar una educación de calidad para todos, lo cual se enlaza con lo sustentado por la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO) (2009) donde se ratifica que el futuro del mundo está en la educación, constituyéndose en un elemento fundamental hacia el alcance del éxito, la paz y democracia, garantizando libertad de pensamiento o acciones en beneficios del colectivo, por tanto las políticas educativas deben estar dirigidas hacia el enriquecimiento del conocimiento, el desarrollo de la capacidad práctica y el perfeccionamiento de las habilidades creativas en función de convertir al ser humano en partícipe activo en la comunidad a la que pertenece.

De igual manera, el Proyecto Regional para América Latina y el Caribe (PRELAC), aprobado por los ministros de Educación en La Habana en noviembre de 2002 persigue la realización de cambios específicos en las políticas y prácticas educativas a partir de la transformación de los paradigmas vigentes con miras a asegurar aprendizajes de calidad, el desarrollo humano para todos y a lo largo de la vida, por ello, las políticas educativas priorizarán los derechos a la educación e igualdad de oportunidades por medio de la eliminación de las barreras que limitan la plena participación y el aprendizaje de los seres humanos.

El sentido de este proyecto, complementario y estratégico a fin de consolidar las metas de la Educación Para Todos en la región, es movilizar y articular la cooperación dentro y entre los países concebida como el marco

orientador para la acción, por tanto, se fundamenta en cuatro principios rectores que colocan en el centro a las personas y define cinco focos estratégicos o áreas prioritarias de intervención y el cambio, ellos son: los contenidos y prácticas de la educación para construir sentidos acerca de nosotros mismos, los demás y el mundo; en segundo lugar, en los docentes el fortalecimiento de su protagonismo en el cambio educativo a fin de responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes; en la cultura de las escuelas en procura de convertirse en comunidades de aprendizaje y participación; por último, en la gestión y flexibilización de los sistemas educativos a fin de ofrecer oportunidades de aprendizaje efectivo a lo largo de la vida y en la responsabilidad social por la educación para generar compromisos con su desarrollo y resultados.

Como se aprecia, los países de Latinoamérica y el Caribe realizan esfuerzos por brindar una educación de calidad para todos, por ello implementan transformaciones en este aspecto dirigidas a adecuar el proceso educativo a niveles cada vez mayores de acceso, permanencia, calidad y adecuación de las líneas estratégicas a las demandas de una sociedad con requerimientos en el orden económico, social, cultural y tecnológico. Sin embargo, su éxito dependerá de la corresponsabilidad asumida por los gobiernos, ministros de educación, directivos, docentes, padres, representantes, comunidad al asumir los cambios previstos en las políticas educativas y el currículo escolar en virtud de lograr la preparación adecuada del recurso humano para afrontar los retos exigidos por una sociedad en constante transformación, así como elevar los niveles de productividad en procura de alcanzar el equilibrio social, tal como lo señala el Proyecto Regional para América Latina y el Caribe (PRELAC) (2002).

Atendiendo estas consideraciones, los cambios en los procesos de producción y distribución del conocimiento socialmente significativo, es uno de los principales problemas que enfrenta la educación como política social,

por ello, atender esta realidad conlleva a generar estrategias adecuadas para alcanzar mejoras en la calidad de la educación; por tal razón, la UNESCO (2000) plantea la necesidad que los centros escolares contribuyan al desarrollo de los países a partir de la misión encomendada con pertinencia social, equidad y gerencia que proyecte las acciones necesarias con el fin de transformar la realidad del contexto geográfico donde están inmersas.

Bajo este enfoque, los planteamientos de la UNESCO son tomados por Venezuela como país asociado a esta organización mundial, por ello en los artículos 102 y 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) se plantea la educación como un derecho humano y un deber social basado en un proceso integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. En otras palabras, se concibe la educación como un derecho de los ciudadanos para alcanzar la formación integral en las dimensiones del ser, hacer, conocer y convivir, todo ello va a permitir la preparación del capital humano para enfrentar los desafíos presentes en el siglo XXI. De igual manera, la Ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 14 destaca:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional... (p.10).

En consecuencia, se realiza el proceso educativo al rescatar la visión de la escuela como institución integrada a la comunidad con el propósito de comenzar las transformaciones desde la perspectiva local bajo la participación activa de los actores educativos y como guía, un directivo capaz de asumir los retos actuales que demanda la educación en función de los

fines socialmente establecidos. Por consiguiente, la UNESCO (ob.cit) señala que la gerencia educativa es considerada una herramienta técnica para hacer frente a las innovaciones académicas y administrativas que adelantan los países.

Bajo estas consideraciones, la gerencia educativa se concibe como una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa de una institución escolar, por ello permite la organización del talento humano, así como el uso adecuado de los recursos a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit), Ley Orgánica de Educación (ob.cit) y aquellos más específicos propuesto en el proyecto educativo integral comunitario, por ello es preciso fomentar la democracia participativa para que cada uno de los actores sea corresponsable de la labor educativa pero a la vez el directivo está en el deber de dirigir el equipo de trabajo mediante la orientación, guía y reconocimiento constante de la labor desarrollada.

Sin embargo, no basta con brindar una gerencia consustanciada con esas características porque la dinámica social requiere asumir los cambios que en materia educativa se suscitan constantemente a través de las directrices emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017 donde destaca el proceso de transformación curricular en los niveles y modalidades para alinear la educación a los retos del país atendiendo la coherencia y continuidad que debe prevalecer a fin de garantizar una perspectiva cohesionada en el marco de los fines de la educación; así como también la transformación institucional por medio de la consolidación de los circuitos educativos como la expresión concreta en el territorio de la planificación, organización y funcionamiento eficiente a fin de garantizar la inclusión, prosecución y formación integral de

los niños, las niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas en el sistema educativo.

Lo anteriormente expuesto, implica asumir cambios desde el directivo en su actitud de figura central hasta los docentes y el resto de los actores educativos, pues según Covey (1994), los nuevos paradigmas gerenciales en las instituciones adoptan un estilo más estratégico basado en el trabajo compartido y aprendizaje en equipo. De esta manera, se instaura la gerencia del cambio como un instrumento esencial para el éxito y el ejercicio efectivo de la estructura organizativa. Para Carapaica (2009):

El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización (p .53).

Según este autor, la gerencia del cambio es múltiple y comúnmente se adapta a la unidad para subsistir en la competitividad del desempeño organizacional; de hecho, delimita el radicalismo en las estructuras, cultura, espacios psíquicos, conocimientos, comportamientos, mecanismos de interacción social, así como los fines mismos de la institución, es decir estos cambios conllevan a transformar organismos de poder, intereses personales, prácticas, costumbres y tradiciones entre, otros.

Por consiguiente, implica iniciar un "cambio" significativo en los procesos tanto del quehacer como de la cultura organizacional, de forma ordenada, controlada y sistemática para reformar las estructuras educativas. En concordancia con lo planteado, se precisa puntualizar el realce de este avance, pues genera modificación en el comportamiento del colectivo, por ello si se supera la resistencia al cambio, todos los miembros de la institución educativa se comprometen consigo mismo a consolidar la vocación de servicio, tomar conciencia de su papel dentro de la institución, trabajar por

voluntad propia, más aún pensar en el beneficio que traerá este nuevo paradigma, el cual sin duda se proyectará en una meta común de transformación coordinada, eficiente y motivadora.

En este orden de ideas, la gerencia del cambio primeramente debe atender a la educación y el trabajo como procesos primordiales para la construcción de la sociedad, así mismo considerar la formación del estudiante capaz de vivir y convivir con visión compleja, alcanzar un clima organizacional armonioso guiado por los valores organizacionales; por otra parte, promover la edificación de saberes con la intervención constante de los actores sociales comprometidos en procura de establecer relaciones, solventar colectivamente problemas, superar dificultades, aceptar responsabilidades, confrontar el cambio y valorar las diferencias.

Visto así, la gerencia del cambio en las instituciones educativas se impregna de los valores organizacionales, los cuales se ajustan a los cambios surgidos en el sistema educativo venezolano los últimos años, en función de la aplicación de estrategias novedosas para fomentar el desempeño laboral de los docentes de forma eficiente. Entonces, los valores organizacionales según Yarce (2016) suelen basarse en desarrollo humanístico, por ello se conciben como certezas positivas acerca del potencial y el deseo de crecimiento del personal. Entonces, para ser eficaz y capaz de auto renovación, una institución educativa precisa de los miembros ampliar sus habilidades e incrementar sus contribuciones, adaptándose con deseo a los nuevos cambios.

De igual manera, Jiménez (2010) expresa que cuando los valores organizacionales tienen el mismo significado para todos los miembros de la institución son compartidos, es decir, tienen una importancia similar para todos pero a la vez son puestos en práctica, especialmente por los líderes en todos los niveles. Por tanto, la institución educativa en un proceso de cambio debe establecer en consenso estos valores, los cuales permitirán guiar y

proyectar a niveles cada vez más elevado la solidaridad, el respeto, consideración, corresponsabilidad, eficiencia y calidad con el fin que los miembros puedan relacionarse, trabajar mejor, ser previsivos en la planificación para alcanzar con eficiencia los objetivos previstos.

En efecto, los valores organizacionales son útiles a la institución a juicio de Jiménez (ob.cit) cuando sus miembros tienen conciencia práctica de su dirección y sus propósitos a corto, mediano y largo plazo, permitan ser colectivamente más creativos y efectivos en la solución de los retos y necesidades tácticas o estratégicas, lo cual trae como consecuencia que los miembros los compartan, se sienten más realizados como personas, plenos y valoren sus propios comportamientos. De igual manera, favorecen el ser parte de la comunidad educativa pero a la vez identificarse con la razón de ser de esa organización, rendir en sus acciones, responsabilidades específicas y cumplir con los compromisos profesionales, por último hacer aportes individuales y ser creativos porque a través de sus actos se sienten más realizados como personas y satisfechos de sí mismos.

Como se aprecia, los valores organizacionales son los pilares de la cultura de una institución, lo cual a su vez facilita la integración y el crecimiento de los miembros que la conforman; no obstante, la coherencia de esa cultura va a depender de la consistencia entre lo que dicen y hacen sus integrantes, lo cual determina el nivel de armonía y la calidad del desempeño del personal. Por ello, es beneficioso invertir tiempo y esfuerzo en fomentar en una institución educativa la gerencia del cambio basada en valores compartidos, los cuales se manifiestan por medio del comportamiento cotidiano de los directivos, docentes, personal administrativo, mantenimiento, padres, madres, representantes y comunidad educativa.

Por lo antes señalado, se puede inferir que Venezuela goza de un sistema educativo bastante complejo, el cual abarca desde el nivel maternal, preescolar, primaria, media hasta el universitario, esta estructura se ha

diversificado más aún a partir de la creación de las denominadas misiones educativas, pues todo ello trae consigo numerosos conflictos a nivel de gerencia del cambio, los cuales a su vez desencadenan variados desafíos a nivel organizacional sobre todo en lo que a valores organizacionales se refiere. En consecuencia, los nudos críticos muchas veces radican en desentrañar las problemáticas, es decir las causas generadoras.

En este sentido, el Estado venezolano es una entidad con personalidad jurídica, la cual entre las múltiples funciones están el financiamiento, la planificación, supervisión, control, ejecución, evaluación del proceso educativo. En esencia es el ente encargado de diseñar, definir y aplicar las políticas gerenciales idóneas para cada momento histórico por el que ha atravesado país en su devenir social, económico, político, cultural. La estructura creciente del sistema educativo es representada por el Ministro del Poder Popular para la Educación, los jefes zonas educativas de cada estado, los coordinadores de circuitos municipales, los directivos de cada institución educativa, por ello recae en cada uno de estos niveles asumir los cambios necesarios para viabilizar las acciones transformadoras capaz de responder a los retos de la sociedad, por tanto se considera los valores organizacionales como elementos que configuran la gerencia del cambio.

En síntesis, a cada gerente le corresponde diseñar formas eficientes de conducción a partir de los valores organizacionales de acuerdo a la complejidad y desafíos que presenta su nivel. No obstante, es una realidad que el continuo cambio de las figuras gerenciales afectan la ejecución y concreción de las políticas diseñadas por las autoridades, creando un vacío de autoridad, así como un relativismo en lo que a valores se refiere. Aunado a ello, puede hacerse hincapié en la injerencia partidista en la que se ha visto inmerso el sistema educativo en todos sus niveles, elemento que sin duda contradice el artículo 12 de la Ley Orgánica de Educación (ob.cit) al especificar:

No está permitida la realización de actividades de proselitismo o propaganda partidista en las instituciones y centros educativos del subsistema de educación básica, por cualquier medio de difusión, sea oral, impreso, eléctrico, radiofónico, telemático o audiovisual afecta directa rectamente las acciones. En los niveles inicial y primaria. b. En ninguno de los niveles del subsistema de educación básica, puede utilizarse el aula de clases y la cualidad de docente para actividades de carácter partidista. (p.9).

En efecto, la intromisión de elementos partidistas en las políticas gerenciales ha suscitado quiebres o rupturas que en ocasiones retrasan e incluso impiden el desarrollo de políticas de acción estables, hecho observable y corroborable desde la reforma de la Ley Orgánica de Educación en 1999. Desde allí es posible evidenciar el vaivén de modelos y gestiones, las cuales se han visto comprometidas o quedado inconclusas debido a la falta de gerencia en lo que acompañamiento y seguimiento se refiere, tales incongruencias e incompetencias repercuten tanto en la estabilidad, así como en la trayectoria ontológica de la estructura del sistema educativo. En consecuencia, el quiebre de los modelos estándares que determinaron los principios de la educación hacen que el conglomerado educativo esté en una continua adición de elementos pilotos, enmarcados en modelos de pruebas y experimentación de vivencias a fin de responder a las exigencias del tiempo y espacio venezolano.

Sin embargo, es importante considerar las limitaciones de los directivos como gerentes ante los cambios en la arquitectura del sistema educativo, pues como asegura Torrealba (2010) “El sistema educativo venezolano, enmarcado en escenarios cambiantes e impregnado de la rigidez de los modelos paradigmáticos, no hizo otra cosa que ajustarse a ellos” (p.72). De acuerdo al comentario del autor, la rigidez es una característica de este sistema, ello deja poco margen de actuación a la gerencia para implementar acciones preventivas e incluso aquellas orientadas a

solventar situaciones conflictivas dentro de la institución que representa. En este particular es oportuno resaltar que cada institución posee un contexto propio, único, determinado por sus debilidades y amenazas, el cual requiere o exige una dedicación exclusiva por parte del directivo como gerente.

La situación antes descrita pareciera ser común en el Estado Trujillo, el cual cuenta con doscientas treinta y cuatro 234 escuelas públicas, cuarenta y tres 43 privadas, cuarenta y cinco 45 liceos bolivarianos y privados, un total de quinientas sesenta y cuatro 564 instituciones, esto representa un reto para la implementación de las políticas educativas eficientes centradas en la gerencia del cambio desde la perspectiva en los valores organizacionales porque no existe un proceso de acompañamiento para verificar el cumplimiento de las acciones propuestas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en cuanto al desarrollo curricular y la transformación institucional previstas en las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017 debido muchas a la deficiencia que existe en la comunicación entre el órgano rector y las instituciones educativas.

De allí que es fundamental atender lo expuesto por Tuñez, citado por Villalobos (2013) quien desataca que “la comunicación es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás”. En concordancia con lo expuesto por el autor, la comunicación se torna en el medio eficaz para llevar a cabo la implementación de las actividades gerenciales que fomenten el cambio requerido en cada institución educativa.

Visto así, el proceso de diálogo requiere por parte de todos los involucrados disposición, respeto, sinceridad, deseos de mejorar, aportar ideas para desarrollar los cambios dispuestos por el ente rector de la educación; no obstante, una realidad percibida en algunos procesos de diálogo entre directivos y docentes es la dificultad para la escucha activa, la falta de disponibilidad o participación en las actividades colectivas e incluso

inherentes a sus funciones educativas, aunado al escaso respeto a las figuras de autoridad en los procedimientos para la toma de decisiones, todos ellos sin duda son causas de limitación para la puesta en práctica de la gerencia del cambio a partir de los valores organizacionales en algunos centros educativos.

Aunado a ello, es preciso considerar el aporte de Zimmermann (2000) quien explica “la resistencia al cambio es una expresión normal... la cautela y el recelo frecuente a cualquier cambio son actitudes defensivas naturales contra lo que desborda nuestra capacidad” (p.103) puede entonces inferirse que nace de la preocupación de no tener total seguridad acerca de la realidad que se pretende modificar, pues la experiencia y las herramientas adquiridas con el tiempo resultan ser insuficiente para afrontar los complejos retos por venir, sobre todo cuando las bases estratégicas en la que se apoyaba la realidad anterior apenas logran sostenerla. De acuerdo al señalamiento del autor, la resistencia al cambio es una actitud natural, ello implica saber dosificar la magnitud, así como el impacto que pudiese causar en el devenir histórico del colectivo. Por otra parte, Perdomo (2016) destaca debilidades en cuanto a que:

El directivo escasamente hace uso de los equipos de trabajo, la motivación y la toma de decisiones como estrategias gerenciales administrativas dirigidas a promover una gerencia del cambio acorde a las demandas del contexto social y las orientaciones emanadas por el ente rector de la educación; hecho que se evidencia porque algunas veces fomenta actividades motivacionales dirigidas a favorecer el crecimiento personal y académico de los actores educativos. (p.43).

Así mismo, se aprecia que en ocasiones reconoce el esfuerzo realizado por los docentes en procura desarrollar las tareas de acuerdo con las orientaciones dadas a fin de incentivar la participación del colectivo escolar al momento de conformar las comisiones de trabajo. En relación a la toma de decisiones escasamente el directivo ante una problemática institucional lleva de forma consensuada el análisis de las causas y consecuencias, además

ocasionalmente selecciona aquella alternativa que beneficie a la institución educativa.

Por otra parte, destaca Perdomo (ob.cit) que los directivos escasamente desarrollan la empatía, la escucha atenta y la asertividad como estrategias gerenciales personales, lo cual impide la interacción de los actores educativos, así mismo el compartir ideas y accionar ante la realidad educativa. En cuanto a la empatía, el directivo algunas veces entiende las necesidades de desarrollo académico del personal para fomentar sus aptitudes, ocasionalmente favorece una actitud de afinidad e interpreta las emociones del personal en función de mejorar las relaciones interpersonales y colaborar en la resolución de problemas.

En atención a la escucha activa, el directivo pocas veces presta atención a los gestos del personal durante la comunicación, además algunas veces percibe lo más exacto posible lo expresado por los docentes durante la comunicación y ocasionalmente centra su atención en las palabras pronunciadas para comprender la posición frente a una situación de índole educativa. En cuanto a la asertividad algunas veces propicia la expresión de sentimientos de forma sincera sin herir la sensibilidad de los demás, en ocasiones fomenta la capacidad de expresión de opiniones de forma honesta sin menospreciar los intereses de los compañeros.

De igual manera, Bravo (2016) señala que la gerencia escolar conlleva a asumir:

las transformaciones educativas propuestas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como a una valoración de elementos no sólo pertinentes al personal directivo sino esencialmente relacionados con el personal docente y en general con todos los actores educativos que hace vida activa dentro del proceso de formación académica de los educandos, por lo tanto, es necesario trazarse bajo características ineludibles como el liderazgo participativo, el compromiso, la proactividad y la convivencia escolar verificada en las relaciones interpersonales dentro de la institución y valores que deben estar presente dentro de la gerencia del cambio. (p.120).

Esta panorámica se percibe en la Escuela Bolivariana San Antonio y Escuela Bolivariana La Sabana pertenecientes al NER 203 del Municipio Andrés Bello, Estado Trujillo donde el personal directivo, administrativo, ambientalista, docente, estudiante, familia y comunidad se muestran reacios a los cambios y transformaciones curriculares emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación. En ese sentido, la consulta por la calidad educativa realizada el año 2014 recolectó el conjunto de inquietudes de toda la comunidad educativa "...asociándole con los cambios, la gerencia del cambio y los valores organizacionales." (p. 18). Por tanto, se quiere dar respuesta a las exigencias y retos planteados desde la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad, hechos que demuestran las debilidades en cuanto a la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales en estas instituciones educativas.

Por otra parte, en la supervisión realizada por el coordinador del Circuito Escolar N°1 se evidencia que el directivo escasamente desarrolla acciones dirigidas a implementar la transformación curricular e institucional debido al desconocimiento de esta política educativa y a la práctica tradicional en los procesos de planificación, organización, dirección y control. En ese sentido, la planificación del proyecto educativo integral comunitario y el proyecto de aprendizaje escasamente se cumple de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes pero a la vez atendiendo la realidad sociocomunitaria; por otro lado, se destaca la conformación de los comités del consejo educativo, sin embargo no se materializan sus atribuciones debido a que no se realiza una planificación ajustada a la realidad institucional para su posterior ejecución y evaluación a fin de determinar los logros alcanzados, así como la replanificación de aquellas acciones que no dieron los resultados esperados.

De igual manera, la gerencia descansa sobre una comunicación descendente que impide el aporte de ideas o sugerencias para viabilizar la

acción educativa, además se percibe la práctica de un liderazgo autoritario basado en el cumplimiento de las órdenes y su posterior verificación en un proceso de supervisión punitivo, poco enriquecedor y constructivo para el personal de la institución. Aunado a ello, se percibe que la función de control no se cumple a cabalidad para verificar el logro de los objetivos plantados dentro de la planificación institucional.

Lo antes planteado, se consideran síntomas de la escasa gerencia del cambio desarrollada en estas instituciones educativas y la práctica poco sistematizada de los valores organizacionales de respeto, tolerancia, responsabilidad, compromiso, solidaridad, equidad, entre otros que deben caracterizar los escenarios escolares para fomentar el involucramiento consciente de todos los actores educativos, pues el proceso educativo requiere de la corresponsabilidad, tal como lo expresa el artículo 12 de la Ley Orgánica de Educación (ob.cit).

En tal sentido, son múltiples las competencias que el directivo tiene para formar al colectivo docente, administrativo, ambientalista y el resto de los actores educativos, entre ellas destaca Zimmermann (2000) el ser “comunicativo, proactivo, sinérgico, justo, responsable, humanista” (p.45), pues son necesarias para conducir al colectivo hacia el ejercicio de la docencia pero lamentablemente no se encuentran fortalecidas en el personal directivo de las Escuelas Bolivarianas San Antonio y La Sabana, lo cual deja entrever una gerencia tradicional que lejos de asumir las transformaciones educativas se convierte en un espacio para la repetición de modelos que en algún momento tuvieron aceptación pero que la dinámica inspira nuevos retos por parte de los actores educativos en la búsqueda de una educación capaz de responder a las exigencias sociales y a los cambios curriculares establecidos.

Teniendo en cuenta la realidad percibida en las escuelas Bolivarianas adscritas al NER 203 se hace necesario plantear acciones para instaurar la

gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales, pues servirá de base al personal directivo, docente, personal administrativo y ambientalista y al resto del colectivo escolar para asumir con precisión los retos que materia educativa viene impulsando el Ministerio del Poder Popular para la Educación. En este sentido, es conveniente traer a colación el señalamiento realizado por el mismo Ministerio al señalar en las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017:

Es un reto para los directores y las directoras de todas las instituciones educativas del circuito educativo, formarse, juntarse, planificar y organizar las actividades poniéndose de acuerdo, formando colectivos de directores y directoras de todos los niveles y modalidades (sin fraccionamiento ni parcelas). (p.31).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Guía para la Autoevaluación de los Centros de Educación Inicial y las Escuelas Primaria realizado en el 2014, se pudo evidenciar que los directores pertenecientes a las escuelas adscritas al NER 203 del Municipio Andrés Bello del Estado Trujillo no han realizado esfuerzos mancomunados para mejorar la calidad educativa, de hecho en esta misma consulta se les adjudicó la falta de liderazgo como una debilidad en lo que al ejercicio de la gerencia se refiere.

Continuando con la idea expuesta, puede señalarse que la gerencia del cambio tiene como uno de sus fundamentos el liderazgo, por consiguiente resulta difícil lograr instaurar una efectiva gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales cuando el personal de ambas instituciones descalifica a sus directores por no poseer los rasgos característicos de quien está al frente de una institución educativa. Entonces, es fundamental colocar en la dirección de estos planteles verdaderos gerentes para los cambios con el propósito de lograr hacer efectivas las novedosas transformaciones que exige el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007).

Por otro lado, en la misma Guía para la Autoevaluación de los Centros de Educación Inicial y las Escuelas Primaria (ob.cit) quedó expresada la “Falta de corresponsabilidad y sentido de pertenencia de algunos padres, representantes con la enseñanza aprendizaje de sus hijos” (p.5), ello también señala una seria problemática en lo que se refiere a el alcance de los objetivos propuestas por los gerentes educativos en relación a la transformación curricular. Por ende puede afirmarse que entre las competencias gerenciales del director se encuentran diseñar, aplicar y evaluar las políticas, así como las estratégicas capaces de atraer, recuperar, fomentar e incentivar el ejercicio de la corresponsabilidad entre los padres, madres, representantes o responsables.

Todo ello es necesario debido a que no todos los padres o responsables tienen claro el verdadero sentido de la responsabilidad ni el papel que deben desempeñar frente a la educación de su representado. Considerando esta realidad y teniendo presente que parte del éxito del estudiante proviene de la formación y preparación de sus representantes, se hace necesario por parte del directivo como gerente del cambio asumir con diligencia el compromiso de crear una cultura educativa para todas aquellas personas que directa o indirectamente son coparticipes en la formación del estudiantado.

Considerando estos elementos que sin duda afectan directa o indirectamente los propósitos educativos, es oportuno señalar que una de las conclusiones extraídas de las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017 es exhortar a los directivos a “Planificar juntos y juntas, por ejemplo, el mantenimiento y la seguridad escolar (solo será posible en la medida en que la comunidad asuma que la escuela es suya y debe mantenerla y cuidarla)”. De acuerdo al aporte suministrado, la planificación es por antonomasia la raíz generadora de las soluciones a los problemas que se

podiesen presentar en torno a las variaciones surgidas en la cambiante realidad de cada institución educativa.

Por consiguiente, la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales es parte esencial dentro de lo que debe ser la planificación en consenso, por tanto, no se puede entender una planificación aislada de la realidad en la que se encuentra sumergida cada una de las escuelas pertenecientes al NER 203 y menos aún al margen de lo que representan los valores organizacionales para una institución que realiza una de las tareas más delicadas como lo es la educación. En síntesis, la verdadera transformación surgirá cuando todos asuman ser parte activa del cambio, donde el sentirse integrado a la escuela genera un compromiso cuasi imperativo, por consiguiente mancomunar los esfuerzos es fundamental para mantenerla.

Según los resultados de la Consulta para la Calidad Educativa realizado en 2014 en las Escuelas Bolivarianas pertenecientes al NER 203 existen dos elementos importantes que podiesen servir para concretar la metas propuesta para una gerencia de cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales, esta son “la disponibilidad, integración, colaboración al momento de realizar cualquier actividad, algunos miembros de la familia son profesionales universitarios en las ramas de educación, salud, gestión social, entre otras” (p.5).

Visto así, es importante dar respuesta a las distintas situaciones y necesidades que atraviesan las Escuelas Bolivarianas adscritas al NER 203, pues tanto la estructura cultural como su entorno rural están en constante evolución, debido en primer lugar al aumento poblacional, las implicaciones acarreadas por la dinámica en la economía, el conglomerado político, la estratificación social y los problemas surgidos en torno a estos sectores.

Resulta entonces pertinente la reconsideración de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales como una herramienta

necesaria para el logro de las metas dispuestas por el Ministerio Popular para la Educación, proponiendo para ello un modelo teórico capaz de fomentar la identidad personal e institucional frente a la ambigüedad e incertidumbre dejada por los cambiantes modelos en las gestiones educativas anteriores.

Las anteriores reflexiones permiten formular la interrogante general que guía el desarrollo de la presente investigación: ¿Cómo generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo, desde los valores organizacionales?, de esta pregunta surgen las siguientes interrogantes específicas:

¿Cómo abordar teóricamente la perspectiva de la gerencia del cambio en la educación desde el enfoque de diferentes autores?, ¿Cuál es la visión que tienen docentes acerca de la gerencia del cambio y los valores organizacionales en las Escuelas Bolivarianas del NER 203?, ¿Cuáles directrices de cambio son emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación que se desarrollan en las Escuelas Bolivarianas?, ¿Cómo contrastar los postulados de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales con los aportes de los docentes y los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación? y ¿Qué aproximación teórica surge acerca de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales en la educación primaria?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo, desde los valores organizacionales.

Objetivos específicos

Abordar teóricamente la perspectiva de la Gerencia del cambio en la educación desde el enfoque de diferentes autores.

Analizar la visión que tienen docentes acerca de la gerencia del cambio y los valores organizacionales en las Escuelas Bolivarianas del NER 203.

Interpretar las directrices de cambio emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación que se desarrollan en las Escuelas Bolivarianas.

Contrastar los postulados de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales, con los aportes de los docentes y los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Plantear una aproximación teórica sobre la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales en la educación primaria.

Justificación

La gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales consiste en aportar soluciones asertivas, viables e incluso adaptables a las transformaciones surgidas en los escenarios y realidades por la que atraviesa una determinada institución educativa. En este sentido, es importante señalar que el contexto escolar como organización no escapa a los cambios producidos por las dinámicas internas y externas, haciéndose necesario estar en constante readaptación de los modelos gerenciales.

Bajo este enfoque, es importante involucrar los valores organizacionales para el logro de los objetivos institucionales, así como la satisfacción de las necesidades del personal, respetando sus diferencias físicas, sociales y culturales. En este sentido, Kreitner y Kinicki (1996) establecen:

Un cambio organizacional implica una modificación de un estado, condición o situación en otro, supone una alteración de las dimensiones estructurales. Se considera como un patrón de variaciones o modificaciones sucesivas en los procesos de trabajo y en la práctica social, el cual se basa en adaptaciones múltiples y pequeñas al entorno, con el fin de asegurar la supervivencia de la organización. (p.66).

Ante este enfoque, emerge la necesidad de contar con un directivo competente para liderar, proyectar cambios tanto en la vida personal, organizacional y en la sociedad misma; pues, su conducción reside en brindar a los docentes como al resto del colectivo la libertad de pensamiento en ideologías, además el respeto y la actuación que vaya en beneficio de la construcción en conjunto de una humanidad más equitativa, ética, creativa y razonable, todo lo cual contribuye a desarrollar los cambios que en materia educativa propone el Ministerio del Poder Popular para la Educación. En este orden de ideas, se aprecia un líder capaz de gerenciar en valores, por ello, Covey (2003) plantea:

El liderazgo basado en valores y principios tendrá como consecuencia un buen trabajo en equipo, éste líder puede enfrentar situaciones difíciles durante su camino o decisiones difíciles de tomar pero lo sacará adelante siempre sus valores. Actualmente, tenemos en nuestro país un sin números de actores políticos, educacionales y religiosos que hablan de liderazgo llevando a su gente a la búsqueda de fines partidistas o propios, sin buscar el bien común. (p.4).

En concordancia a lo señalado por el autor, es fundamental que los encargados de conducir los escenarios educativos apliquen valores organizacionales a las distintas problemáticas que pudiesen afectar o impedir el alcance de las metas deseadas e incluso en las situaciones en las que se puede ver afectada la excelencia, el desempeño laboral y el rendimiento de los actores educativos, es decir, en todos los elementos que perjudiquen directa o indirectamente las relaciones de todo el colectivo.

Bajo estas consideraciones, se presenta la siguiente investigación cuyo principal objetivo está dirigido a generar una aproximación teórica sobre la gerencia del cambio en la educación primaria desde la perspectiva de los valores organizacionales, razón por la cual la misma queda justificada desde una panorámica social, teórica, científica, práctica, ontológica, epistémica, axiológica y metodológica.

En lo social, la investigación destaca la relevancia de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo, desde los valores organizacionales. En este sentido, es importante señalar que el Estado Venezolano ha venido implementando a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación novedosos programas y políticas a fin de garantizar la formación integral del estudiante en los ámbitos del ser, conocer, hacer y convivir, sin olvidar la práctica de los valores organizacionales para asegurar la convivencia y el respeto mutuo entre los actores educativos. Para ello es necesario incluirlos dentro de sus directrices con el fin de obtener beneficios en las acciones que permitan viabilizar el proceso educativo.

Por tanto, las relaciones interpersonales se convierten en un elemento esencial para establecer una reciprocidad armoniosa que contribuya a intercambiar conocimiento, crear empatía, sinergia y participación de acuerdo con las funciones gerenciales, pedagógicas y comunitarias cumplidas por cada uno de los actores. La investigación responde a asegurar la convivencia y el respeto mutuo entre los actores educativos; de hecho, los valores prevalecen en cada persona y como toda organización debe incluirlos dentro de sus directrices con el fin de obtener beneficios en sus gestiones. Cabe destacar, que las relaciones interpersonales son un elemento esencial en cualquier institución educativa; de hecho, se requiere establecer una reciprocidad armoniosa entre los actores a fin de intercambiar conocimiento, crear empatía, sinergia y participación de acuerdo con las obligaciones asociativas y comunitarias.

En lo teórico, esta investigación se justifica porque permitió analizar diferentes fuentes bibliográficas y electrónicas relacionadas con las categorías gerencia del cambio y valores organizacionales a fin de realizar las confrontaciones desde la perspectiva de los autores pero a la vez considerando los hallazgos encontrados producto de la información recolectada a los informantes clave, lo cual condujo a aportar nociones vinculadas para enriquecer la temática estudiada. De igual manera, la investigación sirve de base a futuros trabajos que guarden relación con la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales en otros contextos para determinar puntos coincidentes o divergentes que puedan enriquecer el objeto de estudio.

Cabe destacar, que los centros escolares están presididos por el directivo, quien asume la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar las competencias asignadas en el reglamento legal pertinente para conducir al personal docente. Si bien es cierto, los actores educativos en la gerencia del cambio tienen un carácter social, cuyos

principios se organizan en la eficacia, formación, organización y justicia; fijando el enlace de esfuerzos y corresponsabilidad que coadyuvan al logro de la calidad en los centros escolares.

En un sentido particular, esta investigación respalda la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2002) y Creswell (2005) cuyo propósito es generar una aproximación teórica en base al análisis de la información producto de la triangulación a partir de los hallazgos encontrados en las entrevistas que se realizaron a los informantes, igualmente, las vivencias en los contextos seleccionados. La disertación se convertirá en fuente sugerente para otros investigadores, por ello los aciertos ideados ofrecerán principios de orientación en pro de redireccionar la trayectoria de sus saberes hacia un desenlace más trascendental.

Cabe destacar, que los centros escolares están presididos por el directivo, quien asume la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar las competencias asignadas en el reglamento legal pertinente para conducir al personal docente. Si bien es cierto, los actores educativos en la gerencia del cambio tienen un carácter social, cuyos principios se organizan en la eficacia, formación, organización y justicia; fijando el enlace de esfuerzos y corresponsabilidad que coadyuvan al logro de la calidad en los centros escolares.

En efecto, Arana (2009) expresa “los valores son algo complejo y multilateral donde se nota la conexión existente entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad de un individuo expresado a través de conductas y comportamientos” (p.32). Por ello, la escuela es el ente transmisor de valores, de ahí el directivo y docentes deben actuar axiológicamente con fin de interpretar la realidad para transformarla colectivamente mediante la conexión racional entre práctica y la teoría.

En el aspecto científico, la investigación promoverá formas de pensamiento y comportamiento en los actores comprometidos con el sistema

educativo, efectivamente son aspectos básicos en el desarrollo de una sociedad humanista, democrática y protagónica. Cabe indicar, que el impulso de las nuevas tecnologías, ha precipitado cambios en las estructuras organizacionales, donde requieren de gerentes con una mayor potencial de adaptación a las circunstancias, además debe poseer principios como ética, honestidad, justicia y responsabilidad social, entre otros para atender las demandas de los estudiantes, los actores educativos y en fin una sociedad en constante transformación.

Desde la perspectiva práctica, la generación de una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo contribuirá asumir con responsabilidad las transformaciones que el Ministerio del Poder Popular para la Educación viene implementando por medio de las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017, así como las propuestas en el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007).

En efecto, la construcción de una aproximación teórica sobre la gerencia del cambio, permitirá generar transformaciones en las acciones donde no son competentes y proyectar nuevas acciones dentro de la organización. En este punto, la dirección debe evaluar la reacción de los actores educativos que están bajo su liderazgo ante el cambio aplicado, en línea general debe ser beneficioso, cargado de aspectos positivos, en busca de la excelencia del colectivo de acuerdo a lo expresado por Morín (2000, p.79) al señalar que las interacciones entre individuos producen sociedad y reaccionan sobre los individuos, por ello, la cultura, en sentido genérico, emerge de esta interacciones.

En este punto, la dirección de las Escuelas Bolivarianas San Antonio y La Sabana deben evaluar la implementación de los cambios propuestos por el ente rector de la educación para ajustar el proceso educativo hacia las

demandas de la sociedad que se encuentra en constante transformación, por tanto, se consideran beneficiosos en la búsqueda de la excelencia del colectivo por que de acuerdo a lo expresado por Morín (2000) las interacciones entre individuos producen sociedad y reaccionan sobre los individuos, por ello, la cultura, en sentido genérico, emerge de estas interacciones.

Otro aspecto a valorar desde la temática del objetivo general, es oportuno hacer mención al ser ontológico de la investigación. En primer lugar es importante traer a colación el aporte de García (2006) quien explica en relación a los valores que “no hay cosa alguna que no tenga un valor. Unas serán buenas, otras malas; unas inútiles, otras perjudiciales; pero ninguna absolutamente indiferente” (p.376). De acuerdo a lo señalado por el autor, los valores son atributos o asignaciones exclusivas del ser humano, no existe otra especie viviente capaz de teorizar o redefinir las actuaciones realizadas por un grupo particular.

En segundo lugar, el autor García (2006) señala que los valores “no son cosas ni elementos de las cosas, son lo que son” (p.377) es decir, ontológicamente los valores son realidades existentes por sí mismas, no dependen del conocimiento del hombre. Este punto de vista es semejante a la apreciación de González (1994) quien señala “No existe un valor que no sea una posibilidad humana o que no exprese un modo de ser del hombre, los valores no son propiedad de las cosas” (p.47), en otras palabras, puede entonces afirmarse que el valor posee entidad propia.

Considerando tales señalamientos y aplicándolos al ámbito organizacional se puede inferir que, los valores organizacionales son todas aquellas asignaciones dadas por un grupo de personas a determinadas formas de ser, actuar y funcionar frente a determinadas tareas o responsabilidades, las cuales tienen como finalidad la formación de la identidad en una organización. Por esta razón los directivos en su condición de gerentes aprenden múltiples

conocimientos y estrategias para hacer frente a los desafíos propios de las variadas realidades que se presentan en su entorno, haciendo de los valores herramientas que forjan los iconos que representan la imagen de la escuela como una organización.

Cambiando de punto de vista, también es oportuno indicar el sentido epistémico la investigación. La filosofía tiene por objeto el conocimiento, la cual incluye los valores, parte esencial de su estudio, por esta razón, las teorías del conocimiento que se desarrollan en torno a ellos y los distintos ámbitos de aplicación conforman del acervo cognoscente, pues nada que emane de los mismos, ya sea positivo o negativo escapa a la mirada de la filosofía, por el contrario se convierte en su dinámica de estudio.

En consecuencia, los valores organizacionales como parte del pensamiento poseen sus particulares teorías del conocimiento, así lo afirma Henssen (2000) la filosofía “como reflexión sobre la conducta del espíritu, sobre lo que llamamos valores en sentido estricto, la filosofía es teoría de los valores” (p.9), indicando con ello el carácter dinámico de los valores, puede observarse en el devenir histórico de la humanidad, el significado del valor solo es objetivo ontológicamente, es decir, en cuanto al ser, pues toda existencia es buena en sí misma, sin embargo epistemológicamente los valores son relativos, lo que ayer resultaba negativo hoy es positivo y viceversa, ello se debe a que el valor es aplicable siendo susceptible a los cánones mentales propio de un grupo cultural, de allí que este obtenga distintos significados e incluso diversa gradualidad en lo que a importancia se refiere.

Esto puede observarse en el cambio que ha sufrido la educación, en la edad media la enseñanza estaba dirigida a estudiantes masculinos; en la época de la colonia el negro e indio no tenía derecho a la educación, hoy se considera un derecho humano del cual todos pueden participar sin ninguna limitación, tanto así que según la UNESCO (2007) reconoce que “la calidad

educativa debe poseer las siguientes dimensiones: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia, competencias y efectividad” (p.12), cualidades que sólo se consigue mediante una correcta gerencia del cambio desempeñada por el director y de su actuación transdisciplinaria, lo cual puede traducirse en un mancomunado trabajo de equipo, participación, cooperación entre personas de diferentes profesiones y experiencias en múltiples doctrinas, de tal modo que alcancen obtener un efectivo aprendizaje organizacional.

Otro aspecto importante a considerar en esta investigación es el axiológico. En este sentido, puede indicarse a groso modo que la axiología como ciencia estudia los valores en sus distintos ámbitos, los reconoce en primer lugar de manera ontológica como existentes naturales, en segundo lugar epistemológicamente como cognoscentes y por último axiológicamente como ónticos-relativos, es decir existentes aunque de aceptación variable. Para el caso de esta investigación, los valores organizacionales están centrados en la gerencia del cambio, destinados a la mejorar de la calidad educativa en las escuelas adscritas al NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo.

Los valores organizacionales permiten guiar al directivo en sus múltiples funciones a través de los desafíos éticos y humanistas propios del siglo XXI, donde la responsabilidad, eticidad, honestidad, equidad, sinceridad, lealtad, transparencia, justicia, organización, y generosidad aparecen como valores difíciles de encontrar en quienes están frente a la dirección de una institución educativa, pues estos deben ser el soporte que sustente el trabajo de verdadero gerente de cambios, transitando desde luego por las vías constitucionales e impulsando masas sin mayor esfuerzos que no sea el de ejercer un eficaz liderazgo.

No podía dejar de considerarse la perspectiva metodológica, pues en todo estudio es la vía capaz de conducir al objeto de investigación. En este sentido, todos los aspectos que guardasen alguna relación con la misma

resultan interesantes para determinar la influencia que ejerce y hasta qué punto es prudente considerarlo como herramienta unificadora las partes que conforman el todo. Para el caso de esta investigación la metodología estuvo centrada bajo los criterios del enfoque cualitativo, entendiéndose este desde la perspectiva integral definida por Martínez (2009) “nos referimos al “control de calidad” donde la calidad representa, primordialmente, la naturaleza y la esencial completa, total, de un producto” (p.65).

En otras palabras, el enfoque cualitativo epistemológicamente permite un acercamiento más real con el objeto de estudio, debido a que no se muestra lejano a la totalidad de los elementos, por el contrario se detiene para analizar las particularidades influencias que pudiese tener cualquier agente interno o externo. Esta forma metodológica puede considerarse abierta a la construcción de saberes con la intervención de los actores comprometidos para confrontar el cambio, esta experiencia le ofrece al investigador constatar las condiciones del entorno social, cultural, natural, en procura de elevar la calidad y la objetividad del conocimiento.

En esencia, esta la investigación se presenta como un estudio cualitativo bajo el método etnográfico, donde el individuo y su contexto integral son asumidos como unidad de análisis y no separados de su realidad. Así mismo, es el sistema que se ajusta a la construcción de saberes con la intervención de los actores comprometidos para confrontar el cambio, de allí que esta experiencia le ofrece al educador e investigador constatar las condiciones del entorno social, cultural, natural, en procura de elevar la calidad educativa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los antecedentes de la investigación relacionados con otras publicaciones de postgrado, por ende, tópicos similares a la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales, asimismo se muestran los enfoques teóricos que implantan el desarrollo del estudio, consumando el sustento epistemológico, basado en análisis progresivo del desarrollo, igualmente desde la integración, organización y estructuración sistemática de las informaciones procedentes de ciencias básicas, que representa lo sincrónico, como base de la comprensión acerca de las categorías emergentes.

Antecedentes de la Investigación

Es conveniente indicar que se tomaron a manera de referencias para el presente estudio dos categorías clasificadas de la siguiente manera: gerencia del cambio y valores organizacionales con el fin de reconstruir, rediseñar y transformar las realidades en los escenarios educativos, enmarcadas hacia la participación, corresponsabilidad, respeto de los derechos individuales y colectivos, por ello es conveniente considerar como punto de partida las siguientes investigaciones.

En relación a los estudios internacionales, Sosa (2012) presenta una tesis doctoral denominada “Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio” para optar al título de doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro (UFT- Cabudare). La presente investigación tuvo como propósito de generar una aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de

su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja.

De acuerdo a la metodología, se fundamentó en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en el estudio fenomenológico y diseño de campo, las técnicas de recolección de información fueron la entrevista y el grupo focal y como instrumento, la guía de entrevista. Cabe destacar que, el grupo focal propició una dinámica de discusión orientada hacia la constatación de opiniones, la articulación de diferentes perspectivas, el cruce de opiniones hasta llegar a un consenso, por tanto para la interpretación se desarrollaron las técnicas de la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización propiamente dicha.

En cuanto, a la aproximación teórica se elaboró bajo las pautas del modelo teórico de Tesch (1987) adaptado por la investigadora, considerado el idóneo para el abordaje de la información, con criterios interpretativos que concede un sentido comprensivo a los hallazgos en el discurso gerencial, y permite romper con la linealidad del proceso. Con las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, se dio cuenta de un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes.

Este estudio guarda coincidencia con la investigación debido que tiene como propósito generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio desde los valores organizacionales, donde el directivo ha de considerarse como el eje principal con una sólida preparación para actuar en su colectividad, consciente de la magnitud política-social de su rol,

competente de transformar los centros educativos en circuitos de verdadera participación y trabajo productivo. En efecto, los actores del sistema escolar distinguen las propuestas de cambio desde sus saberes, práctica y marcos de referencia; asimismo los valoran en función de su visión, razonabilidad, credibilidad y afinidad con sus creencias; por ello, toda reforma depende en gran medida de construcciones fusionadas.

También Sandoval (2014) presentó un artículo científico denominado “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor” cuyo objetivo fue explorar, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor. Destaca el autor que existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados, asimismo le cuesta entender y enfrentar la necesidad en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente. La gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas las cuales deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones.

Este artículo le proporciona a la investigación la importancia de comprender y aplicar los procesos esenciales antes la generación de cambios en las organizaciones porque un cambio es una serie de acciones producidas de la alteración, variación o modificación, en tal sentido, los gerentes como agentes responsables deben conocer y percibir los efectos a fin de manejar las resistencias y planificar de modo efectivo la proyección hacia la innovación. Por tal razón, se hace indispensable que el directivo realice un análisis previo donde consiga estimar la verdadera situación, luego defina visión- misión existente, los lineamientos estratégicos, así como, identificación de variables negativas o positivas (posibles obstáculos,

fortalezas, oportunidades, debilidades amenazas) con el objeto de orientar la institución hacia el éxito.

En cuanto al ámbito nacional, Vegas y Peña (2013) revelaron el artículo científico designado “La gerencia del cambio organizacional: Una aproximación desde la complejidad a la transcomplejidad” (UNEZPO-UNET). Este enfoque del pensamiento complejo constituyó una opción para el estudio a partir de la comprensión, explicación de los fenómenos de cambio y transformación organizacional mediante un análisis disciplinario, multidisciplinario-transdisciplinario, toda vez que estos cambios ocurren en contextos dinámicos, complejos y sometidos a las presiones del entorno, en consecuencia, se plantea la revisión de las perspectivas del pensamiento complejo e importancia en el abordaje de la gerencia del cambio organizacional.

El artículo científico de Vegas y Peña (2013) sirve de base a esta investigación, ya que le aporta la estrategia del pensamiento complejo para enfrentar y abordar los continuos cambios que exigen participación pertinente de la gerencia competente, capaz de enrumbar a la organización hacia la productividad y excelencia. Por ello, los directivos deben liderar el proceso de cambio, con visión de futuro, dentro de una dirección holística e integral, logrando así desarrollar un nuevo modelo de competencias gerenciales basada en la neurotransdisciplinariedad. De hecho, el verdadero cambio surge cuando el director comprende la importancia de contribuir al desarrollo de su personal docente bajo una visión compartida con el compromiso de desafiar esquemas o modelos establecidos en el pasado, que no se ajustan a la realidad actual.

Seguidamente, Delgado y Aldana (2014) presentaron un artículo intitulado “Gestión del cambio en la gerencia educativa. Un análisis teórico en la consolidación del cambio organizativo educacional” cuyo propósito estuvo dirigido a determinar la relación entre la estructura organizacional y la gestión

del cambio del gerente educativo en las escuelas básicas del Municipio Bolívar del estado Falcón. Metodológicamente se apoyó en una investigación correlacional, respaldándose en el diseño transeccional. Se trabajó con 45 docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de 18 ítems para cada variable de estudio, es decir, un total de 36 reactivos, bajo el escalamiento de Likert con cinco alternativas de repuestas. Siendo validado por el juicio de cinco expertos, se utilizó la fórmula de Alfa Cronbach, obteniéndose como resultado para la primera variable de estudio 0,79 y la segunda de 0,81 considerando confiable su aplicación. Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, evidenciándose una correlación positiva moderada (0,6146694).

Las conclusiones finales proyectaron, que la estructura organizacional de las escuelas básicas influye sobre la gestión del cambio del gerente educativo, existiendo resistencia al cambio, con lo cual, se pueden ver mermados los procesos que proponen gestionar una nueva gerencia que fomente una estructura organizativa educativa acorde a las nuevas tendencias pedagógicas, tecnológicas, sociales, políticas, que se promueven hoy día en Venezuela.

La vinculación del artículo de Delgado y Aldana (2014) le proporciona a dicha investigación una reflexión sobre la preponderancia de la estructura organizativa al mostrarse con desinterés al cambio, pues esto limitaría el logro de los objetivos institucionales. Dicho de otro modo, la gerencia es un instrumento para la labor efectiva en la estructura organizativa, convirtiéndose en el proceso o quehacer de instrucción donde el director mediante una serie de habilidades establecidas alcanzará las modernas tendencias pedagógicas, tecnológicas, sociales y políticas con eficacia académica, eficiencia administrativa, garantía corporativa y trascendencia cultural. En este sentido, los actores educativos deben estar abiertos a los cambios, apropiándose con mucha inteligencia y responsabilidad en efecto,

lo que se busca, es mejorar la calidad de la educación en las instituciones escolares.

Otra tesis doctoral es la designada por Uzcátegui (2015) bajo el título “La ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas (hacia un modelo axiológico basado en el enfoque de la teoría histórico-clínica para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas” llevada a cabo en el Municipio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” Parroquia El Carmen, Municipio Barinas del Estado Barinas. Frente a las dificultades que disminuyen la calidad de vida del venezolano, se plantea la modernización del estado, y por ende de la educación como un reto, la reflexión pedagógica del docente y la reflexión organizacional de quienes cumplen la función de gerenciar. A partir de estas premisas, se generó un modelo axiológico de desarrollo organizacional fundamentado en la teoría histórico-clínica para el éxito del liderazgo organizacional educativo venezolano. Entre los principales fundamentos teóricos se tuvieron el Desarrollo Organizacional de Warner Burker (1987), la Educación Básica Venezolana, la teoría Histórico-Clínica de Harry Levinson (1972) y el Currículo Básico Nacional (1997), los cuales aportaron las categorías de entrada.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio adoptó una investigación cualitativa, con trabajo de campo etnográfico de tipo interaccionismo simbólico, utilizando la técnica: observación participante y los instrumentos: guion de entrevistas y cuestionarios. Igualmente, los informantes claves estaban conformados: seis supervisores, seis directores y seis docentes quienes laboran en las escuelas del Municipio escolar eje central 4-A “Josefa Camejo” Parroquia El Carmen, Municipio Barinas del Estado Barinas.

Posteriormente, se aplicó la triangulación de los datos obtenidos, de las teorías y de los métodos, luego, análisis de contenido, análisis crítico, y

resumen analítico. Bajo un diseño emergente de tipo predictivo siguiendo sus estadios, llegando a la siguiente conclusión:

El fracaso o éxito del sistema educativo venezolano, está directamente relacionado con la ética de sus docentes, el liderazgo de los directivos, la organización institucional como familia, y la evaluación de cada uno de ellos por parte de los supervisores, como estrategia de vigilancia para alcanzar los parámetros de calidad exigidos por el país. (p.134).

Esta investigación es de interés en el presente estudio, pues se acopla con la segunda categoría los valores organizacionales que trata de lo ético o reformador que debe tener el liderazgo del director en estos advenimientos de cambios; es decir, hábiles de emprender a la búsqueda de alternativas o consensos, el aprendizaje social, la consolidación y esfuerzos en pro de contribuir a la construcción de una conciencia colectiva humanista en torno al valor, a fin de alcanzar éxitos competentes en cualquier particularidad de la vida.

Asimismo, García (2015) presentó una investigación titulada “Dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educativo Venezuela” en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, la cual tuvo como propósito general indagar acerca de cómo influye la dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educativo Venezuela. El estudio metodológicamente asumió el enfoque cualitativo basado en el método etnográfico, pues permitió la interpretación y comprensión para la búsqueda del significado de los valores en las experiencias vividas en la gestión en dicha institución y cómo ello incide en el desarrollo de las habilidades y destrezas que necesita el personal directivo para llevar adelante una gestión exitosa.

Dicha investigación, se sustentó en la teoría de los valores y la teoría de las relaciones humanas de Paul Watzlawich, Janet Helmick y Don D. Jackson. En cuanto al aspecto metodológico, el estudio se enmarcó en un

diseño de campo, además los informantes clave estuvieron conformados por tres personas del personal directivo de la institución y la recolección de la información se realizó mediante una entrevista semiestructurada para el análisis de la información se consideró pertinente hacer uso de la técnica de categorización y la triangulación para dar mayor confiabilidad. Los resultados obtenidos permiten concluir que los directivos poseen barreras cognitivas son un obstáculo epistemológico para lograr la transposición efectiva de los valores a la gestión efectiva y afectiva.

Es conveniente indicar que, esta investigación le aporta al presente estudio en curso la importancia del perfil del gerente educativo en función de los valores, para que las organizaciones operen por principios rectores y así beneficie tanto a la institución como al colectivo. Sin duda alguna, el directivo es el autorizado de delegar aquellas funciones administrativas y pedagógicas al personal; por tanto, debe tener una formación profesional competitiva, de igual modo aplicar destrezas y habilidades comunicativas con suficiente confianza y motivación en pro de generar el trabajo en equipo o la toma de decisiones efectiva acompañados del respeto, la tolerancia, la responsabilidad, la cooperación, entre otros; los cuales conducirá a lograr los cambios propuestos en el sistema escolar.

En relación al contexto local, se tiene el estudio realizado por Matheus (2016) denominado “Gerencia del cambio para la optimización del desempeño laboral docente” en el Liceo Bolivariano Río Seco del Municipio Candelaria, Estado Trujillo, tuvo como objetivo desarrollar acciones transformadoras que permitan a través de la gerencia del cambio la optimización del desempeño docente en la mencionada institución, asumió el paradigma crítico reflexivo mediante una investigación acción participativa utilizando para ello el modelo propuesto por Kemmis y McTaggart (1992). La información se recolectó mediante de la revisión de documentos, entrevistas,

lluvia de ideas, diálogo de saberes, entrevistas no estructuradas y se utilizó para el análisis de la información, el análisis semántico.

Los hallazgos encontrados evidencian el interés del personal directivo y docentes por obtener información y mejorar las actitudes ante los procesos de cambio en función de la optimización del desempeño laboral basados en los principios de gerencia del cambio que se relaciona con ideas novedosas, estrategias y herramientas prácticas, pues se fomenta espacios de reflexión y evaluación de las acciones pedagógicas, administrativas, gerenciales y comunitarias.

El antecedente presentado por Matheus (2016) tiene coincidencia con el estudio actual porque destaca la necesidad de proyectar acciones para que los miembros de las instituciones educativas asuman los cambios planeados dentro del contexto social, pues la sociedad se enrumba de manera acelerada a las transformaciones producto de la dinámica del Estado, las organizaciones y los propios intereses de la comunidad pero a la vez debe cumplir con las orientaciones emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación referidas a aspectos relacionados con el currículo escolar, la planificación y la evaluación de los aprendizajes que demanda el apoyo.

Además se destaca el estudio presentado por Pacheco (2015) titulado “Gerencia del director y las relaciones interpersonales en las escuelas de educación primaria”, dirigido a determinar la gerencia del director y las relaciones interpersonales en las escuelas de educación primaria del Municipio Pampán, Estado Trujillo. La investigación fue de tipo descriptivo con diseño de campo, la población estuvo conformada por 71 sujetos distribuidos en ocho directores y 63 docentes a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta, un cuestionario conformado por 26 ítems, validado a través del juicio de tres expertos y lograda la confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach.

Para el análisis de los resultados se hizo uso de técnicas de orden descriptivo como la distribución de frecuencias, la media aritmética y el porcentaje. Los resultados obtenidos permiten concluir que la gerencia del directivo y las relaciones interpersonales presentan debilidades en cuanto a la planificación, organización, dirección y control junto a un proceso comunicacional configurado por barreras físicas y personales, así mismo, la presencia de conflictos que impiden el trabajo en equipo al momento de viabilizar las orientaciones propuestas por el ente rector de la educación en el país.

El antecedente presentado por Pacheco (2015) guarda similitud con el estudio actual porque revela la importancia de una gerencia efectiva por parte de los directivos, quien tienen bajo su responsabilidad orientar, acompañar y guiar a los actores educativos hacia el cumplimiento efectivo de las labores asignadas dentro del proyecto educativo integral comunitario, en procura de alcanzar los objetivos establecidos pero a la vez asumir con responsabilidad los cambios planeados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, por ello, es necesario redimensionar los procesos gerenciales hacia las transformaciones que en materia educativa vive el país.

Por otra parte, Paredes (2014) presentó una investigación intitulada “Gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes” que tuvo como objetivo determinar la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas bolivarianas del Municipio Candelaria, Estado Trujillo. Se enmarcó en una investigación descriptiva con diseño de campo, no experimental transeccional y contó con una población conformada por seis directivos y 60 docentes a quienes se les aplicó dos cuestionarios (uno para cada variable) previamente validado por un panel de experto y lograda la confiabilidad a través del coeficiente de Cronbach.

De los resultados obtenidos se desprende que los directivos algunas veces cumplen con el proceso de gestión basado en la planificación,

organización, dirección y control, por ello las instituciones estudiadas escasamente operativizan el currículo escolar de acuerdo a las orientaciones dadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como también implementar de forma eficiente los planes, programas y proyectos para fortalecer la praxis educativa. También el estudio determinó que los docentes medianamente se encuentran satisfechos laboralmente porque tanto los factores extrínsecos (salario, condiciones laborales, relaciones interpersonales) como intrínsecos (reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, ascenso) algunas veces se encuentran fortalecidos en los docentes.

En referencia al estudio presentado por Paredes (2014) se considera pertinente con el estudio actual porque revela que la gerencia es un proceso de vital importancia para proyectar la labor educativa hacia la excelencia, esto se traduce en un trabajo colectivo donde cada uno de los actores sea corresponsable desde las funciones asignadas contribuir en la formación integral de los estudiantes, por tanto, el desempeño del directivo es de vital importancia porque orienta, anima e incentiva la participación de los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos educativos perfilados por el ente rector y las necesidades de la comunidad donde se inserta el plantel. Además, con una gerencia efectiva se asume de forma coordinada los cambios presentes en la dinámica educativa que se encuentra en constante transformación curricular e institucional.

Por su parte, Franco y Franco (2013) en la investigación intitulada “Herramientas que permiten lograr un cambio de actitud, proceso estratégico y cualidad como dimensiones del pensamiento estratégico en los gerentes” que aborda aspectos relacionados con las herramientas tendentes a lograr un cambio de actitud, proceso estratégico, cualidad como dimensiones del pensamiento estratégico en los gerentes. Tomando en cuenta que el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo

y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves.

Por tanto, el estudio se ubicó en una investigación descriptiva y la información se obtuvo a través de un instrumento (cuestionario) tipo Likert. En los resultados, se evidencian que los gerentes de estos institutos autónomos del sector público del estado Trujillo emplean moderadamente el pensamiento estratégico para ser creativos, proactivos, con espíritu gerencial con el fin de desarrollar estrategias que permitan ganar visión de futuro, en función de crear alternativas de pensamiento estratégico de largo plazo, junto con los valores en pro de acompañar la elaboración de planes de acción.

Este estudio es de gran aporte para la presente investigación, debido a la propuesta futura del pensamiento estratégico como mecanismo que facilita la transformación o cambios en las organizaciones, pues, pensar estratégicamente demanda que el gerente educativo, debe desarrollar su capacidad de percepción y análisis creativo con el fin de alcanzar los beneficios en colectivos; asimismo, es conveniente que estén establecidos en los principios axiológicos pues, desde esta posición se construye el éxito visionario de cualquier institución escolar. Sin duda, el directivo le compete mantener siempre un pensamiento estratégico donde le permita transformar realidades y dar soluciones no sólo de manera individual sino en equipo, basadas en los valores de respeto, tolerancia, compromiso, cooperación, solidaridad.

De igual manera, Franco y Leal (2013) en su artículo denominado “Crear valores -vivir los valores de liderazgo espiritual a nivel individual y organizacional”, trata acerca de algunos aspectos relacionados para crear valores vivir los valores de liderazgo espiritual a nivel individual y organizacional, tomando en cuenta que estos son fundamentales para conseguir la excelencia, logrando así los fines de la organización, ya que los valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a cada uno de

sus miembros. Por tanto, se necesitan líderes capaces de lograr que los valores se introduzcan en las mentes, corazones de la gente (valores compartidos), causando efectos en la estrategia, la estructura, los procesos, las políticas del personal y en la productividad de la organización.

En este sentido, el estudio se ubicó en una investigación descriptiva y la información se obtuvo a través de un instrumento tipo cuestionario con una escala tipo Likert. Los resultados de esta investigación, evidencian que los gerentes de estos institutos autónomos del sector público del Estado Trujillo, moderadamente emplean el liderazgo espiritual, motivado a que no se vislumbra a plenitud los valores individuales, organizacionales, el trabajo en equipo es valorado en bajo nivel, escasas políticas ambientales, poco interés para apoyar a los empleados en la capacitación.

Este artículo es de influencia para la tesis doctoral por cuanto se concierne con la categoría los valores organizacionales, pues señala lo esencial de desempeñar un liderazgo en valores tanto personales, espirituales y organizacionales, los cuales guiarán las actuaciones cotidianas o estabildades colectivas, además sirven para solventar conflictos y tomar decisiones de cambio. En efecto, los valores son el alma de las instituciones educativas, sin su aplicabilidad es imposible pretender llevarlas a muy altos niveles de desarrollo, al contrario, las conducen a ocasionar fracasos.

De igual manera, se presenta a Perdomo (2016) con su trabajo de grado intitulado "Relación entre las estrategias gerenciales del directivo y la resolución de conflictos organizacionales en Escuelas Bolivarianas cuyo objetivo estuvo dirigido a determinar la relación entre las estrategias gerenciales del directivo y la resolución de conflictos organizacionales en las escuelas bolivarianas de la Parroquia Pampanito II. Municipio Pampanito, Estado Trujillo; la cual se fundamentó en los aportes teóricos de Canales (2013), Robbins (2006), Pietro (2011), Arnoletto (2007), Malgoza (2010), Rivas (2010), entre otros. El estudio adoptó una metodología cuantitativa de

carácter descriptiva correlacional con diseño de campo no experimental transeccional; la población en estudio la constituyó ocho directivos y 164 docentes de las Escuelas Bolivarianas: Vivienda Rural, Jiménez, Butaque y Manuel Gogorza Lechuga, de estos últimos se obtuvo una muestra de 62 sujetos que se seleccionaron mediante el muestreo probabilístico.

Para la recolección de la información se hizo uso de la técnica de la encuesta mediante dos cuestionarios diseñados con preguntas cerradas basados en una escala de estimación con las alternativas de respuesta siempre, algunas veces y nunca; los cuales fueron validados mediante un panel de cinco expertos y la confiabilidad se obtuvo a través del cálculo del Coeficiente de Cronbach. El análisis de resultados se realizó mediante técnicas de carácter descriptivo como la distribución de frecuencia y el porcentaje, los cuales permitieron concluir que el personal directivo escasamente desarrollan las estrategias gerenciales administrativas (equipos de trabajo, motivación, toma de decisiones) y personales (empatía, escucha activa, asertividad); así mismo, están presentes los conflictos destructivos y no se propician los constructivos, además escasamente no se desarrolla la negociación, mediación y el consenso como medios para su resolución. En cuanto al resultado del coeficiente de Pearson se obtuvo un $r_{xy} = -0,55$ ubicándose en una correlación negativa considerable.

El antecedente precitado destaca que las estrategias gerenciales tanto administrativas como personales contribuyen de manera significativa a la resolución de los conflictos organizacionales, los cuales en el ámbito educativo ocurren con mucha frecuencia debido a los malos entendidos, desavenencias, intereses personales. Por tanto, dentro de la gerencia del cambio se deben implementar las estrategias gerenciales por parte del directivo porque contribuye a elevar la convivencia escolar que se traduce en fortalecer el trabajo en equipo, el consenso, la sinergia, el empoderamiento, aspectos claves para direccionar los cambios curriculares e institucionales

propuestos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, de allí la importancia de este estudio para la investigación en desarrollo.

Seguidamente, se presenta el estudio realizado por Bravo (2016) denominado “Lineamientos estratégicos de gestión escolar para la promoción de la cultura de paz en Escuelas Bolivarianas”, la cual se encaminó a diseñar lineamientos estratégicos basados en la gestión escolar para la promoción de la cultura de paz en las escuelas bolivarianas del municipio Pampanito estado Trujillo. Bajo este enfoque, este estudio se fundamenta en autores como Baile de Bergara (2012), Campos Alba (2012), Koontz y Weihrich (2007), Davis y Newstrom (2009), Flores y Sánchez (2011), entre otros.

Con respecto a la metodología, la investigación adopta la modalidad de proyecto factible en dos fases; la primera mediante una investigación descriptiva en una población conformada por 227 sujetos distribuidos en 04 directores, 03 subdirectores, 04 coordinadores y 216 docentes; a los cuales se les aplicará dos cuestionarios, el primero llamado Gestión escolar con 21 ítems y el segundo denominado Cultura de paz con 24 ítems, los cuales se validaron mediante el juicio siete expertos en la revisión del contenido para verificar la correspondencia del ítem con el objetivo, variable, dimensiones e indicadores, la confiabilidad fue, para el cuestionario Gestión escolar de $r_{tt}=0,96$ y para Cultura de paz $r_{tt}=0.92$, siendo muy altamente confiables.

Después de aplicados los instrumentos, los resultados obtenidos llegaron a la conclusión de la necesidad de formalizar la gestión escolar para encaminar el desarrollo de la cultura de paz siendo la principal recomendación que estas instituciones desarrollen las líneas estratégicas propuesta durante el desarrollo de su gestión escolar las cuales estuvieron basadas en los principios dados por La Declaración Universal de los Derechos Humanos como documento declarativo adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A, el 10 de diciembre de 1948 en París.

Como se aprecia la gestión escolar debe atender las debilidades que se presentan en las instituciones educativas con respecto al fomento de la cultura de paz porque es una necesidad que demanda la sociedad pero a la vez un mandato establecido en el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007) en el aprender a ser y a convivir como dimensiones de la formación integral de los estudiantes y los actores educativos, por esta razón la gerencia del cambio debe atender tales aspectos porque la dinámica social requiere fundamentar en valores las interacciones cotidianas establecidas entre los miembros del hogar, la organización y el entorno donde se desenvuelven cotidianamente las personas.

Aproximación Epistémica de la Investigación

Dado que la gerencia del cambio emerge de la exigencia de romper con la imparcialidad existente, de transformar o perfeccionar el sistema educativo, amerita asumir integradamente los diferentes aspectos técnicos, operativos y humanos, siendo el individuo un ser complejo para la adopción de otra nueva actuación organizacional, por consiguiente, este estudio se fundamenta bajo las teorías científicas de Relaciones Humanas, del Comportamiento y del Desarrollo Organizacional que se describen seguidamente.

Con relación a la teoría de las Relaciones Humanas nace en los Estados Unidos en 1930, su fundador George Elton Mayo, esta teoría es un movimiento de reacción u oposición a la teoría clásica de la administración, la cual se establece por necesidad de alcanzar eficiencia completa en la producción, dentro de una armonía laboral entre el obrero y patrón. En virtud de lo antes planteado, Newtron (2009) puntualiza las relaciones interpersonales son “la forma de relacionarse con los demás, ello tiende a persistir durante toda la vida, a menos que ocurran experiencias importantes en donde lo cambien” (p.318), al respecto, los directivos deben

asumir este proceso desde la comunicación, empatía, manejo y resolución de conflictos, considerando a cada persona diferente con actitudes propias.

Es conveniente indicar que, la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales se vincula con esta teoría porque instaura una conexión e intercambio entre los actores implicados, ofreciéndoles oportunidades al director de planificar un conjunto planes, estrategias y programas, basándose en el respeto a las propuestas y opiniones de los colectivos porque admite vigorosamente el crecimiento en las relaciones y comportamiento entre el personal que trabaja en las organizaciones educativas.

De igual manera, esta teoría señala la importancia de las interacciones entre los miembros que conforman una organización, hecho que se hace notable dentro de las instituciones educativas porque la política en materia escolar propuesta por el Ministerio del Poder Popular para la Educación demanda del consenso de todos los actores como son los directivos, docentes, administrativo, personal de mantenimiento, padres, madres, representantes, responsables y demás miembros del entorno comunitario para cumplir con las actividades que permitan el fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje en cuanto a los aspectos referidos a la planificación, evaluación de los aprendizajes, estrategias de enseñanza, la implementación de los planes, programas y proyectos pero sobre todo para asumir el cambio social e institucional dentro de la dinámica propia de las interacciones humanas.

De igual manera, el presente estudio sienta sus bases en la teoría del comportamiento que engendró muchas premisas formuladas en la teoría de las relaciones humanas, por ello examinó el funcionamiento, la dinámica de las organizaciones, actuación de los grupos dentro de ellas, los procedimientos en la toma de decisiones admitidos en la institución bajo un sistema de valores donde las personas se comportan racionalmente de

acuerdo con la información captada del ambiente. De hecho “en la obra clásica teoría de la organización”, sus autores March y Simon (1961) han definido a los directivos no sólo por su ubicación jerárquica, sino también por su condición de tomadores de decisiones. Atendiendo a estas consideraciones, Páez (2007), expone:

Dentro de las competencias intelectuales más significativas que tiene un líder en las funciones como tal, está la capacidad de concebir y adoptar decisiones con un alto grado de asertividad, características que siempre ponen de manifiesto los líderes democráticos, entendiéndose una decisión como la selección de la mejor opción entre todas las disponibles para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos formulados dentro de la organización. (p.11).

En efecto, el director debe reconocer con rapidez los acontecimientos acaecidos en la institución generando respuestas oportunas y acertadas en función de potenciar el éxito organizacional, en este sentido es necesario preponderar, que esta teoría no sólo explica y predica los aspectos racionales, también analiza la subjetividad en los comportamientos de quienes deciden o actúan. Por consiguiente, el directivo dentro de las funciones como gerente debe incentivar la cultura participativa de los miembros que conforman la institución en función de proyectar un comportamiento adecuado frente a las funciones que cada uno debe cumplir en el proceso educativo y apreciar el cambio como una realidad que demanda la dinámica social porque la labor educativa no puede ser estática y desarrollada con estrategias tradicionales que no responden a los cambios institucionales y curriculares propuestos por el ente rector de la educación.

Otros aportes inherentes en esta teoría del comportamiento es la disciplina científica de Abraham Maslow (1943), fundador sobresaliente quien desarrolló toda una postura frente a la motivación en función de las necesidades humanas jerarquizándolas en el siguiente orden: “1)

Fisiológicas, 2) De seguridad, 3) Sociales, 4) De estima y 5) De autorrealización.” (p. 77).

Atendiendo las ideas presentadas por el mencionado autor, es fundamental implantar un modelo basado en el proceder de una persona sana que evoluciona a medida del tiempo y la personalidad del comportamiento motivado, identificando el conjunto de necesidades básicas, las cuales son comunes a todos los sujetos, por ello, son motivados por el deseo de satisfacer simultáneamente diferentes tipos de necesidades; limitaciones orientadas en forma jerárquica, pues las personas avanzan conforme a las insuficiencias que van siendo compensadas.

Desde esta dirección, la disciplina científica de Frederick Herzberg (1965), complementó tales razonamientos con la teoría de los dos factores (higiénicos extrínsecos e intrínsecos), en lo concerniente, a los factores extrínsecos, son los que satisfacen las necesidades más elementales de una persona (carencia fisiológica, de seguridad o social), así mismo los intrínsecos se refieren a la motivación; mejor dicho, el logro y la responsabilidad se conectan directamente con el trabajo, desempeño de los empleados, desarrollo personal o autorrealización.

Visto así, una persona con alta motivación asume con responsabilidad las tareas asignadas y aporta con su esfuerzo las acciones innovadoras que conllevan al cambio curricular e institucional porque según Beans (2010) “las personas con alto nivel de motivación experimentan una fuerte tendencia a ordenar, hacerse obedecer, dirigir, es así como conducen su comportamiento a manera de controlar el de sus compañeros o allegados.” (p.80).

Bajo las perspectivas de la teoría del comportamiento y disciplinas inherente a la misma como la de Abraham Maslow y Frederick Herzberg, se adecuan al estudio sobre gerencia del cambio al resaltar las cualidades que debe desempeñar el directivo para mantener una favorable motivación en el personal a su cargo, logrando así consolidar políticas y culturas en beneficio

del perfeccionamiento de todos los actores educativos tanto en sus contexto y proyectos personales. En tal sentido, Marcano (2006) expresa “la motivación del trabajador cambia de tiempo en tiempo” (p.99) en efecto, el directivo como gerente no puede desatender este elemento ni etiquetarlo de modo liberal sino a manera de transformación que pueda ser productivo.

Siguiendo la misma línea, se tiene la teoría del desarrollo organizacional surgida de modo complejo respecto al hombre, organización y el ambiente orientado a proporcionar crecimiento en sus potencialidades. Según Chiavenato (2006) el desarrollo organizacional constituye:

Un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura inter-grupal, con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación. (p.317).

Partiendo de la versión del autor, el desarrollo organizacional merece comprenderse desde una respuesta al cambio o compleja competencia educacional con miras de modificar las creencias, actitudes, valores de los miembros, así como la estructura de la organización, a fin de adaptarse mejor a novedosos desafíos o cambios surgidos de la realidad social. Es pertinente resaltar que, esta teoría se adecúa al estudio de la gerencia del cambio porque aborda problemas de comunicación, conflictos en los grupos, cuestiones de dirección, jefatura, asuntos de identificación, destino de la institución e incluso ayuda a satisfacer los requerimientos del personal, convirtiéndose en una herramienta para la transformación de los sistemas de vida, culturas, valores o formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Ante este reto es de importancia en esta investigación, la teoría del desarrollo organizacional, siendo el recurso humano decisivo para el éxito o fracaso de cualquier institución, por ello, se debe comenzar por adecuar la estructura de la organización siguiendo una eficiente conducción de los

grupos de trabajo (equipos y liderazgo), así como el desarrollo de las relaciones humanas a fin de prevenir los conflictos o resolverlos oportunamente cuando se tenga indicios de su existencia.

De esto se desprende la trascendencia de los valores en el presente estudio, al respecto Almenar (1998) describe el valor como “aquello que saca el individuo de su indiferencia” (p.64), en otras palabras, todo ser humano de algún modo es un ser implícito en el contexto de los valores y le corresponde tomar decisiones originando sentimientos de rechazo o aceptación hacia persuasiones de la realidad sociocultural en el cual este inmerso.

Ahora bien, la orientación de los valores en las instituciones deben tener normas o regulaciones relacionadas con el proceso gerencial, obviamente esto le contribuye al directivo llegar a alcanzar objetivos y políticas. Para Ferrer y Clemenza (2007) los valores organizacionales “son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales se debe manejar la organización” (p.50), es decir, los valores orientan, transforman y cambian conducta en las personas, proporcionando el logro de la misión, visión; inclusive facilitan la conducción de los cambios estratégicos, acceden identificar antivalores y aumentan la productividad.

Desde luego se requiere de autoridad, responsabilidad y obligación de la posición gerencial, pues asignar autoridad sin valor del compromiso puede crear problemas afectando el proceso de decisión. Por tal razón, nadie es responsable de algo sino tiene autoridad alguna, en efecto es necesaria la práctica de virtudes y aptitudes basadas en un espíritu de interés. El desafío permanente de asumir una posición en la gerencia del cambio para el crecimiento humano e institucional, amerita de la aplicación de los valores organizacionales como factor determinante en la actitud de los individuos para actuar acorde con el ser o el deber ser; por tal motivo, el directivo está comprometido a desenvolverse éticamente en todo momento porque su desempeño es modelo a seguir en sus liderados.

Sobre este particular, las teorías antes descritas, coinciden en sus objetivos al hacer énfasis en el estudio de los individuos o grupos sociales que trabajan en las organizaciones siendo el talento humano indispensable y determinante para el éxito o fracaso de cualquier institución. Ciertamente, la teoría de las relaciones humanas, considera el hombre con necesidades (sentimientos- deseos- temores) que debe motivarlo en procura de mantener la productividad. Brevemente, la teoría del comportamiento vincula esta posición, pues la actuación del sujeto está influenciada por normas y valores; en efecto son principios que regulan la cohesión grupal; caracterizándolos como sistemas sociales cooperativos y de decisiones para generar transformaciones en sus contextos. Desde luego, la teoría del desarrollo fundamenta esta versión, cuando la misma se orienta en propiciar el crecimiento del rol de la cultura en los procesos de cambio.

Gerencia del Cambio

La gerencia forma una de las perspectivas más distinguidas del proceso de globalización en el manejo educativo, donde el director en su posición gerencial emprende a desafiar múltiples realidades de cambio que no convienen ser estudiadas de forma fragmentada, sino bajo un escenario competitivo garantizando con éxito la innovación institucional. Según Barroso (2005) bosqueja que, la gerencia del cambio comienza por uno mismo, refiriéndose “al ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la conciencia propia, de la fuerza y del poder interior” (p.151) por ello incluye el modo de razonar, percibir y operar del individuo, en efecto, si la persona no ajusta su mente hacia los cambios se puede presentar la resistencia dificultando el proceso en su integridad. Por otro lado, Carapaica (2009) expresa:

El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización. (p.53).

Visto así, la gerencia del cambio es un paradigma novedoso en las instituciones educativas, contemplado a manera de proceso planeado, consecuente y armónico para solventar dificultades, mejorar las relaciones humanas e implementar avances tecnológico; lo cual corresponde con lo sustentado por Chiavenato (2010) al destacar que el cambio significa transformación, alteración, modificación, perturbación interrupción, fractura o ruptura, ello implica para las organizaciones nuevos caminos, estrategias y soluciones innovadoras. En efecto, los directivos deben estar abiertos a los cambios con habilidades eficaces para orientar o dirigir al talento humano.

Es importante puntualizar, que el cambio no depende tan sólo de la voluntad de las personas, queda ligado a exigencias y posibilidades externas e internas del contexto donde se desenvuelven, tal como lo señala Gairín (2009) quien concibe tres niveles: en primer lugar, la reconstrucción del cambio educativo promovido e impulsado externamente a través de necesidades y primacías determinadas en cada institución con sus respectivas particularidades; en segundo lugar, la creación de condiciones internas representadas por un liderazgo transformador, consensuado, compartido, fusionado a una planificación colaborativa, contextualizada, sujeta a revisión permanentemente; y en tercer lugar , la efectividad del cambio unido a su incidencia en las aulas, incluyendo modificaciones que afectan al clima organizacional.

Dentro de este marco Lee Cerón (2008) esboza, el cambio puede clasificarse en tipos, de acuerdo a su naturaleza o propósitos, los cuales

están vinculados a las funciones del contexto, estos pueden ser: cambio institucional, estructural, tecnológico, cultural y estratégico.

1. Cambio Institucional; implica reformas desde lo normativo y legal, pasando por el objeto, razón de ser y funciones hasta la transformación total de la organización.
2. Cambio Estructural; se produce cuando se modifica la estructura organizativa de una empresa, gerencia o área de funcionamiento, así como también abarca tipologías de aspectos orgánicos: departamentales, matriciales, verticales, dependiendo de las exigencias de cada caso.
3. Cambio Tecnológico; conduce al remplazo de productos, procesos, diseños; además a los nuevos estilos de vida, a las modernas condiciones de trabajo y estructuras organizacionales.
4. Cambio Cultural; corresponde a las relaciones humanas y cómo estas se llevan a cabo en las organizaciones, el factor de lealtad e identidad pues son elementos fundamentales, considerando que las sociedades y comunidades tienen sus propias costumbres o comportamientos.
5. Cambio Estratégico; involucra crear las mejores condiciones en los distintos escenarios donde pudiese estar involucrado la organización, analizando las incidencias del entorno desde los elementos: legales, sociales, político, y tecnológico. (p.32).

De acuerdo al argumento del autor, todo cambio conlleva un proceso de innovaciones donde el directivo se proyecta en ser un verdadero líder vinculando, relacionando y armonizando con el equipo de trabajo para afianzar sus propósitos. Entonces, gerencia no es tan simple, sobre todo cuando se es consciente de los cambios en el contexto institucional porque las depuraciones son complejas, por tanto existen dificultades y situaciones incómodas, con insuficientes oportunidades e limitada noción de las fases inherentes, inclusive, el cambio gana respeto cuando los directivos deciden que son ellos los primeros en cambiar.

Por consiguiente, Malagón (2005) establece una serie de incógnitas de cómo enfrentar las distintas transformaciones, concibiendo las siguientes etapas de la gerencia del cambio” la visión, el análisis, rediseño, la implementación y revisión.” (p.46). En cuanto a la visión, Malagón (ob.cit)

explica “responde a las interrogantes cómo parecería o se sentiría la organización si el cambio hubiera sido un éxito, cuáles diferencias pudieran presentarse y cuáles involucra, cuáles metas, qué planes se deben perseguir para obtenerlos” (p.48). Asimismo Barroso (2005) manifiesta “la visión es aquel punto en el futuro donde se quisiera llegar, responde al qué final, proporcionando carácter, sentido, trascendencia y vinculándose directamente con la filosofía organizacional” (p.47).

Complementando lo expuesto, es necesario enfatizar que la visión se enlaza con las necesidades de los actores educativos porque permite la relación trascendental con la misión para ayudar a direccionar el destino de la institución. Además, Malagón (2005) subraya se hace “descomponiendo cada una de las partes que conforman la institución, de tal manera se sigan los pasos se posibilitarán los cambios” (p.49) por tanto, el cambio establecido en la institución debe ser analizado y planeado considerando los aspectos de carácter integral.

Al respecto agrega Barroso (2005) “todo comienza por el crecimiento, la salud y el bienestar en el orden fisiológico, biológico, económico y social para abarcar tanto aspectos individuales como organizacionales” (p.153) por ello, en esta fase se da la denegación o resistencia al cambio, el cual provoca inquietud e incertidumbre en el personal, a tal efecto, el directivo le concierne prepararse en procura de exhortar eficiencia en las innovaciones.

Por otro lado, Malagón (ob.cit) bosqueja “el rediseño debe considerar al equipo que trabaje para el cambio, tomando en cuenta las estructuras, sistemas, salarios, remuneración, educación entre otros” (p.52). En tal sentido, el directivo le compete propiciar un clima donde estimule e incentive al colectivo en el logro de las modificaciones generando así escenarios sociables y dispuestos hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, Malagón (ob.cit) señala la implantación implica “responder sí se está manejando las nuevas necesidades de la educación y

entrenamiento que el cambio requiere, sí se está desplazando la base de poder en la dirección aspirada; además, de preguntarse qué tan interesado está el personal respecto a los cambios” (p.55). En atención a lo expuesto, el directivo al procesar el propósito para el cambio tiene el compromiso de dárselo a conocer al colectivo de la institución, concienciándolos en procura de desarrollar las acciones dirigidas a ser modificadas ya sea de carácter académico, administrativo y comunitario.

Con respecto a la última fase, el autor revelado al ser parafraseado traza que en la revisión se asume la necesidad de integrar los aspectos planificados y ejecutados para generar previsión o correctivos, de igual forma propone responder a interrogantes como: ¿Están cumpliéndose los límites y las indicaciones del plan de cambio?, ¿Están cambiando las actitudes de los comportamientos?, ¿Siguen comprometidos los actores educativos al cambio? o ¿Qué oportunidades están surgiendo para que otros cambios funcionen en la organización?.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, se observa que las respuestas a las preguntas, ayudan al gerente confirmar si el plan para el cambio ha originado resultados positivos o se encamina a la aspiración establecida, indudablemente, la educación es el primer agente del cambio, al promover la adquisición de nuevos saberes, capacidades y competencias en las operaciones realizadas en la institución, asumiendo un rol predominante el director pues le compete brindarse de modelo ante los integrantes actualizándose en reproducción de las intuiciones, ideas y saberes; de allí, se conseguirá un aprendizaje colectivo.

Perfil del Gerente de Cambio

En este caso, se hace necesario el perfil del gerente dentro del contexto de cambio, de hecho, el término gerente descende del latín “genere” el cual significa “dirigir”. Torres (2009) expresa “El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, para ello se necesitan habilidades, capacidades interpersonales en pro poder motivar, orientar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo” (p.8), en otras palabras, cuando se habla de gerente, se refiere a un individuo con toda la complejidad que esto implica, en efecto tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades haciéndolo siempre diferente a los demás; por ello es imposible agrupar todas las cualidades y rasgos que debiera tener. En esta dirección, Torrealba (2010) centra el rol del gerente educativo:

Quien exhorta no sólo de una serie de conocimientos específicos en el área técnica donde va a desempeñar su actividad, sino también, de habilidades y destrezas que permitan enfrentar la realidad social en la que se desenvuelve, con el propósito de poder comprender el por qué suceden los hechos y de estar en capacidad de introducir nuevos correctivos o cambios que faciliten su gestión. (p.25).

Por lo antes expuesto, el director debe poseer un conjunto de capacidades para cumplir exitosamente su labor porque el éxito o el fracaso de la gerencia no sólo tienen que ver con la apropiada administración de los recursos económicos y el cumplir fielmente con la normativa sino también con ciertas gestiones gerenciales. En atención a lo esbozado, López (2012) señala cuatro aspectos contemplados en las funciones del directivo, a saber: “pedagógico, administrativo, recursos o servicios de la escuela y relaciones con la comunidad educativa” (p.51), los cuales se deben ajustar todos los gestores activos de una institución con el objeto de lograr soluciones efectivas y asertivas que garanticen el retorno a la paz en armonía.

Parafraseando cada una de las funciones establecidas por López (2012) se puede apreciar que el directivo en el aspecto pedagógico debe optimizar la calidad y el desempeño docente que promuevan la innovación pedagógica, la diversificación curricular e investigación. Con respecto a lo administrativo, le corresponde evaluar, incentivar y reconocer el mérito individual o colectivo del personal, en caso de una evaluación negativa adoptar medidas correctivas según lo dispuesto por las normas vigentes. De igual manera, en los recursos y servicios de la escuela es de su competencia planificar, organizar, y administrarlos recogiendo periódicamente la opinión de los docentes; asimismo en las relaciones con la comunidad educativa le pertenece prevenir y mediar en situación de conflicto, creando condiciones que favorezcan relaciones humanas positivas al interior del grupo escolar.

En este sentido, el directivo es una figura esencial dentro de la gerencia del cambio, ya que de su aptitud depende el buen funcionamiento de las organizaciones educativas, quien se ve sujeto a numerosas exigencias de renovación, cuya disposición no debe ser adjudicada con temor ni calificar en condición de persecución, al contrario atañe un verdadero reto del gerente gestionar el currículo, garantizar que los planes, programas y proyectos sean triunfantes, igualmente organizar, orientar, liderar la labor técnica pedagógica-administrativo e impulsar el proceso competitivo del colectivo a su responsabilidad. Si bien es cierto, las estructuras institucionales necesitan del apoyo de un líder altamente competente en el área gerencial, con capacidades que posibiliten a su equipo de trabajo a participar dentro de un ambiente basado en el compromiso y la cooperación para el alcance de los fines determinados.

Funciones Del Gerente Del Cambio

Para Villasmil (2006) la gerencia está relacionada con “el cumplimiento de múltiples funciones, representación de la organización frente a tercero, la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos” (p.02). Entonces resulta evidente que el directivo en el cumplimiento de sus roles debe conocer y dirigir los procesos gerenciales. En cuanto a la planificación, es definido por Chiavenato (2002), de la siguiente manera:

Proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considerar la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. (p.64).

Por tanto, para responder a las demandas de la educación en un mundo cambiante, los miembros de las instituciones educativas requieren desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para poder aprender a aprender, tal como lo plantea Pérez (2007), por tanto, se requiere de una gerencia que propicie la participación comprometida de los actores educativos para lograr los cambios curriculares e institucionales planteados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017.

Visto así, se requiere formar equipos, delegar funciones, tomar decisiones consensuadas con todos los actores educativos como herramienta fundamental para la gerencia del cambio. Entonces, en el ámbito de las instituciones educativas, la cultura organizacional la conforma los directivos, docentes, demás personal, actores sociales, las normas, las instancias de decisión escolar y los factores que se asocian a la manera de cumplir con los procesos para el entendimiento de los objetivos propuestos, los cambios suscitados que conduzcan al logro de los objetivos planificados.

De acuerdo a Chiavenato (2006) en la gerencia se establece un conjunto de funciones como son la planificación, organización, dirección y control que al ser vista de manera global garantizan el alcance de los objetivos educativos. También, resalta que debido a la connotación de la palabra proceso se exige de manera tácita asumir los cambios e innovación porque implica aceptar los acontecimientos, las relaciones dinámicas que son continuas y se encuentran en constante evolución. Esta realidad también lo propone Herrera (2005) al destacar que la gerencia requiere del cumplimiento de las cuatro funciones antes nombradas, además la capacidad para ejecutar los lineamientos programáticos de las políticas educativas planteadas por el ente rector visualizando los cambios producidos dentro de la comunidad y así proyectar de forma eficiente la labor educativa.

De igual manera, destacan Chiavenato (ob.cit) y Herrera (ob.cit) que las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar se consideran elementos sinérgicos en la cual los acontecimientos individuales de cada una guarda relación con el resto de las otras funciones, por tanto, no pueden ser vista como inmutables o estáticas, por el contrario son activas y se reacomodan de acuerdo a los cambios curriculares e institucionales presentes en la praxis educativa. Atendiendo a lo planteado, se hace una descripción precisa de cada una de las funciones propia de la gerencia traspalándola a los cambios suscitados en el ámbito educativo.

Con respecto a la función de planificación dentro de la gerencia, señala Chiavenato (2006) que consiste en la intervención para producir cambios en el curso de los eventos, con una adecuada planificación se evita la improvisación, además se prevén las posibles situaciones anómalas. Por consiguiente, es necesario que el director estructure las acciones adecuadamente, analice y emplee en base a los objetivos, administrando los recursos disponibles con mayor efectividad. Ahora bien, aunque la

programación es responsabilidad directa e indirecta del directivo no por ello significa que deba realizarla en solitario, no es prudente ni recomendable, es necesario la contribución y participación del colectivo escolar.

Por otra parte, Graffe (2007) señala que:

La función de planificación permite al directivo junto a los actores educativos proyectar las acciones que conduzcan al logro de los objetivos, así como la manera de hacerlo a fin de convertir a la institución en un centro de excelencia educativa a partir del diagnóstico de la realidad (p.7).

De acuerdo a lo expresado por el autor, el director debe reconocer que la planificación fomenta la racionalidad en las actividades organizacionales, permite adaptarse a los cambios, identificar oportunidades y predecir imprevistos. A fin de concretar la idea es oportuno traer a colación lo manifestado por Stoner (2006) constituye una función de la gerencia dirigida a “ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una estructura; de tal manera, que puedan alcanzar los objetivos de la organización” (p.12).

De acuerdo a lo antes descrito, en las instituciones educativas se estructuran todas las acciones paralelamente a ejecutar de la mejor forma, involucrando al colectivo y recursos mediante la coordinación o dirección de un líder, por tal razón, el directivo es el responsable de distribuir el trabajo, delegar actividades o compromisos del personal, e inclusive depende primordialmente de sus valores y el estilo de dirigirlos, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro del contexto escolar. En este sentido, Chiavenato (2006) plantea:

La práctica de las relaciones interpersonales consiste en establecer o mantener contactos con otros individuos. Significa estar condicionado a las relaciones por una actitud, un estado de espíritu, o una manera de ver las cosas, que nos permita comprender a las otras personas y a respetar su personalidad, cuya estructura es, sin duda, diferente a la nuestra.(p. 42).

Desde esta perspectiva, en el contexto institucional, los valores exigen la garantía del directivo en procura de organizar, orientar, y educar toda la organización, pues son principios que añaden prestigio, respeto, motivación y confieren transformación a las pautas establecidas. Por otra parte, Amarante (2004) explica que esta función permite “conjugar los medios a disposición para alcanzar los objetivos y brindar un servicio educativo de calidad” (p.33), por ello es necesario que el personal directivo determine las actividades requeridas, diseñe la estructura formal para facilitar la integración, coordinación de las actividades, el empleo del talento humano, los recursos en el cumplimiento de los programas y proyectos que involucren la división del trabajo a través de la jerarquía de autoridad, así como el esquema de las relaciones entre los actores y con el entorno.

Seguidamente se cumple la función de dirección, a juicio de Stoner (2006) “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales” (p.13). Las relaciones y el tiempo son fundamentales en las actividades de la dirección. Por lo anterior propuesto, esta función de la gerencia se entiende como la conducción realizada por el gerente educativo hacia su equipo de trabajo, con la finalidad de efectuar la planificación prescrita y alcanzar las metas institucionales. En este caso, el directivo al ejercer la dirección debe asumir la responsabilidad porque le compete ejecutar adecuadamente los programas y proyectos educativos determinados e implantar estrategias inherentes al Currículo Nacional Bolivariano(2007) o las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017.

De igual manera, Munch y García (2008) señala que la dirección permite ejecutar los planes de acuerdo a la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, comunicación y supervisión, por tanto, el directivo como gerente debe orientar el trabajo a cumplir en un ambiente adecuado caracterizado por el entendimiento, el consenso y los acuerdos, por ello, Koontz y Weihrich (2003) destaca la

necesidad de “influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”(p. 494).

En razón a lo expuesto, esta tercera función de la gerencia permite guiar el trabajo de cada uno de los actores del proceso educativo para lograr los objetivos y metas establecidas previamente, de ahí la necesidad que el directivo lleve a la práctica aspectos de vital importancia como la motivación, liderazgo, guía, estímulo, actuación, comunicación, trabajo en equipo, lo cual redundará en los esfuerzos de cada miembro para lograr un fin común, aspectos que caracterizan la función de dirección.

Todas estas funciones caracterizadas previamente, se percibirían ambiguas sin un minucioso sistema de control, inclusive en la ejecución de los planes envuelven seguimiento organizado, según Stoner y Freeman (2006) “se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planteadas” (p.28) es decir, el control comprende el monitoreo de las acciones contenidas en los programas estratégicos y operativos de la organización, con el objeto de verificar si prevalecen diferencias entre lo que se cumple o no para coordinar los mecanismos básicos en virtud de corregir la dirección de acuerdo al plan previamente trazado.

Por otra parte, señala Munch y García (2008) “si el control se estudia como última función de la gerencia, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera” (p. 183), por ello se destaca que la planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el directivo difícilmente puede delimitar si está planificando o controlando. De ahí que Koontz y Weihrich (2003) destaca que constituye la última fase de la gestión pero esto no la hace menos importante con relación a las otras funciones, pues permite asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades, distribución del trabajo a fin de lograr los objetivos de la organización.

En base a estos planteamientos, en la gerencia del cambio, las acciones del directivo deben tener la intencionalidad de elevar la calidad educativa mediante una exitosa planificación, organización, dirección y control entendiéndose que es un agente creativo con conciencia abierta a la reforma, capaz de incentivar al personal docente en la transformación positiva de su información, mapas, procesos o paradigmas; todo ello en busca obtener resultados ganancias, beneficios y valores organizacionales. En este sentido, Torres (2009) expone:

El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno en el que se desenvuelve, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en su vida profesional y personal. (p.26).

Sobre este particular, es importante acotar que el acto gerencial indica apropiarse de actuaciones, compromisos, funciones, responsabilidades y roles, por tanto, al directivo le atañe exteriorizar habilidades o competencias sujetas al contexto para hacer frente y resolver diversas situaciones en determinados momentos. En efecto, le corresponde adquirir diversos modos de liderar, motivar y comunicarse para estar en consonancia con las exigencias del entorno comunitario. En ese orden de ideas, para la conducción efectiva de una institución educativa no sólo es elemental la formación académica de un gerente o directivo sino también el arte de comunicar o manifestar sentimientos, emociones, aptitudes y destrezas humanas, de ello depende atender las necesidades, aspiraciones, motivaciones particulares como de equipo en función de lograr un clima organizacional exitoso.

Competencias Gerenciales

Según Badillo y Villasmil (2006) las competencias del gerente se conciben como “el conjunto de saberes que involucran conocimientos, sentido axiológico y acciones desarrolladas por el individuo tanto en su contexto de formación, ejercicio profesional, vida personal y social” (p.44). De acuerdo con el autor estos han de ser combinados, coordinados e integrados para lograr el máximo provecho en las funciones desempeñadas por el gerente. En tal sentido, las competencias gerenciales son herramientas básicas en el directivo para ser eficiente en una amplia gama de labores, dirigidas al alcance de objetivos y a la satisfacción de diversas demandas sociales especialmente las educativas.

Para alcanzar la excelencia en los contextos educativos es necesario contar con directivos impregnados de competencias gerenciales para el cambio, es decir, con capacidad de liderar, motivar, tomar decisiones asertivas, trabajar en equipo e impulsar la comunicación como principio primordial de la organización. En este orden de ideas, Newstrom (2007:)expresa:

El líder siempre inicia las cosas, pero con el apoyo de la comunidad. Es positivo e inspirador, sus horizontes son a largo plazo, para lograr cambios significativos. Siempre encuentra un lugar para cada uno, todos son importantes, esta es la esencia del trabajo del líder. Por consiguiente, ser líder no es tarea fácil, debe saber cómo trabajar con las personas, deben tener características que lo identifiquen como tal, un buen líder debe saber cómo delegar autoridad, cómo responder a los cambios en el entorno y en la empresa, entre muchas cosas. (p.42).

En este marco, el potencial del liderazgo es importante en la gerencia desarrollada por el directivo de una institución educativa, al respecto Jones y George (2006) lo conceptualiza como “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p.495), por ello el liderazgo es una fuerza interpersonal ejercida en cualquier situación

dada y dirigida a través de la comunicación humana, es decir, los líderes se convierten en piezas claves capaces de anticipar y poseer una visión futura de las organizaciones; sin embargo necesitan adquirir competencias críticas en procura de gerenciar los cambios mediante la promoción de la participación y fortalecimiento del aprendizaje continuo.

En atención a lo expuesto, existe diferentes formas de ejercer el liderazgo: el democrático, autocrático y laissez-faire. En torno al democrático, Brito citado en Achua (2005) señala que “otorga gran importancia el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones” (p.340) ciertamente con este liderazgo, el directivo logra relaciones interpersonales placenteras y de magnífica calidad, siendo un componente efectivo para la resolución de problemas.

Por otra parte, Wagner (2000) destaca que el autocrático se caracteriza porque “el gerente impone su voluntad sobre los subalternos y controla la conducta de ellos” (p.74) por tanto, el líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo sin permitir la intervención de los demás miembros del equipo. Actualmente no es el más conveniente para establecer sinergia dentro del contexto educativo formalmente organizado, pues las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017 destacan la necesidad de propiciar la participación de los actores en el hecho educativo y esto se logra por medio de la práctica del liderazgo democrático.

Con respecto al estilo de liderazgo laissez- faire, a juicio de Brito citado por Achua (2005) significa “dejar pasar, dejar hacer en el contexto de la organización” (p.14). Frente a este escenario, el directivo no se inquieta por las secuelas nefastas acarreadas por una equivocada decisión, sino que le concede al personal actuar de manera independiente encaminado mediante el proceso de comunicación hacia el logro de varias alternativas, por ende, el

gerente se ocupa continuamente de guiar al colectivo para generar cambios en las organizaciones educativas.

Además, en los últimos años se habla del liderazgo transaccional y transformacional; según Hellriegely Slocum(2004) el transaccional pretende “motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios,” (p.273), sin duda el líder se concentra en estimular al personal mediante una relación intervenida por la posición adquirida dentro de la organización (jefes-subordinados), no obstante las actuaciones son circunstanciales porque las tareas estarán recompensadas o sancionadas de acuerdo a sus éxitos. En cuanto al liderazgo transformacional, Hellriegel y Slocum(ob.cit) indican:

El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se puede encontrarse en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo. (p. 277).

Por consiguiente un directivo que asume el liderazgo transformacional, respalda, fortalece e intensifica al colectivo para alcanzar sus metas con innovación y creatividad, de igual modo, fomenta la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal y el constructor ante cualquier vicisitud inesperada. Sin duda, las instituciones educativas están marcadas por apresurados cambios, por ello la significación de cada uno de estos liderazgos, pues se convierten en herramientas exitosas en la dirección de los seres humanos y en el logro de la visión- misión de la organización. Visto así, es fundamental contar con gerentes competentes capaces de combinar ambos estilos en procura de facilitar una adecuada relación interpersonal o profesional y liderar ante las realidades cambiantes.

Otra de las competencias gerenciales la constituye el trabajo en equipo, a juicio de Robbins (2004) son “grupos cuyos esfuerzos individuales dan por

resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno” (p.38). Evidentemente, el trabajo en equipo radica en la colaboración mutua entre los individuos con habilidades complementarias, quienes asumen la responsabilidad por un propósito y enfoque común. Por tanto, los equipos son potencias que están detrás de cambios en las organizaciones educativas, por ello, el colectivo escolar debe tener metas claras, compromiso unificado y el desarrollo de una efectiva comunicación para transmitir mensajes, además contar con aptitudes de liderazgo democrático, pues se espera motivar a su equipo y tomar decisiones en forma constructiva aún en las situaciones difíciles.

De igual manera, Andrade (2010) destaca que la comunicación como competencia gerencial implica “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta sus diferentes públicos externos” (p.16) es decir, radica en proveer la información y entendimiento entre las personas. Por esta razón, es preciso evitar la comunicación vertical basada en la simple transmisión de instrucciones por un diálogo abierto caracterizado por la expresión de ideas, concepciones y opiniones sin restricción, en el cual tenga cabida la diversidad porque los cambios educativos son construcciones colectivas que requieren un contraste permanente entre los actores, las prácticas, pensamientos, teorías y ejemplos disponibles.

En este orden de ideas, el proceso comunicacional es de vital trascendencia en cualquier institución educativa, siendo el pilar fundamental en la actividad gerencial del directivo para abordar los procesos de cambios, pues al guiar, orientar, motivar y fortalecer el trabajo en equipo se consigue transformar a todo personal propiciando un comportamiento adecuado con sus creencias y una motivación consolidada.

Otra competencia gerencial la constituye la motivación, según Stoner (2006) “es el proceso que consiste en influir en la conducta de las personas,

basado en el conocimiento de hacer que la gente funcione” (p.484). Desde la posición educativa, el directivo le concierne indagar la motivación del personal y miembros de la comunidad para encontrar los mecanismos de restablecerla en procura de consolidar las relaciones laborales en las organizaciones. Realmente, la motivación está referida con el estímulo que impulsa a efectuar cierta acción o plan, por tanto, es preciso conocer e identificar el tipo de motivación sugerido en el comportamiento organizacional para facilitar la gerencia del cambio, así como una excelente integración del equipo de trabajo y un clima escolar idóneo.

Por su parte, Martínez (2013) expone que existen dos tipos de motivación: motivación intrínseca referida a “aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción y la motivación extrínseca que se produce en consecuencia de la existencia de factores externos” (p.65). De hecho, es indispensable estimular al personal en cuanto a roles y funciones dentro de las instituciones, de ahí, que los líderes les corresponde orientar el trabajo en equipo con miras a conseguir cambios positivos dentro de la gestión escolar y sobre todo delimitarla resistencia generadas en la mayoría de las organizaciones.

En esta dirección, las instituciones por naturaleza son cambiantes y los directivos tienen que manejar dichas evoluciones con eficiente motivación para promover el trabajo de su equipo y así logra satisfacer sus necesidades y los fines trazados. En efecto, el reto de gerencia del cambio se descifra en la transición que ha de ser comprendida y asumida por todas las personas involucradas para fomentar el desarrollo productivo, generar procesos afectuosos y optimizar la toma de decisiones a modo de minimizar las barreras hacia la renovación.

En cuanto a la toma de decisiones como competencia gerencial, Chiavenato (2005) señala “es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas y constituye el aspecto esencial de la planeación” (p.157)

esto implica que, existe un compromiso del directivo ante su trabajo, pues continuamente debe decidir junto a su equipo de trabajo qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde e inclusivamente cómo se hará. De esta manera, Porcar (2008) establece diferentes características inherentes a las personas en la solución de problemas:

Poseen una actitud positiva, manifiestan interés por la exactitud, dividen el problema en varias partes y evitan adivinar. También se presenta las dificultades que presentan algunas personas para llegar a encontrar soluciones a los problemas, entre ellas: no saben detectar el problema, tienen poco conocimientos del uso de estrategias gerenciales, les falta información, presentan limitación para la representación mental e interna del enunciado, tienen debilidades de verbalización una vez resuelto o fallas en la dimensión emocional. (p.97).

En virtud de lo discurredo, no hay acción gerencial sin una toma de decisiones porque el gerente tiene el compromiso junto a su equipo de realizar la adecuada selección de alternativas para la resolución de realidades, pues de ello depende el éxito o fracaso organizacional. De hecho, al directivo le conviene ser integral y competente en procura de ejecutar sus funciones para guiar al personal docente en los escenarios cambiantes; posición adaptada a García (2004. p.54), al comentar las cuatro cualidades fundamentales de un directivo en el momento de tomar decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

En torno, a la experiencia o creencia es el mejor maestro y resulta justificable, no obstante, es arriesgado apoyarse sólo en ella por cuanto las decisiones conciernen a hecho futuro, la experiencia al pasado; mientras el buen juicio se demuestra a través de capacidades para percibir información importante y evaluarla, de allí se extrae determinaciones, se aplica criterio a modo de entender el problema y simplificar sin distorsionarlo del contexto.

La toma de decisiones implanta un aspecto esencial en la gerencia del cambio, pues en este tiempo de efímera tecnología y competitividad, los directivos no pueden darse el lujo de asumir determinaciones de manera

intuitiva o natural, únicamente la orientación razonable del análisis de las opciones puede asegurar a una estructura educativa un óptimo crecimiento y avance. Vale acotar que, en el contexto laboral, para el gerente, es sin duda una de las mayores obligaciones, por ello requiere un profundo conocimiento, experiencia y aplicación, esto lo conlleva a ahorrar tiempo, esfuerzo, energía e igualmente a mantener la armonía, reciprocidad del grupo y eficiencia.

Después de hacer referencia a las competencias gerenciales señaladas por Badillo y Villasmil (2006) es conveniente presentar los aportes de Barroso (2005), el cual destaca diversas competencias básicas en desarrollo integral del gerente para el siglo XXI:

a) Aprecio, es la conciencia de fuerza y poder interior para responder proactivamente ante lo incierto; b) Riesgo, ante lo incierto no bastan las buenas intenciones, se necesita la valentía y exigencia para cambiar el mundo; c) Comunicación, la información es el alma de los sistemas. Una organización podría tener visión, misión, objetivos, procesos estratégicos y culturales definidos pero sino están comunicados, el total de la organización permanecerá sin alinearse con el compromiso para el cambio; d) Manejo de diferencias porque las realidades externas cambian, los escenarios se redefinen y las personas buscan cómo ubicarse en ese mundo de alta complejidad. e) Tener visión clara porque la persona con éxito sabe a dónde va; conoce sus sueños y los organiza mediante una planificación estratégica efectiva. Cabe señalar que, el gerente de visión no pacta con la improvisación, toma decisiones con rapidez y sin miedo a las consecuencias; f) Mantenerse contextualizado, significa ser responsable de sus necesidades, circunstancias de cada uno de los contextos y satisfacerlas. La carencia del sentido real ocasional hace que muchos directivos sean ineficaces y cambien sus éxitos en fracasos; g) Pensar estratégicamente, por ello estudia, medita, analiza, consulta, y cuando tiene su plan elaborado entra en acción y h) Trabajar en equipo porque la persona de éxito conoce sus aciertos y los aportes de otros, sabe utilizar las competencias ajenas para una acción conjunta triunfante. (p.47).

En consecuencia, los gerentes o directivos deben caracterizarse por ser éticos, disciplinados, responsables, con actitudes hacia la búsqueda de posibilidades, de diálogo, motivación y capacidad de cambio permanente en procura de aprovechar el talento humano, todo ello, con el fin de crear un

clima organizacional positivo con visión de futuro. Entonces, frente a este contexto globalizado, caracterizado por nuevos conocimientos y cambios significativos en las organizaciones, se hace indispensable que el gerente utilice estrategias para fortalecer en el personal docente la participación activa en la transacción, entendimiento y replanteamiento de sus prácticas porque permite el mantenimiento de los valores para una excelencia profesional.

Resulta claro, que los cambios en el colectivo se efectúan mediante la aplicación de las funciones y competencias de la gerencia, por ello es fundamental desarrollar durante la planificación, organización, dirección y control aspectos de vital importancia como el liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones para la solución de problemas, no obstante, en ocasiones se ven afectados por las resistencias individuales y colectivas que suelen acontecer. Según Robbins (1999) es necesario implementar acciones para evitar la resistencia al cambio, entre ellas se destaca:

1. Permita el reaprendizaje de nuevos hábitos, cuando se genere un cambio es necesario observar qué hábitos está modificando y procurar minimizar esos efectos en la medida de lo posible.
2. Recuerde que la seguridad es una necesidad básica de la gente, por ello se hace imprescindible planear que los cambios no modifiquen los niveles de seguridad u ofrezca alternativas que compensen.
3. Las personas temen lo desconocido y las situaciones de incertidumbre, por ello el gerente debe informar acerca delo planificado, especificar los próximos pasos y ofrecer apoyo y consideración al personal.
4. Tome en consideración la pérdida de control, pues la oportunidad de participar y comprometerse con el cambio, ayuda a establecer que la persona encuentre de nuevo su centro y equilibrio.
5. Las personas se resisten de acuerdo a su visión del mundo, un cambio implica la necesidad de reajuste en ese modo perceptivo. Un gerente formado en estrategias especializadas en comunicación puede hablar en su propio lenguaje y mostrar diferentes ángulos de la situación deseada con sus beneficios.
6. Evite la sorpresa, el gerente debe planificar cómo transmitir la información de manera anticipada y el momento adecuado para

hacerlo, preparando a al personal mental y emocionalmente para lo que viene.

7. Modere las diferencias en los cambios, el gerente debe diseñar los cambios de manera de minimizar el número de discrepancias entre la situación actual y la deseada, dejando en lo posible tantos hábitos y rutinas como sea posible.

8. Los cambios implican preocupación acerca del desempeño futuro, por ello el gerente debe anticiparse a estas inquietudes y hacer evidentes las destrezas y conocimientos que serán necesarios en la nueva forma de trabajo.

9. El cambio implica más trabajo, por tanto se requiere energía, tiempo y mayor preocupación mental, por lo que esto debe ser reconocido por el gerente, brindando apoyo y compensación por el trabajo extra.

10. A veces los cambios implican amenazas reales, por ello, el gerente del cambio reconoce las realidades, evita falsas promesas, reconoce y sabe manejar las pérdidas de su gente, monitoreando este proceso en los que son afectados por el cambio.

11. Al observar resistencias en el comportamiento común, es necesario distinguir tres tipos: las del lenguaje común a través de los no sé, no puedo, no creo y no quiero; la dependencia o delegación inversa (sacudirse del cambio para que otros lo asuman) y la triple ch: el chisme, la chanza, facilitados por la onda del rumor, los canales de comunicación informales y el exceso de tiempo libre en el trabajo; ante estas severidades el gerente ha de educar, proveer confianza y recursos, dirigir, asesorar, animar, motivar y conquistar para el cambio.

12. La inercia es el peor enemigo para el cambio, no realice cambios estructurales a menos que sean estrictamente eventos y requisito indispensable para la modulación de los procesos de cambio y el impacto en personas, grupos y organizaciones. (p.68)

Por lo antes expuesto, el directivo es el responsable de apropiarse del cambio en las organizaciones, por eso debe conocer y percibir los efectos que generan en las personas para intervenir en las resistencias y proyectar procesos de transformación. Suscitar el cambio es complicado, de hecho provoca miedos e incertidumbres, por tanto el asumir el cambio dependerá del equipo de trabajo, las políticas y estrategias que se implanten para tal fin.

Estrategias para abordar cambios

Como se ha hablado, el cambio dentro de las instituciones requiere de un proceso continuo que permita reflexionar e internalizar las situaciones o actividades necesarias para tal fin, en ese sentido, es preciso considerar un conjunto de estrategias importantes para que los directivos o gerentes con el apoyo de los demás actores educativos asuman efectivamente los cambios producto de las orientaciones emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, el currículo escolar y la dinámica social establecida en la comunidad donde se inserta el centro escolar, por ello a continuación se especifican algunas de ellas:

En primer lugar es importante destacar el pensamiento complejo: Fariñas (2006) lo conceptualiza “aquel que es capaz de profundizar críticamente en la esencia de los fenómenos, jugando con la incertidumbre y concibiendo la organización” (p.6) por ello, se utiliza para la construcción y comprensión de acontecimientos en las instituciones, en efecto, requiere de directivos que desmantelen las ideas simples y apliquen complejas de tal manera puedan analizar, interpretar y construir el saber significativo con perspectiva de transformar la realidad colectivamente mediante la coherencia lógica entre la práctica y teoría, produciendo recíprocamente el conocimiento, revelando las divergencias para superarlas en función de una estrategia participativa, auténtica y liberadora. Morín (1992) refuerza esta postura al señalar:

La complejidad viene a romper con paradigmas del pensamiento simple, viene a integrar posturas, creencias, conocimientos orales, experimentales y posturas que en su momento fueron descartadas por elección, sin embargo conforme se han ido planteando diferentes maneras de analizar los fenómenos naturales, se ha dado origen a un pensamiento inclusivo y no determinante. La vida no es una sustancia sino un fenómeno de auto-eco-organización extraordinariamente complejo que produce la autonomía. Desde entonces es evidente que los fenómenos antropológicos no podrían obedecer a principios de inteligibilidad menos complejos que aquellos requeridos para los fenómenos naturales. (p.4).

Por tanto, la complejidad significa para el proceso educativo una nueva fase cognitiva de los saberes pertinentes a la formación del ser humano, el cual está dirigido a dominar la repetición, separación e inconstancia de la eventualidad mecanicista; en otras palabras, es un cambio conducente a vencer el tradicionalismo. Esto induce al directivo y educadores a reinvertir las formas de gerencia e ir al encuentro de nuevos caminos con conciencia y reclutamiento con la finalidad de transformar y construir una cultura profesional.

Pensar complejamente es trascender a los esquemas mentales con flexibilidad, auto-reflexión sobre los actos, manteniendo el diálogo de forma continua para entender que no somos perfectos y nos equivocamos, por ello, en caso de cometer algún error, es indispensable cambiarlo o reformarlo en el menor tiempo posible y de la manera más íntegra, evitando otros efectos negativos.

Por consiguiente, en ámbito laboral o profesional, es primordial la práctica de un directivo con visión de cambio ya que la gerencia consiste en guiar el talento humano haciéndolos alcanzar sus metas con sentido de pertinencia. Evidentemente, una organización sustentada en valores ofrecerá al personal la posibilidad de distinguir y seleccionar su objeción ante cualquier estímulo, accediendo la armonía entre lo que se piensa, dice y hace.

En segundo lugar, hay que hacer mención al pensamiento estratégico, el cual es descrito por Krell (2009) como “el arte de ordenar los conocimientos y recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado” (p.65), es decir es un proceso cuyo fin responde a una nueva actitud intelectual para la coordinación de las instituciones. Cabe destacar que, en la revisión global de las situaciones en los contextos educativos, el directivo tiene la obligación de analizar estratégicamente: las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en pro de verificar y determinar las direcciones futuras.

En este sentido, es ineludible la aplicación consecuente del pensamiento estratégico en una organización ya que el directivo debe pensar trascendentalmente en todo momento, pues le atañe ser hábil, con visión de futuro, proactivo, innovador, competente de percibir y promover los cambios sin ocasionar complicaciones, con valores específicos como elemento esencial para enfrentar con éxito la nueva cultura corporativa.

Dentro de este marco, Morrisey (1996) citado por Barroso (2005) dice tener acuerdo claro y abierto sobre sus valores estratégicos, les ayudará a:

Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de su empresa.
Establecer en qué negocios debería usted intervenir y en cuáles no.
Fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás. Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa. Determinar cómo se va administrar el negocio. Establecer prioridades significativas. (p.223).

En tercer lugar, hay que destacar la organización inteligente, en la cual Senge (1996) expone que está: basada en elementos innovadores en la forma de pensar y actuar en las instituciones. En este sentido, integró cinco disciplinas: la primera, visión compartida; fenómeno básico para la supervivencia y trascendencia (el aprender como traducir visión individual en conjunto); la segunda, maestría personal (clarificación y profundización continua de la visión, persona y capacidades del logro), la tercera, modelos mentales (aprender a ver hacia dentro para descubrir figuras, impresiones, presunciones y comprender los efectos que tienen en la conducta y actuaciones); el cuarto, aprendizaje de equipo (equilibrar la discusión, el diálogo, donde el intercambio debe ser abierto y generador de comprensión grupal no en forma individual); por último el pensamiento sistémico (ver y comprender más allá de los eventos, hasta las más profundas estructuras que los controlan) para descubrir las fuerzas existentes de esas agrupaciones.

La construcción de una visión compartida alienta el compromiso a largo plazo; los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar

las limitaciones de la manera actual del ver el mundo, mientras el aprendizaje en equipo desarrolla aptitudes de grupos con trascendencias a las perspectivas individuales, por consiguiente el dominio personal alienta la motivación personal hacia al aprender continuamente como las acciones afectan al mundo, y posteriormente, el pensamiento sistémico accede a la comprensión sutil de la organización inteligente.

En cuarto lugar, es relevante citar los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz de Covey (1989), el cual describe que el primer hábito es ser proactivos para echar andar todo lo que se quiere en la vida, tanto los logros y aspiraciones porque nada por sí solo llega si no se lucha primero para conseguirlo, mientras más proactivo, menor es la tendencia de culpar a otros por sucedido, el segundo, liderazgo personal tener un fin en mente puesto querer hacer algo hay que saber qué se persigue, como se obtendrá y cuales beneficios o resultados saldrán dicha gerencia y de este modo se lograrán los objetivos (cambios).

Mientras tanto el tercer hábito es “establecer primero lo primero”, asignarle un valor a la integridad de sí mismo, en efecto el compromiso de hacer lo decidido es respetar la ética del carácter y, la esencia del desarrollo proactivo. Desde luego, el cuarto, se sitúa en una posición de “Ganar Ganar” es el equilibrio que todos buscan para lograr armonía en las organizaciones u otras acciones, de hecho ganar/ganar significa acuerdos o soluciones mutuamente provechosos y satisfactorios, por tanto es un paradigma de interacciones totales.

Seguidamente el quinto hábito, procura primero comprender para luego ser comprendido, la mayoría de las personas necesitan ser entendidas, cuando esto sucede, estas se relajan, abren y bajan sus defensas; el sexto hábito plantea la sinergia que se alcanza cuando dos partes en disputa utilizando su capacidad creativa en pro de buscar una solución mejor a las propuestas por cada uno individualmente; y finalmente el hábito séptimo de

la renovación o mantenimiento personal “Afile la sierra”, prevalece la paz interior, el equilibrio en los pensamientos de cada ser humano, dimensiones: físicas, espiritual, mental, social y emocional.

En suma, sin una percepción apropiada de cada una de estas tácticas, el esfuerzo de transición se puede desintegrar fácilmente en proyectos complicados u opuestos. Una educación de calidad, transformadora de conciencias, desarrolladora de conocimientos, constructivista, generadora de una sociedad más ética, libre, democrática, solidaria y productiva, requiere de una gerencia ejercida por profesionales directivos y docentes, que actúen desde una actitud esencialmente trascendental y transdisciplinarias con miras de alinear las demandas de cambio.

Por lo antes planteado, se debe reflexionar constantemente sobre las competencias del gerenciales debido a los continuos cambios, a su vez exigen la participación pertinente de una gerencia calificada, capaz de enrumbar a la organización hacia la productividad y la excelencia; al respecto se, deriva la formación de gerentes con habilidades para dirigir dentro de los parámetros que establecen la transitoriedad, la incertidumbre y complejidad, sin descuidar la responsabilidad social, el dominio axiológico y la creatividad.

Valores organizacionales

Las organizaciones exigen la incorporación de esquemas generales modernos, de una metodología que genere técnicas para desarrollar planes con finalidad de fomentar la interacción entre los miembros que la conforman, orientados hacia la búsqueda de la excelencia, tal como lo señala Yarce (2006:p.86). En función a lo planteado, el sistema educativo como una organización requiere de un incentivo para conocer e implementar los valores organizacionales que se ajusten a los cambios surgidos debido a las transformaciones curriculares e institucionales para la aplicación de

estrategias novedosas tendentes a fomentar que el desempeño laboral de los docentes sea efectivo.

Bajo esta perspectiva, Yarce (2006:p.87) destaca que los valores organizacionales suelen basarse en desarrollos humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y el deseo de crecimiento de los miembros de la institución educativa, por ello para ser eficaz y capaz de auto renovación, una organización precisa del personal ampliar sus habilidades e incrementar sus contribuciones, adaptándose con deseo a los nuevos cambios.

De igual manera, los valores son productos de cambios y transformaciones que a lo largo de la historia han sido objeto de estudio, conllevando a las personas ser individualmente humanitarias, razonables, críticas, comprometidas y éticas con la gerencia organizacional, pues son los criterios utilizados para juzgar situaciones, actos, objetos o miembros. Ahora bien, la orientación de los valores en las organizaciones e instituciones parte de un conjunto de normas y regulaciones relacionadas con el proceso gerencial. Según el Currículo Nacional Bolivariano (2007):

El o la docente, debe ser un modelo de liderazgo impregnado de sólidos valores de identidad venezolana con una visión latinoamericana, caribeña y universal e identificada en la búsqueda del bienestar social colectivo. Además, debe ser promotor, promotora de la formación del nuevo republicano, nueva republicana, generando la reflexión, la cooperación, participación protagónica y corresponsable de los distintos actores vinculados con el proceso educativo. (p.58).

De esta manera, el Currículo Nacional Bolivariano (2007) plantea la necesidad de redefinir el perfil de todos los actores educativo a partir de valores, es decir, la gama de actitudes básicas que conforman el comportamiento humana. Concretamente en los escenarios educativos, el directivo debe por empezar a dejar de pensar individualmente, guiándose mediante valores inspiradores donde resalten su vocación de servicio; manteniendo una relación llena de respeto, responsabilidad, compromiso y solidaridad, en procura de generar cambios en los actores involucrados.

Al respecto, Gómez (2004) afirma que los valores se conciben como “pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social e individual” (p. 9). En todo caso, es el conjunto de políticas o normas reglamentarias utilizadas para guiar la acción humana hacia la transformación social, por ello, están estructurados por el conjunto de patrones para establecer y mejorar las relaciones interpersonales.

De igual modo, Mauriño citado por Ramos (2008) expone los valores se conceptualiza como “características de la acción humana que mueve la conducta, orientan la vida y marcan personalidad” (p.89). De esta forma, estos principios se convierten en los mecanismos fundamentales del individuo para poder convivir. Por esta razón, el ser humano como ente social no puede existir sin relacionarse con sus semejantes efectivamente, por tanto, los valores forman parte de su cultura organizacional, constituyen los límites de la conducta de los individuos tanto en el plano organizacional y personal. Atendiendo a estas consideraciones, Quintanilla (2012) manifiesta:

Los valores son la base de las actitudes en las personas y las actitudes a su vez, son la base de la cultura organizacional y la cultura de los pueblos, por ello es importante el fortalecimiento de valores para que se actué en base a valores en el cumplimiento de la misión hacia alcanzar la visión. (p.2).

De acuerdo a lo planteado por el autor, los valores son los preceptos que proporcionan el crecimiento en las organizaciones exigiendo compromiso para organizar, orientar y educar al personal. Desde este ámbito, se necesita de autoridad, responsabilidad y obligación de la posición gerencial en fin, asignar autoridad sin valor de la exigencia puede crear problemas afectando el proceso de decisión. En consecuencia, nadie es responsable de algo sino tiene autoridad alguna, por esta razón es necesaria la práctica de virtudes y aptitudes basadas en un espíritu de interés; aspectos que se perciben en la frase del filósofo griego Aristóteles (1985) la cual dice “No basta conocer la virtud, se ha de procurar tenerla y practicarla” (p.26) en resumidas cuentas, la aspiración no es saber que es justicia, si no ser justos.

Sobre la base de las ideas expuestas, los diferentes valores son fundamentales en el comportamiento organizacional por cuanto despliegan los cimientos para comprender las actitudes del ser humano, sus potencialidades valorativas de la moral y las buenas costumbres, ante la búsqueda del cumplir con el deber que se le impone no sólo en la vida cotidiana sino en la forma de desempeñar las obligaciones laborales. De hecho, en las instituciones educativas los valores merecen atención, pues dejan percibir la disposición de los actores al establecer cambios significativos en contextos. Atendiendo a estas consideraciones, Franco (2012) expone:

Ser efectivos a nivel individual y organizacional, ya no es una elección en el mundo de hoy; es imprescindible para sobrevivir, prosperar, innovar, sobresalir y liderar en esta nueva realidad que exige aumentar la efectividad e ir más allá de ella. Esta nueva era requiere realización, un desempeño apasionado, una contribución importante para la sociedad, se necesita líderes espirituales, que logre implantar los valores en las mentes, corazones de la gente (valores compartidos), causando efectos en la estrategia, la estructura, los procesos, las políticas del personal y en la productividad de la organización. (p.141).

Ante las precisiones reveladas, es necesario que los directivos se desenvuelvan como agentes de cambio educativo, asentando cualidades en su desempeño, pues la conducta del ser humano no sólo está caracterizada por una acción sino por un sistema de conocimientos, habilidades, hábitos y valores. La insuficiencia de los valores influye en la gerencia y constituye un eje de considerable notabilidad en el ámbito educativo.

Siguiendo la misma línea, Pérez (2008) señala “los valores pueden ser clasificados en individuales y organizacionales” (p.50), entre los individuales destaca la tolerancia, ética, respeto, empatía, proactividad, honestidad personal, desarrollo personal, creatividad, innovación, emprendimiento, responsabilidad. En el mismo apartado explica que los valores organizacionales están referidos a la calidez, innovación, trabajo en equipo,

excelencia institucional, liderazgo, cooperación, lealtad, disciplina laboral, mejoramiento continuo, cultura emprendedora, compromiso social y pluralidad.

Partiendo de la versión antes descrita, se puede afirmar que existen distintos tipos de valores que son significativos en la supervivencia del ser humano, por ende rigen la función de sus creencias y conductas para el logro de las aspiraciones existenciales, es decir, los valores van a identificar o reforzar las actitudes ejercidas en el directivo dentro de la organización, suscitando una estabilidad laboral y emocional.

De igual manera, Allporty asociados (1951), citados por Robbins (2002) plantean seis tipos de valores:

a) Teóricos, ofrecen importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional; b) Económicos, enfatizan lo útil y lo práctico; c) Estéticos, asignan el valor más alto a la forma y la armonía; d) Sociales, establecen el valor más alto al amor de la gente; e) Políticos, resaltan el logro de poder e influencia y f) Religiosos, se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión del cosmos como un todo. (p.64).

Por supuesto, los actores educativos han de cambiar hacia la construcción de un nuevo pensar y de hacer las cosas en este período de evolución, de tal modo, en esta investigación se desarrollarán algunos valores individuales, profesionales u organizacionales como la tolerancia, respeto, honestidad, responsabilidad, compromiso, justicia y disciplina. Con relación a la tolerancia es el respeto a los pensamientos, opiniones o acciones de los otros aunque sea contrario a las particulares, según López (2007) dice “una persona es tolerante cuando no intenta imponer sus ideas ni su manera de actuar a los demás, escucha sus razonamientos e incluso es capaz de cambiar de opinión si lo que cree no es conveniente” (p.37).

De igual manera, destaca López (2007) que es frecuente en las reuniones de trabajo que emerjan posiciones antagónicas, discrepancias de criterios o divergencias de fondo y forma por las diferencias de pensamientos y la

percepción de las realidades desde diversas perspectivas, por ello, la tolerancia se considera un valor organizacional y una norma de convivencia imprescindible dentro de todo grupo social.

Otro de los valores organizacionales es el respeto, en este sentido, Cazares (2008) considera que cuando se habla de respeto “cada persona tiene el derecho de ser tratada, querida por los demás por lo que es” (p.63). Este valor garantiza al ser humano el reconocimiento, aprecio, valoración de las cualidades de los otros y sus derechos, por ello tiene una acepción con el estimar, valorar correctamente la condición personal del individuo y estar diestros a colaborar para desplegar la superación. En efecto, el directivo debe desarrollar el entendimiento y la tolerancia porque sin comprensión es difícil que exista dicho valor, por tanto, el respeto se considera la actitud y acción del individuo, de no perjudicarse a sí mismo, a su colectividad ni a su escenario educativo.

Acompañando al respeto, se encuentra la honestidad que según Zarate (2003) la concibe como:

El valor propio de la naturaleza humana, sinónimo de verdad, sinceridad y transparencia y va más allá de la concepción de no cometer actos de hurto, ya que también está asociada a la preservación de los recursos con los cuales se lleva a cabo una labor sea materiales o inmateriales, como por ejemplo, el tiempo. Igualmente este autor considera que persona honesta es una persona íntegra, que en su vida no da cabida a la dualidad, la falsedad o el engaño. (p.191).

En tal caso, el directivo debe ser justo, sincero y preciso al momento de evaluar, es decir, hacer saber al personal docente sus verdaderas fallas y fortalezas para contribuir en la formación de verdaderos intelectuales, con suficiente capacidad de convertir los centros educativos en lugares de verdadera participación y trabajo productivo. Por ello, la honestidad implica la capacidad del ser humano para relacionarse con los demás de forma íntegra sin falsedad y engaño, entonces se requiere que el directivo fomente este valor porque de allí va a depender la consolidación de relaciones

interpersonales armoniosas y enriquecedoras para proyectar el proceso educativo hacia la calidad.

Por otra parte, se encuentra el valor de la responsabilidad, a juicio de Hesselbein y Goldsmith (2007) “una persona responsable que cumple con el deber asignado y permanece fiel al objetivo” (p.135), de hecho, el directivo le pertenece asumir las obligaciones con integridad basado en la propia autonomía para adquirir persistencia dentro del pensamiento al tomar decisiones porque su competencia reside en la obligación de responder por sus propios actos y así concebir cambios.

Visto así, la responsabilidad representa estar preparado y comprometido a querer realizar las labores u obligaciones procurando siempre el mejoramiento continuo, además, los niveles superiores de desempeños, deberes y transacciones deben armonizarse automáticamente con la innovación, el deseo de cambiar y trabajar en equipo. Por consiguiente, este valor es de vital importancia dentro de las instituciones educativas porque cada miembro debe asumir con el compromiso que subyace en cada una de las actividades desarrolladas, también al momento de tomar parte en los cambios que en materia educativa implementa el Ministerio del Poder Popular para la Educación y las demandas del contexto social.

De igual manera, se tiene el compromiso como valor dentro de la organización. Al este respecto, Robbins (2004) manifiesta “es el grado en que un empleado se identifica con una organización, sus metas y deseos de seguir perteneciendo a ella” (p.95), indudablemente, dicha caracterización incorpora elementos claves para cumplir con el deber asignado dentro de la institución, así como las actitudes del personal, haciéndolos copartícipes en la cooperación y consecución de los objetivos, logrando de esta manera hacer realidad la visión de futuro de la organización.

También se cuenta como valor organizacional, la justicia que a juicio de Kelsen (2011) es “aquello bajo cuya protección puede florecer la ciencia y

junto con la ciencia, la verdad y la sinceridad. Es la libertad de la libertad de la paz, la justicia de democracia, la justicia de la tolerancia” (p.29), por tanto, se ocupa del apropiado ordenamiento de las cosas y personas dentro de una organización porque facilita la información legal en función a la conciencia y no por imposición particular.

De esto se desprende que, todos los organismos educativos deban continuar con líderes capaces de implementar medidas de disciplina o hábitos como aspectos claves para generar cambios organizacionales. Según Foucault (2002) la disciplina consiste en “los métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad” (p.124) se trata entonces del conjunto de reglas hacia comportamiento que mantiene el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o colectividad en una profesión e incluso se cataloga excelente si respeta las reglas, leyes o normativas dentro de algún ámbito.

Dentro de este marco, Foucault (ob.cit) la disciplina procede ante todo a la distribución de los individuos en el espacio, para ello, emplea varias técnicas:

La clausura, es preciso anularla desaparición incontrolada de los individuos, su circulación difusa, coagulación inutilizable y peligrosa; táctica de antideserción, antivagabundeo, antiaglomeración. Se trata de establecer las presencias y ausencias de saber dónde y cómo encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles, interrumpir las que no lo son, poder en cada instante monitorear la conducta, apreciarla, sancionarla y medir las cualidades o los méritos; b) Emplazamientos funcionales, en las cuales se fijan lugares determinados para responder no sólo a la necesidad de vigilar, de romper las comunicaciones peligrosas, sino también de crear un espacio útil. (p.130).

De hecho, individualiza los cuerpos por una localización no implantada, pero los distribuye y hace circular en un sistema de relaciones. Respecto a estas particulares, la disciplina provee la fijación e instauran relaciones beneficiosas; determinan valores y garantizan la docilidad de los individuos logrando transformación y perfeccionamiento de sus actitudes, en efecto la

reforma del modelo de competencias gerenciales conlleva al aprendizaje proactivo donde el personal adopta acciones más convenientes con la realidad del contexto en el cual están inmersos.

Cualidades Centradas en Valores

Los valores dentro de las instituciones educativas permiten el cumplimiento de las tareas propias del proceso escolar, por tanto el directivo, docentes junto al resto de los actores deben llevar a la práctica los valores de respeto, solidaridad, disciplina, apoyo, entre otros pero esto se alcanza en la medida que se practiquen ciertas cualidades centradas en los valores, por ello, Barroso (2005) presenta algunas cualidades de los actores educativos centradas en los valores:

1. Ética en su persona, abarca el respeto a lo ajeno, a la reputación propia o ajena y al sentido de propiedad de las cosas.
2. Manejo de la verdad, cada cual dispone de su propia verdad. Ni las personas, ni las organizaciones pueden manejarse con base en mentiras.
3. Humildad en el desempeño, es decir mostrar la cara que se tiene sin camuflarse detrás de imágenes postizas, máscaras o pantallas de lo que no se es.
4. Amor por los suyos porque la gerencia es un asunto de amar lo que se hace, de querer a las personas que se gerencia. El amor como valor se expresa sobre todo hacia la gente, por tanto, se demuestra de múltiples maneras como saludando, celebrando, protegiendo y ayudando.
5. Congruencia, si los grados de satisfacción son altos; moral y motivación es superior existe una relación gana-gana. Los problemas son expresiones de incongruencias en las organizaciones (personal desmotivado, ausentismo, maltratos, agendas secretas, baja producción. (p.224).

Sobre la base de las ideas referidas, las instituciones educativas que funcionan de acuerdo a estos valores no pueden ser precisadas a modo máquinas o aparatos sino como colectividades activas con necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales para marcar cambios en la cultura organizacional. En tal sentido, Jones y George (2006) definen la

cultura organizacional como “el conjunto común de convicciones, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en cómo los miembros se relacionan unos con otros y colaboran para alcanzar las metas de la organización” (p.105).

Ciertamente la referencia de dichos autores, permite entenderla a manera de sistemas, acciones, virtudes y creencias compartidas desarrolladas dentro de los contextos con la finalidad de orientar el comportamiento del personal hacia el logro del mejoramiento de sus prácticas. Por consiguiente, el respeto, la escucha, la correspondencia, el conocimiento y trabajo en equipo pueden tener oportunidades especiales para reflexionar sobre las actividades en el desarrollo de sus prácticas puesto que los actores en el ejercicio profesional tienen obligaciones de coexistirse en los valores, en efecto, el hacer moral es una construcción colectiva.

Orientaciones pedagógicas del Ministerio del Poder Popular para la Educación para el año 2016-2017

El máximo ente rector y orientador tanto de las políticas como de los procesos educativos del Estado venezolano es el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Por consiguiente, es quien tiene el deber, la obligación de ajustar y adecuar los procesos pedagógicos a la dinámica social que atraviesa el país en los diversos momentos de su devenir histórico. Por tal motivo, haciendo uso de tal atribución presentó una nueva forma propuesta denominada proceso de transformación curricular.

La propuesta tiene su origen en la amplia consulta popular realizada a nivel nacional en el año 2014, donde participaron siete millones docentes treinta y tres mil cuatrocientos ochenta y nueve 7.233.489 ciudadanos y ciudadanas. Esta fue realizada con la finalidad de conocer las necesidades educativas sociales que atraviesan los variados contextos educativos para así poder organizar las políticas y líneas estratégicas educacionales capaces

de responder a las demandas reales. De aquí nace tanto la pertinencia como la legitimidad de la nueva propuesta, la cual tiene como objetivo fortalecer, profundizar y optimizar los procesos necesarios para suplir las carencias que se habían venido acumulando, arrastrando e incluso acostumbrando en conciencia educativa.

Sin embargo, no fue sino hasta el año escolar 2016-2017 en el que fue aprobada y entró en vigencia. La misma está conformada por diez propósitos denominados banderas, las cuales son convertidas en desafíos estas son:

- 1) garantizar educación de calidad para todas y todos, SIN NINGÚN TIPO DE EXCLUSIÓN; 2) desarrollar una Pedagogía del amor, el ejemplo y la curiosidad, bandera que día a día cobra más fuerza en la cultura escolar; 3) Fortalecer el papel de los maestros y las maestras como actores fundamentales de la calidad educativa, con la voluntad firme de garantizar cada día y progresivamente, las mejores condiciones laborales y seguir consolidando el Sistema de Investigación y Formación que permita la formación inicial y permanente como un derecho y desde el respeto y reconocimiento de su práctica pedagógica; 4) Promover un clima escolar caracterizado por la convivencia, con participación protagónica de los y las estudiantes en la solución de los problemas, fortaleciendo el Plan Integrado de Seguridad. Escolar en, por y para el Vivir Bien; 5) Garantizar un sistema de protección estudiantil, fortaleciendo la atención, el cuidado y protección de los y las estudiantes en todos los niveles y modalidades de todos los contextos (urbano, indígena, rural y de frontera); 6) Lograr una estrecha relación entre las familias, la escuela y la comunidad, en función de garantizar la atención, el cuidado y la formación integral de sus hijos e hijas, desde una gestión escolar participativa y protagónica, consolidando los Consejos Educativos y abriendo la escuela a la diversidad, la interculturalidad y la generación de aprendizajes desde las características propias de cada localidad, redundando en la formación en el hogar; 7) Desarrollar un currículo nacional integrado y actualizado, bandera Impostergable Y Esperada en nuestras instituciones educativas en todos los niveles y modalidades y en particular en el nivel de educación media, profundizando en una perspectiva ética y pedagógica cada vez más humanista y social, renovando planes de estudio, proyectos y estrategias, priorizando La Vinculación Del Estudio Con El Trabajo Y La Educación Con La Creación Y La Producción; 8) Garantizar edificaciones educativas

sencillas, amigables, seguras y adecuadas para que los procesos de enseñanza y aprendizaje se desarrollen en un ambiente agradable y con pertinencia social, cultural y ambiental; 9) Desarrollar un sistema de evaluación de la calidad educativa y consolidando una supervisión cada vez más humana, de orientación, de acompañamiento pedagógico y seguimiento permanente; y 10) Reconfigurar la organización y funcionamiento del Ministerio del Poder Popular para la Educación en función de lograr una gestión participativa, eficaz y transparente, continuando con la consolidación de los circuitos educativos en todo el país y haciendo más eficiente la gestión desde el Sistema de Gestión Escolar. (p.2).

Este conjunto de propósitos o banderas como los denominan las mismas orientaciones, no fueron elaborados fuera del margen legal educativo, por el contrario están amparados en la en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y la Ley del Plan de la Patria 2013-2019 específicamente en el Plan de Desarrollo Social y Económico de la Nación 2013-2019.

También es importante señalar que, las orientaciones pedagógicas son el resultado de la sistematización de todos los elementos provechosos y aquellos que no lo son, los cuales en su defecto retrasan o perjudican el avance y la innovación educativa. Por consiguiente, esta propuesta trata de responder a las necesidades surgidas de las experiencias vividas durante el año escolar 2015-2016 por parte de todos y todas los involucrados en el proceso educativo, incluyendo a participantes que asistieron a los congresos pedagógicos municipales, circuitales y estatales e incluso se recogió las propuestas e inquietudes que emergieron del Congreso Pedagógico Nacional realizado en Julio de 2016.

Igualmente hizo parte de la consulta las consideraciones y las propuestas realizadas por los equipos zonales en la jornada nacional en mayo de 2016 y los aportes de los equipos responsables en el Ministerio del Poder Popular para la Educación de los niveles y modalidades, centrada en los ideales de participación protagónica, pertinencia, legitimidad, revolución educativa.

Todas estas orientaciones son orientadas a propiciar un ambiente de paz y convivencia enmarcadas en el buen vivir.

De acuerdo a los señalamientos antes mencionados, es importante indicar que los fines de la educación son posibles y pueden concretarse si todos y todas los actores ejerzan eficientemente sus cada una de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan, el estudiante siendo buen estudiante, el docente ejerciendo a través de la pedagogía del amor el acompañamiento, el personal administrativo, directivos verificando que todo el proceso educativos se lleve con total normalidad y apegado a las normas, a los programas y líneas de investigación.

En resumidas cuentas, tanto las orientaciones pedagógicas como los lineamientos que constantemente dispone el Ministerio del Poder Popular para la Educación están dispuestas para contribuir con la formación permanente, así como en la planificación y la organización de todas aquellas actividades destinadas a la formación de niños, niñas, adolescentes y adultos en general, siempre en función de garantizar los principios y fines de la educación para así contribuir con la construcción de un mundo mejor, acorde a los ritmos sociales, el avance del conocimiento, la sinergia laboral, el progreso moral, ético, donde el esfuerzo, la dedicación, el amor y la constancia sean los motores que impulsen, sostengan y mantenga al pueblo venezolano a la par de las demandas propias de cada contexto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El tercer capítulo de la investigación está dedicado a describir la metodología empleada en el proceso investigativo así como presentar los supuestos ontológicos y epistemológicos que le conciernen de acuerdo al fenómeno a indagar en el contexto estudiado. De igual modo, se hace una breve y consciente presentación de la conceptualización del paradigma interpretativo, método etnográfico, diseño del estudio, categorías de análisis o variables, ámbito de ocurrencia, sujetos involucrados, instrumento de recolección de información, métodos de recopilación, organización, procesamiento y análisis de los datos.

Los paradigmas según Kuhn (1998) “son un conjunto de relaciones científicas universalmente reconocidas, que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p.3) de ahí, se establece una contemplación del mundo relacionado por un grupo de individuos, en el cual subyacen cuatro fundamentos primordiales: lo ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico.

Enfoque Ontológico

La reflexión acerca la existencia de las cosas es una actividad natural en el hombre, preguntarse por el origen del ser ha sido la dinámica que alimenta y tornado complejo el pensamiento humano. Son tantas las cosas existentes y tan poco el conocimiento certero acerca del origen que solo teorías y conjeturas surgen en torno a cada inquietud, no obstante a lo largo de la

historia se intentan dar respuestas para satisfacer la necesidad del saber de la mente cognoscente.

En esta necesidad surge la ontología como ciencia, la cual según Perdomo (2009), “trata de describir o proponer las categorías y relaciones básicas del ser o la existencia para definir las entidades y de qué tipo son” (p.26) según el autor, el hombre hace múltiples esfuerzos y emplea distintos procesos, métodos, técnicas e instrumentos para entender la intrincada conexión existente entre los elementos que componen el todo real, en algunos casos separando y analizando por separado cada elemento de la realidad para luego unificarlo, estructurarlo a fin de comprender su influencia dentro del todo al que pertenece.

Continuando con las ideas indicada en el párrafo anterior, la forma de entender la naturaleza de la gerencia del cambio no es de aislada o dividida, sino de una forma holística e integrada a los valores organizacionales. Así lo señala Albert (2006), quien sostiene que la fundamentación ontológica “trata de responder a preguntas relacionadas con la naturaleza de lo cognoscible y de la realidad social”. (p.23).

Un señalamiento semejante puede encontrarse en Martínez (2006), quien expresa “el objeto, es visto y evaluado por el alto nivel de complejidad estructural o sistémica, producida por el conjunto de variables biopsicosocial que lo constituyen” (p.77) mientras que Von Bertalanffy (1981) refuerza esta posición al considerar “toda realidad, desde el átomo hasta la galaxia está configurada por sistemas de muy alto nivel de complejidad, donde cada parte interactúa con todas las demás y con “el todo.”(p.47).

Considerando la opinión de cada uno de los cuatro autores, es importante señalar que la esencia ontológica de todo proceso investigativo encuentra su razón de ser en el mismo fenómeno de estudio, para el caso de esta investigación generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio

Andrés Bello, del Estado Trujillo, por ello, amerita comprender el ser de la gerencia del cambio desde los valores organizacionales a fin de tener una visión clara y completa de cada uno para así cumplir el objetivo propuesto.

Enfoque Epistemológico

Antes de comenzar a describir la postura epistemológica es importante resaltar que esta posee dos vertientes, una tradicional referida al análisis de las posibilidades del conocimiento y otra surgida a partir del siglo XVII en la obra de Micraelius J con el nombre de gnoseología descrita también como ciencia del conocimiento. Para el caso de esta investigación, la postura epistemológica utilizada fue la tradicional porque permitió tener una visión más completa acerca de la gerencia del cambio y los valores organizacionales.

Según Kant (1988) la epistemología puede definirse como un “estudio crítico de las condiciones de posibilidad del conocimiento humano en general” (p.241) pudiendo de esta manera responder a las preguntas que han intrigado a los epistemólogos a lo largo de la historia ¿en qué consiste conocer?, ¿qué queremos decir cuando decimos que sabemos o conocemos algo?, ¿qué podemos conocer?, ¿cómo sabemos que lo que creemos acerca del mundo es verdadero? En torno a esta interrogantes, es oportuno traer a colación lo expresado por Toulmin (1976) “Conocer es creer algo porque podemos justificar esta creencia con una argumentación concluyente” (p.84).

De acuerdo a lo señalado por el autor, la postura epistemológica se refiere a la forma de conocer, comprender, argumentar y explicar el cómo conocemos lo que sabemos. Teniendo presente tales reflexiones, las cuales son importantes para generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio en las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo debido a que los valores organizacionales no son entes tangibles definibles a priori, sino racionamientos lógicos, relativos y

abstractos. Estas cualidades ameritan especial atención ya que serán dirigidas a sujetos socioculturalmente diversos, situación agravada por las características del contexto y las especificaciones del escenario.

Enfoque axiológico

A modo de introducción y para comprender la intencionalidad de la postura axiológica que se pretende considerar, se hace necesario mencionar que el objetivo principal de la investigación está dirigido a generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo desde los valores organizacionales. Razón la cual amerita la comprensión en primer lugar de la definición etimológica del término. La axiología, se deriva del griego “axios”, que corresponde al vocablo latino “valere”, que significa "ser fuerte" o "ser digno." No obstante una definición más completa viene dada por Givé (2008) quien expresa que la axiología:

Representa un intento de llevar la discusión de valores dispares en una sola partida, que cubre una amplia área de análisis crítico y el debate que incluye a la verdad, la utilidad, la bondad, la belleza, la conducta correcta, y la obligación. Hay un enfoque directo sobre el valor declarado de cuestiones tales como la vida humana, el conocimiento, la sabiduría, la libertad, el amor, la justicia, la realización personal y bienestar.(p.28).

En esencia, la axiología es la disciplina que estudia y clasifica los valores de acuerdo a la naturaleza, lógica, racional, espacial de acuerdo a la fuerza de la argumentación y del contexto. Por consiguiente, reflexionar acerca de los valores organizacionales para potenciar la gerencia del cambio no resulta tarea fácil debido a la diversidad psicoprofesión y sociocultural de los actores educativos que laboran en las escuelas adscritas al NER 203 del Municipio Andrés Bello. Estado Trujillo.

Dentro del marco de estas consideraciones, los valores que se tomaron en cuenta para fomentar la gerencia del cambio en las instituciones antes

descritas están: la comunicación asertiva, el respeto, la escucha activa, generosidad del conocimiento, la motivación al logro y el trabajo en equipo. Entonces, con la práctica de estos valores se pretende incentivar la gerencia del cambio en todos los actores de quehacer educativo, primeramente a través de la autoconvicción, es decir, que todos estén convencidos tanto de las debilidades por mejorar como de las oportunidades existentes e incluso contrarrestar las amenazas que pudiesen interferir en la humanización del ambiente escolar, fortaleciendo de esta manera la cooperación, las relaciones interpersonales y el clima laboral.

Enfoque Metodológico

La perspectiva metodológica describe los procesos particulares del recorrido investigativo tomado por el investigador. En este sentido, Albert (2006) lo define “como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigido en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio” (p.146). De acuerdo con lo expuesto por el autor, este proceso metodológico permite tener las ideas claras del cómo se alcanzarán los objetivos propuestos, de esta manera vislumbrar el panorama más acertado para el abordaje investigativo.

En razón a tal señalamiento, el presente estudio se enmarcó en el paradigma interpretativo, el cual a juicio de Martínez (2006), su “conocimiento es el resultado de las investigación de la dialéctica o diálogo entre el conocedor y el objeto conocido” (p.43). En efecto, existe un reciprocidad entre el investigador y el objeto de estudio, en este proceso se instauran una correspondencia comunicativa sujeto-objeto en donde intervienen y confluyen diversos factores biológicos, psicológicos culturales, sociales presentes tanto en la persona como escenarios investigados que ejercen su influencia en el proceso investigativo.

De una manera similar, Sandín (2003) destaca que el paradigma interpretativo es “una perspectiva que surgió al intentar desarrollar una ciencia natural de los fenómenos sociales” (p.56), debido a que existen numerosos elementos que dificultan el estudio de los fenómenos sociales, los cuales no pueden ser estudiados de forma empírica en un laboratorio porque la complejidad de un entorno social humano es heterogénea. En consecuencia, la interpretación resulta una de las formas posibles para tratar de explicar los fenómenos presentes en un grupo.

Este modelo paradigmático se ajusta a esta investigación porque resulta pertinente para generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo, desde los valores organizacionales. Seguidamente se pretende interpretar las directrices de cambio emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación que se desarrollan en las Escuelas Bolivarianas y finalmente contrastar los postulados de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales, con los aportes de los docentes y los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación y así plantear una aproximación teórica sobre la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales en la educación primaria.

Dentro de este orden de ideas, el paradigma interpretativo asienta un fundamento humanista para percibir la situación social a partir de la visión idealista que enfatiza una noción progresiva. En efecto, la investigación cualitativa se apoya en el paradigma interpretativo, Vera (2004) la define “aquella donde se estudia la cualidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos de una determinada situación o problema” (p.1), por su parte, Mendoza (2006) expone que este tipo de investigación:

Tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se

trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. (p.1).

En ese marco, esta investigación se encaminó a estudiar la realidad social desde la perspectiva de los mismos actores quienes conviven en determinados contextos, basados en situaciones donde prevalece las intersubjetividades de los sujetos; en efecto, Martínez (2006) fortifica esta posición pues plantea que la investigación cualitativa “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica; aquella que da plena razón al comportamiento y manifestaciones humanas”(p.66). Por esta razón, para la recolección de este tipo de datos se hace necesario la utilización de una variedad de técnicas e instrumentos, entre los que están: la entrevista, la observación, experiencia personal, texto, imágenes que describen la rutina y situaciones a estudiar.

En razón de lo expuesto, se consideró pertinente hacer uso del enfoque cualitativo, ya que le permitió a la investigadora conocer, describir e interpretar la realidad que viven los actores educativos en las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello del Estado Trujillo para poder generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para, desde los valores organizacionales. Considerando la idea antes señalada, es importante mencionar la existencia diversos métodos para abordar la investigación cualitativa, entre esta variedad se consideró oportuno hacer uso del método etnográfico emblema de la etnografía.

Etimológicamente, el término etnografía deriva de dos palabras griegas, la primera ἔθνος– etno literalmente significa pueblo o raza y la segunda γραφή, - grafées usada para designar la escritura. Según Malinowski, citado por Martínez (2004) la etnografía se concibe cómo “la rama de la antropología, que estudia descriptivamente las culturas” (p.181). Esta acepción tradicionalmente ha venido evolucionando, ahora viene a significar el estudio de un pueblo o el estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir

juntas a través relaciones estén reguladas por la costumbre, ciertos derechos y obligaciones recíprocas.

Sobre este particular, se realizó etnografía al entablar conversaciones y entrevistas con los actores educativos las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello del Estado Trujillo cuya recolección de las experiencias, datos, interpretaciones y anécdotas. Vale la pena acuñar que las observaciones etnográficas son puestas en una perspectiva amplia, entendiéndose que la conducta de las personas sólo puede ser entendidas en su contexto, fuera de él podría perder tanto su significado como su significante.

Cabe destacar que, el método etnográfico permite entender la actuación del ser humano dentro del marco referencial, en donde el etnógrafo interpreta sus sentimientos, pensamientos, acciones, tomando al hombre y su ambiente total en unidad de análisis y no como piezas o elementos aislados de su realidad, por eso, el objeto de la etnografía es comprender una determinada forma de vida para la construcción de una teoría interpretativa de la cultura, particularidad propia del grupo.

Al respecto, Peña y Echeverri (2000) señalan que una de las principales funciones de la etnografía “es la descubrir, desentrañar, sacar, exponer la esencia de las estructuras que están allí implícitas, en un quehacer cultural” (p.4) considerando tal planteamiento, puede inferirse que la etnografía es amplia porque muestra tanto el ser como el sentir de sus actores sociales, para el caso de esta investigación resultó provechoso debido a que permitió el acercamiento directo con la comunidad de directivos, docentes, administrativos, personal ambientalista y todo el resto de la colectividad educativa, quienes con sus experiencias nutrieron de datos que formaron parte de la investigación en donde el investigador se apoya en la acción educativa, la interrelación social de la realidad a fin de poder interpretarla.

Desde este enfoque, se tomó en este estudio, los niveles planteados por Wilson (1977) citado por Martínez (2006, p.195-196) que aparecen a continuación: En primer lugar, la determinación del nivel de participación, el cual fue considerado porque se asumió un nivel de compromiso preciso en el contexto de estudio, con fin de percibir y seleccionar a los informantes clave, quienes suministraron la información acerca de la gerencia del cambio desde los valores organizacionales en las instituciones educativas adscritas al NER 203 pertenecientes a la Parroquia Santa Isabel, Municipio Andrés Bello del Estado Trujillo.

En segundo lugar, la recolección de información, la investigadora recopiló datos sobre el contenido a través de las observaciones y la entrevista aplicadas a los informantes clave para analizar e interpretar las categorías obtenidas y así conseguir recomendaciones finales. En tercer lugar, el nivel de objetividad porque la investigadora seleccionó a los informantes clave de acuerdo a su capacidad informativa, cuya intención fue lograr descubrir las estructuras significativas y datos concretos de la realidad estudiada.

Escenario de la investigación

La investigación etnográfica requiere de un escenario, por consiguiente deben existir razones del por qué se hacer la selección de un determinado escenario. Para el caso de esta investigación, se razonaron los criterios planteados por Goetz y Le Compte (2000: p.28-29), entre ellos se consideraron los siguientes aspectos:

- 1) El NER 203 consta de dos escuelas, las cuales por su lejanía pertenecen a la categoría ruralidad.
- 2) Cuenta con un cuerpo directivo común a las dos instituciones, igualmente tiene una planta de profesores, por ello ambos grupos conocen ambos contextos escolares porque han tenido la oportunidad de solicitar

traslados. También posee una comunidad de estudiantes, padres, representantes, administrativos, obreros con disponibilidad de participar en la investigación.

3) Son instituciones que se han destacado por la participación en diferentes actividades culturales, deportivas, planes, programas y proyectos.

4) Es el primer estudio que se desarrolla en estas instituciones en torno a la gerencia del cambio y los valores organizacionales. Por último la investigadora conoce de cerca los problemas que aquejan la institución.

Acceso o permisología

La investigadora se dirigió a conversar con la directora a fin de explicarle la intención y las razones de la realización de este estudio, debido a que en todo trabajo investigativo se debe partir de un proceso de conocimiento para aquellas personas que se encuentran involucradas directa o indirectamente en el proceso, es decir todos deben conocer las implicaciones y alcances de la investigación.

Para tal fin, la investigadora luego de sostener un conversatorio con la directiva que gerencia ambas instituciones educativas, solicitó formalmente el permiso necesario, la ciudadana antes señalada aceptó que se llevase a cabo la investigación porque permitiría abordar la temática que resulta pertinente este momento que el Ministerio del Poder Popular impulsa transformaciones y cambios tanto a nivel curricular como institucional.

Descripción del Contexto de Estudio

Caracterización del Municipio Andrés Bello

Antes de comenzar a describir el contexto de estudio es importante señalar que la presente investigación posee dos escenarios, el primero de ellos la

Unidad Educativa “San Antonio”; el segundo Unidad Educativa “La Sabana” ambas pertenecientes al NER 203 ubicados en el El Municipio Andrés Bello. Este se encuentra ubicado al Noreste del Estado Trujillo, el cual limita por el lado Norte limita con el estado Zulia y el municipio José Felipe Márquez Cañizález, por el Sur con el municipio Sucre, Miranda y La Ceiba, por el Este José Felipe Márquez Cañizález y al Oeste con el lago de Maracaibo; conformado por cuatro parroquias: Santa Isabel, La Esperanza, El Jaguito, El Araguaney y su capital Santa Isabel.

Desde los inicios de su fundación estuvo vinculado al Distrito Betijoque desde 1974, luego mediante una modificación de la Ley de División Política Territorial del Estado Trujillo (1991), donde el Distrito Betijoque fue dividido quedando este como pueblo, el cual estaba bajo la jurisdicción del Municipio Miranda hasta el 30 de enero de 1995, año en que se crea definitivamente como Municipio; cuyas actividades económicas mayormente están relacionadas al sector agrícola, ganadero y petrolero. Una de sus características culturales está la devoción a la Virgen María bajo la advocación de Santa Isabel de Hungría la cual se celebra 18 de noviembre. Es un Municipio con un amplio bagaje cultural y artesanal cuyos conocimientos forman parte del proceso de enseñanza aprendizaje en ambos contextos educativos.

En relación al primer escenario considerado para esta investigación es la escuela de “San Antonio” la cual se encuentra ubicada el sector que lleva su mismo epónimo. Este Fue fundado en el año de 1950 por el sr Juan Francisco Matos y su esposa Carmen Andrade, El mismo se encuentra ubicado en la Parroquia Santa Isabel del Municipio Andrés Bello. Se caracteriza por ser un caserío humilde, modesto, servicial y trabajador; la mayoría de las personas están dedicadas al cultivo de maíz, plátanos, yuca, auyama.

Imagen 1. Fachada de la Escuela Bolivariana San Antonio



Fuente: Godoy 2017

Por su parte, la Escuela Bolivariana San Antonio, comprende una matrícula de 143 estudiantes (as); donde setenta y dos 72, pertenecen al sexo masculino, y setenta y uno 71, son de sexo femenino, concernientes a los Subsistemas: educación inicial bolivariana o preescolar y educación primaria bolivariana la cual va desde 1ero hasta 6to

Grado.

Asimismo, cuenta con 01 un coordinador en condición de encargado, 12 doce docentes que cumplen funciones pedagógicas en el aula, también integra dos 02 docentes en calidad de suplente: uno para que cumpla actividades en el área de educación física-deporte y recreación y el otro docente es asignado en para atender a los niños, niñas y adolescentes cuando se encuentran los educadores realizando sus respectivas diligencias mismo punto, la institución posee 07 siete aseadores: cinco 05 de ellos en condición de Obreros (as) Institucional y dos 02 cumpliendo funciones como vigilante nocturno; de la misma forma tiene 80 ochenta padres y representantes que en su mayoría son de bajos recursos económicos, dedicándose a trabajo a la agrícola y ganadera, labores comerciales y actividades domésticas.

Con relación al sector La Sabana, lugar donde se halla ubicada el segundo contexto investigativo, es oportuno mencionar que es un sector relativamente nuevo, comenzó a formarse a mediados de 1963 cuando un pequeño grupo de familias deforestaron la zona montañosa, construyendo

sus viviendas de palmas, paredes de palo y sembraron sus cultivos, hasta convertirse en modesto sector de viviendas tipo rural de bloque y zinc, aunque se conservan algunas de barro y madera. La mayoría cuenta con servicios de agua por tubería, aseo urbano, electricidad, teléfonos e incluso la telefonía móvil, aunque de baja cobertura. La temperatura es moderadamente cálida con vegetación variada, la calidad de sus suelos hacen de sus tierras una de las más fértiles para la agricultura.

Por su parte, la Escuela Bolivariana que lleva el nombre de mismo sector “La Sabana” en la actualidad cuenta con una matrícula 96 noventa y seis estudiantes, 17 diez y siete en educación inicial y 81 ochenta y uno en educación primaria. En ella laboran 11 once docentes: 2 dos Lcdas. en Educación Preescolar y 1 una cumple funciones como Coordinadora de Cultura en la jefatura Municipal. 2 dos Lcdas en Educación Integral, 1 una Lcda en Castellano y Literatura, 1 una Lcda en Educación, 2 dos Msc. en Innovaciones Educativas, 1 un T.S.U en Educación Integral el cual desempeña la función de Coordinador del Sistema de Alimentación Escolar Bolivariano Municipal SAEBM.

Imagen 2. Fachada de la Escuela Bolivariana La Sabana.



Fuente: Godoy 2017

También cuenta con un 1 especialista en Educación Básica, todos los docentes son profesionales de la educación con años de servicio y amplia experiencia en esta escuela, cumpliendo el horario bolivariano establecido de 7:30 a.m hasta las 3:30 p.m; tiempo en el que imparten educación de calidad.

Entre el colectivo educativo también están cinco 5 aseadores, los cuales tienen como función mantener organizadas y limpias todas las aulas y el resto de las instalaciones. La institución tiene en su haber sesenta 60 padres, madres y representantes de los cuales veinticuatro 24 forman parte de las distintas comisiones escolares.

Ambas comunidades están bien organizadas, poseen sus propios consejos comunales y el consejo educativo de la escuela. Aun así presenta numerosos problemas tales como: falta de viviendas, servicio eléctrico, de teléfonos, bajo nivel de formación académica, alcoholismo, desempleo, marginalidad, inseguridad, cobro de vacuna, secuestro, extorción y el consumo de drogas en adolescentes.

Las razones por las que se seleccionaron las dos instituciones educativas Escuela Bolivariana San Antonio y Escuela Bolivariana La Sabana, adscritas al NER 203 pertenecientes a la Parroquia Santa Isabel, Municipio Andrés Bello, Estado Trujillo fueron las siguientes: en primer lugar por la facilidad que tenía la investigadora para contactar los actores educativos de ambas

instituciones, requisito importante para llevar a cabo una investigación etnográfica, la cual amerita estar en constante contacto con los informantes clave y familiarizado con el entorno donde se desenvuelven los actores.

En segundo lugar, el contexto de ambas instituciones presentan problemas similares a nivel gerencial; en tercer lugar la crisis en lo que respecta a valores organizaciones es fácilmente observable sobre todo en la Escuela Bolivariana La Sabana; en cuarto lugar porque una aproximación teórica centrada en los valores organizacionales puede resultar pertinente y oportuna para potenciar la gerencia del cambio en las dos instituciones, beneficiando de una u otra manera a la comunidad educativa.

También es importante señalar que ambas instituciones mantienen en común un mismo equipo de dirección entre los que se encuentra: (01) un directivo y (01) un subdirector corresponsables de dirigir y velar por el bienestar de dichas estructuras educativas.

Informantes Clave

Luego de conocer el contexto social, cultural, económico en el que están inmersas ambas instituciones educativas e inferir las posibles influencias que puede tener el entorno en las personas que conforman el colectivo educativo, es oportuno describir los informantes clave. Una definición bastante completa viene dado por Robledo (2009) quien expresa que los informantes clave son “personas que por sus vivencias, capacidad de enfatizar las relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez le va abriendo el acceso a otras personas y nuevos escenarios”(p.2).

Según lo señalado por el autor, toda persona que guarde alguna relación directa o indirecta y tenga intención de colaborar con el aporte de información puede ser considerada como informante. Para el caso particular de esta investigación, los informantes clave están representados por el grupo

de individuos pertenecientes a los distintos planteles educativos adscritos al NER 203 del Municipio Andrés Bello de Estado Trujillo.

Bajo estas consideraciones, los informantes clave fueron seis 6 seleccionadas intencionalmente de acuerdo a los criterios de la investigadora jerarquía, calidad y cantidad de información. Los tres 3 primeros pertenecen al tren directivo: comenzando con la directora como gerente que posee información importante, porque es el enlace directo de la institución con las políticas educativas emanadas directamente del Ministerio del Poder Popular para la Educación y la Zona Educativa Trujillo.

Por su condición similar, la Subdirectora fue escogida debido al rol protagónico en la gerencia de la institución, la misma funge como segunda responsable del funcionamiento de dicho NER. También posee funciones que le permiten estar al corriente de las problemáticas surgidas dentro y fuera de la institución. Además es el garante de canalizar las potencialidades y emociones del equipo de trabajo con el propósito de crear un clima organizacional positivo.

Por su parte, la coordinadora pedagógica está al corriente de las planificaciones desarrolladas tanto por los directivos y los docentes, conoce de primera mano la información del proyecto educativo integral comunitario en especial las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, los proyectos de aula de cada docente, la planificación y ejecución de los talleres de formación permanente, congresos pedagógicos, encuentros, seminarios, grillas culturales, deportivas y toda las actividades institucionales e interinstitucionales, verifica que las evaluaciones concuerden con las planificaciones entre otras de índole académico. Es una persona exigente, flexible, tolerante y comunicativa con capacidad de aceptar diferencias o discrepancias en el colectivo institucional.

A este primer grupo se les asignaron los códigos DRA(Directora), SBDR (Subdirector) y COOR (Coordinadora Pedagógica), también se seleccionaron

tres (03) docentes; la primera de ellas es graduada en Educación Inicial, presta sus servicios en la Escuela Bolivariana “San Antonio” como docente de aula, se le asignó el código DCA. Los criterios empleados por la investigadora para colaborar en el proporción de datos fueron los siguientes: posee cinco años de servicio, es responsable, pocas veces falta a clases, es sociable y de buen trato, se distingue por la entrega a sus niños y niñas, está al corriente en la entrega de la planificación y demás recaudos exigidos en el quehacer educativo.

Por otra parte, fueron seleccionados dos docentes de Educación Primaria pertenecientes a la Escuela Bolivariana “La Sabana”. El primero de ellos es un docente con trece (13) años de servicio en cuya trayectoria ha visto ir y venir docentes que se han cansado de viajar debido a la lejanía que representa de su residencia. Describe la institución como un lugar con problemas pero con muchos triunfos y alegrías, se muestra generoso para compartir experiencias buenas y otras no tan agradables. Se le asignó el código DCS1 por ser docente de la escuela La Sabana y es el primero de los dos escogidos.

El último informante clave es una docente Licenciada en Educación Integral, la cual tiene en su historial laboral siete (7) años de servicio en la Escuela Bolivariana La Sabana. Según la investigadora es pertinente considerarla en la investigación porque posee criterio propio para apoyar lo bueno y corregir las situaciones que no están de acuerdo a las políticas educativas y las normas de convivencia. El código asignado fue DCS2 debido al nombre de la institución antes mencionada y el segundo lugar ocupado como informante clave.

En síntesis, tanto los directivos como los docentes fueron seleccionados por tener características que pueden valorarse importante para la obtención de la información requerida en la elaboración de una aproximación teórica de la gerencia del cambio en la educación primaria desde los valores

organizacionales. Todo ello reflejados en el tiempo de servicio, la formación académica, el sentido de pertenencia y pertinencia con la institución. Seguidamente, en el cuadro 1 se presenta de manera esquematizada los datos de los informantes clave.

Cuadro N° 1 Síntesis de los informantes clave

Informante	Cód.	Función que desempeña
<p>Sexo: Femenina.</p> <p>Grado Académico: Lcda. En Educación Integral.</p> <p>Años de Servicio: 7 años</p> <p>Dirección: Sector Atascosa.</p>	DRA	<p>Directora encargada del NER 203. Es una persona firme en sus convicciones, de trato fluido, de carácter fuerte. Como gerente ha estado al frente de la institución por un año, superando obstáculos gracias al trabajo en equipo. Es el enlace directo de la institución con las políticas educativas emanadas directamente del Ministerio del Poder Popular para la Educación y la Zona Educativa Trujillo. Es la responsable de orientar constantemente al colectivo institucional, dándoles la posibilidad de generar cambios en la estructura organizacional.</p>
<p>Sexo: Masculino.</p> <p>Grado Académico: Magister en Educación Integral.</p> <p>Años de Servicio: 15 años</p> <p>Dirección: Sector El Tigre. Estado Zulia.</p>	SBDR	<p>Subdirector encargado del NER 203. Funge como segundo responsable del funcionamiento de la institución, posee funciones que le permiten estar al corriente de las problemáticas que surgen dentro y fuera de la institución. Es el garante de canalizar las potencialidades y emociones del equipo de trabajo con el propósito de crear un clima organizacional positivo.</p>

<p>Sexo: Femenina.</p> <p>Grado Académico: Lcda. En Educación Integral.</p> <p>Años de Servicio:7 años</p> <p>Dirección: San Antonio.</p>	<p>COOR</p>	<p>Coordinadora pedagógica está encargada de la EB San Antonio.</p> <p>Entre sus funciones está conocer las planificaciones desarrolladas tanto por los directivos como por los docentes; conoce de primera mano la información del proyecto educativo integral comunitario en especial las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, los proyectos de aula de cada docente, la planificación y ejecución de los talleres de formación permanente, congresos pedagógicos, encuentros, seminarios, grillas culturales, deportivas y toda las actividades institucionales e interinstitucionales, verifica que evaluaciones concuerden con las planificaciones entre otras de índole académico. Es una persona exigente, flexible, tolerante y comunicativa con capacidad de aceptar diferencias o discrepancias en el colectivo institucional</p>
<p>Sexo: Femenina.</p> <p>Grado Académico: Lcda. En Educación Inicial.</p>	<p>DCA</p>	<p>Desde hace cinco años ha estado al servicio docente de educación inicial de la EB San Antonio. Es responsable, pocas veces falta a clases, sociable y de buen trato, se distingue por la manera cariñosa en la que se entrega a sus niños y niñas; está al corriente en la entrega de la planificación y demás recaudos exigidos en el quehacer educativo; es una persona comprometida con el sistema educativo; atenta a la</p>

<p>Años de Servicio:5 años</p> <p>Dirección: Sector El Tigre. Estado Zulia.</p>		<p>búsqueda de posibles soluciones a las situaciones presentadas, le gusta trabajar en equipo.</p>
<p>Sexo: Masculino.</p> <p>Grado Académico: Lcdo. En Educación Integral.</p> <p>Años de Servicio:13 años</p> <p>Dirección: San Antonio.</p>	<p>DCS1</p>	<p>Docente de aula de la EB La Sabana con trece (13) años de servicio en cuya trayectoria visto ir y venir docentes que se han cansado de la ubicación geográfica de escuela. Describe la institución como un lugar en continuos problemas pero con muchos triunfos y alegrías. Se encuentra inmerso en su rol, se muestra generoso para compartir experiencias buenas y otras no tan agradables. Es una persona que evalúa el actuar del otro, respeta las opiniones distintas o contrarias a su criterio, es justo , equitativo y trata de mantener una comunicación fluida con sus compañeros de trabajo.</p>
<p>Sexo: Femenina.</p> <p>Grado Académico: Lcda. En Educación Integral.</p> <p>Años de Servicio:7 años</p> <p>Dirección: San Antonio.</p>	<p>DCS2</p>	<p>Docente de aula de la EB La Sabana. Es una persona con capacidad de negociar en cualquier situación difícil, siempre está dispuesta a reparar la falta o equivocación con buena actitud, posee un destacado criterio propio tanto para apoyar lo bueno como para corregir las situaciones que no están de acuerdo a las políticas educativas y las normas de convivencia de la institución.</p>

Fuente: Tomado del recorrido investigativo realizado por la investigadora (2016)

Técnica y Procedimiento para la Recolección de Información

Los modelos investigativos a menudo demandan formas y maneras para recolectar la información encontrada, por ello, en el presente estudio etnográfico se amerita contar con técnicas e instrumentos de amplio alcance, a diferencia de la investigación cuantitativa que puede condensar la información en cuadros o estadísticas, la investigación cualitativa es más detallada.

Al respecto, los investigadores para recolectar información en este tipo de estudio utilizan distintas técnicas e instrumentos. En el caso de la investigación etnográfica las más útiles y usadas frecuentemente, son aquellos que le permiten acercarse por más tiempo al contexto y extraer la mayor cantidad de datos posibles.

En este sentido Rodríguez (2008) señala que las técnicas de recolección de datos son “los medios empleados para recolectar información, entre las que destaca la observación, cuestionario, entrevistas o encuestas” (p.10). En consideración al tipo y modelo de investigación asumido por la investigadora se hizo necesario el empleo primeramente de la observación participante cuyo instrumento de apoyo fue el diario de campo, en segundo lugar se utilizó la entrevista con sustento en las grabaciones de audio y fotografías a fin de recolectar la información suministrada por los informantes clave descritos en el apartado anterior.

Técnica observación participante

Esta técnica pertenece a los métodos interactivos en la recolección de datos. Al parecer de las autoras Goetz y LeCompte (2000) es la “principal técnica etnográfica de recogida de datos” (p.124). La misma consiste en pasar el mayor tiempo posible con los sujetos de la investigación, compartiendo el ambiente, tradiciones, costumbres, vivencias, el sentir propio, en otras palabras conocer la identidad del grupo. En esta

investigación se hizo necesario su empleo para recolectar datos de primera fuente, es decir, sin intermediarios o falsas suposiciones que pudiesen romper con la veracidad de la información.

Por tal motivo, la investigadora asumió el rol de observadora participante. Para ello solicitó permiso a la directora del NER 203, luego realizó un conversatorio con algunos miembros del tren directivo a fin de dar a conocer las intenciones de la investigación. Este primer paso resultó fácil debido a la cantidad de personas que se mostraron abiertas a colaborar con el proceso investigativo. Seguidamente se observó el quehacer ordinario de una jornada escolar en ambas escuelas para conocer los efectos de la gerencia tales como: estructura, orden, limpieza, cartelera informativa, trato entre la gerente y el personal, sentido de cooperación y pertenencia de los actores educativos, entre otras.

La observación participante resulta provechosa porque permite percibir datos que ordinariamente no están en referencias bibliográficas, ni en ninguna otra fuente, los mismos están en el ambiente y solo pueden ser interpretados desde el contexto real que viven los actores. La finalidad de la observación participante fue conocer la sinergia del ambiente gerencial en las escuelas E.B. San Antonio y la E.B. La Sabana pertenecientes al NER 203 del Municipio Andrés Bello del Estado Trujillo.

Con el propósito de alcanzar las primeras apreciaciones, la investigadora visitó en tres ocasiones los diferentes contextos, cuya finalidad consistía en lograr un clima de cordialidad con los actores de la EB San Antonio y La Sabana para que se sintieran el agrado de contribuir con la investigación. Tales visitas rindieron su fruto, le permitió determinar los informantes clave en la recolección de los datos, mostrándose atentos, motivados e interesados para presentar las opiniones relacionadas con la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales.

La primera de ellas se realizó en la Escuela Bolivariana San Antonio y posteriormente en Escuela Bolivariana La Sabana, alcanzando tanto el ámbito administrativo como el pedagógico, registrando las apreciaciones en un “cuaderno de notas” a fin de ir generando el material para el análisis posterior. A fin concretar de este propósito, la investigadora adoptó algunas líneas-guías sugerida por Patton (1990) citado en Martínez (2006) donde señala:

Al inicio creará un ambiente lleno de confianza y armonía para seleccionar sabiamente a los informantes clave, pues su perspectiva es limitada, asimismo estará siempre alerta con disciplina en cada jornada con el objeto de recoger gran variedad de información desde diferentes enfoques(experiencias, pensamientos, sentimientos) y así poder hacer una buena síntesis de las notas de campo. (p.91).

Técnica entrevista

Aunque la observación participante aporta datos importantes está sujeta a la intervención de los preconceptos o prejuicios del investigador contaminando por así decir los datos reales, situación que conlleva a subjetividades y malas apreciaciones. En consideración a esto, es necesario señalar que la entrevista cuando está bien diseñada y estructurada se presenta como una herramienta objetiva para corroborar datos de primera fuente.

Según Taylor y Bogdan (1996) la definen como los “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen respecto de sus vidas, experiencias, situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras” (p.101). Es de resaltar que por su versatilidad, es una de las técnicas más utilizada por los etnógrafos para alcanzar la información, el hecho de convivir con las personas, compartiendo sus costumbres y modos de vida o participar en sus actividades cotidianas ello genera una cantidad de información difícil de procesar sobre todo cuando se trata de indagar el ámbito cualitativo.

No obstante, realizar esta clase de entrevistas no resulta ser una tarea fácil, según Taylor y Bogdan (Obcit) porque la finalidad de quien hace entrevistas “no es sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas” (p.101). Considerando el aporte de los autores, se hizo necesario que la investigadora se nutriera de información a fin de preparar una serie de preguntas, las cuales fueron supervisadas por el tutor en torno a la gerencia del cambio y los valores organizacionales para así poder acercarse más a la realidad en procura de obtener interpretaciones fidedignas de los informantes.

Bajo esta concepción, las interrogantes diseñadas fueron abiertas, ello permitió orientar el desarrollo de la entrevista mediante una conversación natural, en función de conseguir las categorías de análisis desde la percepción de las informantes clave. Para la aplicación de la entrevista se siguió el procedimiento sugerido por Taylor y Bodgan (1994); quien expresa que “en el inicio se le comunicará al informante el propósito de la entrevista y el contenido a revisar en pro de crear un clima que conceda el desarrollo eficaz” (p.276), En efecto, el procedimiento fue explicado a cada entrevistado se enunciaron las preguntas abiertas, las mismas suministraron la descripción del informante, para ello se hizo uso de la grabación, previa autorización del entrevistado.

Con respecto a los instrumentos de recolección de información, refiere Sabino (2000) es “en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p.69). Las técnicas usadas en metodología ameritan un instrumento el cual debe corresponderse al modelo, tipo y alcance de la investigación. Considerando la variabilidad y apertura de estos medios usados en la investigación etnográfica, Goetz y LeCompte (2000) lo definen como “la herramienta que permiten extraer información legítima del

ambiente” (p.124). Por esta razón, los datos que se recolectan con el cuaderno de notas forman parte del banco de información.

En la metodología etnográfica la adaptación del método es indispensable, porque no siempre el escenario y los miembros de la institución se ajustan a los preconceptos investigativos. Por consiguiente, es conveniente hacer uso de aquellos instrumentos que permitan registrar de manera precisa la información obtenida mediante la aplicación de la observación y la entrevista con lo cual se garantiza no dejar de precisar aquellos elementos que pudiesen considerarse adecuados e insignificantes para el proceso investigativo, por ello se utilizaron los siguientes instrumentos.

Cuaderno de notas

La utilización del cuaderno de notas es frecuente porque como lo expresa Goetz y LeCompte (2000) “puede generar datos más flexible al ser codificadas informalmente, lo que permite ser fragmentada y reorganizada, para ello, el investigador debe utilizar métodos que pueda utilizar con soltura” (p.171). Al parecer de las autoras son muchas las ventajas que brinda esta herramienta, para el caso de esta investigación los informantes clave no mostraron incomodidad porque su empleo fue discreto y mínimamente invasivo sobre todo cuando surgieron situaciones o momentos delicados en donde un medio audiovisual de pronto hubiese resultado ser inoportuno.

Entonces, si bien las autoras exaltan sus ventajas, también advierten sobre las limitaciones cuando es usada incorrectamente o no se tiene habilidad para extraer la ideal desde el contexto. Al parecer de Goetz y LeCompte (2000) “ las notas de campo ofrecen una información menos completa debido a la posible subjetividad e intereses del investigador, aunado a la dependencia de las capacidades retentivas del investigador y la dificultad para decodificar datos”(p.71).

A criterio de la investigadora, las limitaciones advertidas por las autoras resultaron ciertas, la utilización de la misma exigió un mayor esfuerzo y dedicación para ser congruente con la realidad revelada por los seis informantes clave. El uso del cuaderno de notas resultó ser un recurso valioso, pues permitió registrar las actividades cotidianas y eventos especiales e igualmente facilitó colocar en físico las aportaciones suministradas por los informantes clave y datos relevantes para la investigación.

Grabaciones y fotografías

Las tecnologías ofrecen ciertas ventajas para los investigadores al momento de registrar información, porque permiten analizar varias veces la información proporcionada por los sujetos. Esta cualidad fue aprovechada investigadora para la transcripción de las entrevistas, la cual ameritaba rebobinar constantemente a fin de no perder detalle alguno de las mismas. De entre los instrumentos disponibles en la metodología de la investigación se utilizaron dos: el grabador de voz para las entrevistas y la fotografía, ambas representan herramientas útiles para captar palabras e imágenes que pudiesen ser claves en el proceso de descodificación. Las grabaciones de audio según Rodríguez y otros (1996) “permiten registrar con fidelidad las interacciones verbales que se producen entre el entrevistador y el entrevistado” (p.182) son de beneficio para captar particularidades de interés que pudieran pasarse inadvertidas.

También se utilizaron las fotografías, las cuales corroboraran las acciones ejecutadas durante la investigación. Para Serrano (2000) “las pruebas fotográficas permiten un análisis determinado y profundo de determinados sucesos, pues ayudan a penetrar en aspectos que otros modo, no se podrían captar con facilidad” (p.751). Asimismo, proporciona la ilustración

de incidentes críticos para provocar una discusión posterior y facilita la evocación de determinados hechos o acontecimientos.

Técnicas de análisis de datos

En todo proceso de investigación es necesaria la guía de una técnica para llevar a cabo el análisis de la información; al respecto Martínez (2014) opina que “la categorización, el análisis y la interpretación de los contenidos, no son actividades separables” (p.69). Para tal fin se hizo uso del procedimiento propuesto por Martínez (2000) expuesto en cuatro etapas que permitió la incidencia de la conformación teórica (p.263). Estas etapas vienen dadas por la categorización, estructuración, contrastación y la teorización propiamente dicha, lo cual accedió visualizar, comprender y entender la realidad de la gerencia del cambio desde la perspectiva los valores organizacionales en los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203.

En cuanto a la categorización, Martínez (2000) señala “trata de clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas(diseñando-rediseñando-integrando-reintegrando), a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato”(p.266) Para la categorización se procedió a transcribir la información obtenida y dividir los contenidos en unidades temáticas que enunciaron una idea o concepto central, de igual manera se implantaron las categorías descriptivas y reporte de los informantes clave.

Con respecto a la estructuración, Martínez (2000) señala que podría considerarse como “una gran categoría” asimismo “una ayuda inestimable la elaboración frecuente de diseños gráficos, ya que permiten integrar y relacionar muchas cosas y ayudan a captarlas de forma simultánea” (p.276). En tal sentido, se interpretaron los significados de los datos suministrados por los informantes clave en donde se establecieron relaciones que

facilitaron coherencia inicial a las categorías identificadas, en tal sentido, se utilizaron medios gráficos para simbolizar los hallazgos del proceso interpretativo, que posteriormente los resultados alcanzados se compararon con los referentes teóricos.

En torno a la contrastación, Martínez (ob.cit) expresa “consistirá en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco referencial” (p.276). En esta etapa, la información recolectada se sometió a la comprobación rutinaria e empírica de los informantes clave que participaron en el estudio, validando los resultados producidos, por último se integraron los hallazgos de la investigación, para así con actuales significaciones proceder a la construcción de la aproximación teórica.

Con respecto a la teorización, Martínez (obcit:) menciona “desde el comienzo mismo de la recolección de datos y de toda la información, ha comenzado el proceso de categorización, como también en menor escala el proceso de análisis e interpretación teórica” (p.70), evidentemente al analizar frecuentemente la información obtenida se hace razonamiento de la misma; indudablemente esto conllevó a la investigadora hacia el cuerpo teórico o ideas centrales relativas al estudio. En esta fase, se aplicó procesos analíticos de contrastación, agregación u ordenación de la información, de tal modo que se comparan contrastando opiniones entre docentes para luego comparar con las teorías y documentos educativos.

Validez y Confiabilidad

Al igual que en la investigación cuantitativa, los estudios cualitativos también requieren de algunos criterios básico que permitan validar la calidad de la investigación en función de los objetivos propuestos. Para los efectos de esta investigación, se toma el criterio de validez interna y externa propuesto por Goetz y Le Compte (1988), mediante el cual se observa si las

respuestas encontradas se corresponden con las preguntas planteadas en el estudio y si los resultados de la investigación reflejan tal como lo plantea Martínez (2015) una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada.

En este mismo orden de ideas, según Martínez (2000) “Los conceptos de confiabilidad y validez tiene un significado bastante diferente del que se le asigna en la orientación positivista de la ciencia tradicional” (p.117) es decir que, en ambos conceptos la connotación varía de acuerdo al tipo de investigación. Ello se debe a que en las ciencias cuantitativas los resultados pueden ser replicados cuantas veces quieran los investigadores, siempre y cuando las condiciones sean iguales. Sin embargo, en las ciencias humanas estos criterios no son aplicables, puesto que relaciones humanas son imposibles de reproducir con exactitud, debido a que no se puede ordenar comportamiento que su estudio se lleve a cabo.

Por esta razón, la confiabilidad que se utilizó en esta investigación fue la señalada por Martínez (2000) quien explica que las investigaciones de tipo cualitativo poseen dos vertientes, interna y otra externa. La primera de ellas sustentada por la opinión de los interjueces quienes han orientado, revisado y tutorado las diferentes actividades realizadas por la investigadora. Ellos son quienes avalan el nivel de concordancia interpretativa entre las diferentes observaciones realizadas y recorrido metodológico empleado.

Para Martínez (2004) “la credibilidad en las informaciones puede variar mucho, los informantes logran mentir, omitir datos, o tener una visión distorsionada de las cosas, para lo que recomienda recogerla en momentos distintos y contrastarla con otras investigaciones referidas al mismo tema” (p.2001), Considerando esta advertencia hecha por el autor, las entrevistas realizadas estuvieron conformadas por preguntas intencionales y aplicada varias personas a fin de garantizar la confiabilidad interna en las respuestas dadas por los informantes. Esta acción constituye la confiabilidad interna.

El segundo tipo de confiabilidad, denominada externa para Martínez (2000) consiste en “averiguar hasta qué punto las conclusiones de un estudio son aplicables a grupos similares” (p.200) en efecto, es necesario precisar la calidad de participación y posición asumida por el investigador en el grupo estudiado, identificando claramente a los informantes, el contexto físico, social e interpersonal; asimismo, donde proviene los métodos de recolección de la información y análisis, de tal manera que otros investigadores puedan aprovechar la información original como un manual de operación para repetir el estudio.

Está orientada a alcanzar los resultados de manera más concreta. Por las autoras Goetz y LeComte (1984) citadas por Martínez (2000) recomiendan las siguientes estrategias a fin de alcanzar un buen nivel de credibilidad externa. Estas fueron:

- Se precisó el nivel de participación y la posición asumida por el investigador en el grupo estudiado.

- Se identificaron los informantes clave

- Se describieron detalladamente el contexto desde las perspectivas, social, económico, cultural, educativo en que recabaron los datos.

- Se identificaron los supuestos y teorías relacionadas a la terminología a la gerencia del cambio y los valores organizacionales.

- Se precisó el método etnográfico, la técnica de observación participante y el instrumento cuestionario abierto para la recolección de la información. Igualmente se presentó la técnica para el análisis de los datos encontrados.

Con respecto a la credibilidad según Castillo y Vásquez (2003) “se logra cuando el investigador, mediante de observaciones y conversaciones prolongadas con los informantes clave, recolecta información que produce hallazgos que son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten” (p.164). En este marco, una investigación con buena credibilidad es estable, segura, congruente,

igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible en el futuro; por ello tiene dos caras, una externa y otra interna: hay credibilidad externa cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados; existe credibilidad interna cuando varios observadores al meditar la misma condición, concuerdan en sus conclusiones.

Otro procedimiento utilizado para fortalecer la credibilidad de los hallazgos fue el empleo de la técnica triangulación, la cual según Sánchez (2000) es una técnica de complejización de la información obtenida, En esta oportunidad, se utilizará la triangulación de datos provenientes de cada uno de los actores que intervinieron en la entrevista.

Es conveniente revelar que, los modos de comprobarlas es por medio de la triangulación; de hecho, el instrumento de triangulación se dispuso en esta investigación para realizar el análisis de la calidad de los testimonios cuyo principio radical reside en almacenar y razonar información desde distintas visiones, por ende compararlos y contrastarlos entre sí. En tal sentido, Ruíz (2003), postula “la triangulación es un intento de promoción de nuevas formas de investigación que enriquezcan el uso de la metodología cuantitativa con el recurso combinado de la cualitativa y viceversa” (p.25), se orienta al control de calidad de la investigación basada en la composición de metodologías de un mismo fenómeno, el cual persigue la adquisición de una perspectiva de comprensión mejor.

Cuadro N° 2. Categorías y subcategorías iniciales

Categorías	Conceptualización	Sub-categorías	Indicadores
Gerencia del cambio	<p>Barroso (2005) “al ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la conciencia propia, de la fuerza y del poder interior” (p.151).</p> <p>Carapaica (2009) “requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización. (p.53).</p> <p>Chiavenato (2010) Cambio significa transformación, alteración, modificación, perturbación, fractura.</p>	Ordenamiento de la propia vida	Conciencia
		Enfrentar complejas situaciones	Organización
		Transformar Alterar -Modificar Perturbar-fracturar	Transformaciones
Valores organizacionales	<p>Yarce (2006:p.87) suelen basarse en desarrollos humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y el deseo de crecimiento de los miembros de la institución educativa.</p> <p>Gómez (2004) “pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social e individual” (p.9).</p> <p>Quintanilla (2012) Los valores son la base de las actitudes en las personas y las actitudes a su vez, son la base de la cultura organizacional (p.2).</p>	Desarrollo humano	Crecimiento
		Pautas de comportamiento	Transformación individual y social
		Bases de la cultura organizacional	Actitudes personales
Educación primaria	<p>LOE (2009) La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente (p.10).</p>	Derecho humano	Integral Gratuito – Laico - Inclusivo-De calidad – Permanente-Continuo – Interactivo

Fuente: Referencias consultadas

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS Y HALLAZGOS OBTENIDOS

El análisis y discusión de los resultados toma en cuenta las respuestas dadas por los informantes a las interrogantes planteadas en el estudio, según los propósitos que guiaron la investigación, cuya temática es generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo desde los valores organizacionales, lo cual permite viabilizar las transformaciones impulsadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en aspectos curriculares, pedagógicos, administrativos y sociocomunitario.

En este sentido, puede decirse que el análisis de datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información que se extrae través de los instrumentos. Es de señalar que una vez finalizado el trabajo de campo se dispuso toda la información aportada por los informantes clave, en función de las interrogantes y propósitos de la investigación. La información recolectada se realizó mediante una entrevista con un guion estructurado cuyo propósito estuvo centrado en generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del cambio para las Escuelas Bolivarianas del NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo.

Los informantes fueron identificados con los siguientes códigos: Directora: **DRA**, Subdirector: **SBDR**, Coordinadora pedagógica: **COOR**, Docente de educación inicial: **DCA**, Docente de educación integral: **DCS1**, Docente de educación integral **DCS2**.

Siguiendo la didáctica investigativa, la entrevista es una técnica de recolección de información que permitió en el encuentro entre investigadora e informantes clave la comprensión de las perspectivas que tienen los actores sobre sus experiencias, vivencias, sentir y situaciones en el mundo de la

gerencia desde su cotidianidad. Durante el desarrollo de la entrevista se le prestó la atención debida a lo expresado por el entrevistado, sin interferir en su punto de vista. La interacción verbal se logró con la aplicación de un guion de entrevista con tópicos temáticos y generales que resultó una guía indispensable y de apoyo en el recordatorio de aspectos que se abordaron con el entrevistado.

Se realizó un acercamiento a los informantes clave donde se les presentaron las temáticas del objeto de estudio: gerencia del cambio y valores organizacionales, invitándoles a participar en una conversación a fin de compartir sus experiencias y perspectivas relacionadas a las funciones del gerente en la institución a la que cada uno pertenece. Estas actividades se ejecutaron en las oficinas de dirección, algunos ambientes educativos a fin de brindar comodidad y privacidad. Estas conversaciones fueron grabadas con previa autorización de los entrevistados, donde se tomaron evidencias fotográficas al momento de la recolección de los datos y con el consentimiento de los informantes.

Finalizado el mismo, se prosiguió a la estructuración, en la cual Martínez (2006) señala “es la interpretación que realiza nuestra mente” (p. 271). Materializada la definición propuesta por el autor, este paso consistió en integrar las categorías establecidas y organizadas de acuerdo a algunos tipos de descripción desarrollados por el mismo autor, como son la descripción normal, endógena. Con respecto a la primera Martínez (Ob.cit) dice que es donde “el investigador presenta una síntesis descriptiva matizada y viva de sus hallazgos” (p, 274). Por su parte, la descripción endógena para Martínez (Ob.cit) “es una descripción generada desde adentro” (p. 274). Estos procesos permitieron mencionar las cualidades del fenómeno gerencia del cambio y valores organizacionales como las categorías generales intentando con ello lograr una explicar a partir de las relaciones existentes.

Culminado el proceso de entrevistas, se procedió al análisis mediante el proceso de teorización descrito por Martínez (2006) el cual consiste en, describir las etapas y procedimientos que conllevan a generar las estructuras teóricas implícitas en las opiniones emitidas por los informantes clave. Estos procedimientos se basaron en los fundamentos del método básico de análisis, clasificado en cuatro estadios fundamentales: categorización, estructuración, contrastación y teorización.

En el primer proceso denominado categorización se revisó primeramente la información recolectada, con la finalidad de conocer la realidad que viven los informantes clave en las escuelas E.B. San Antonio y la E.B. La Sabana pertenecientes al NER 203 del municipio Andrés Bello del Estado Trujillo, reflexionando a fin de ir sintetizando la información para su posterior análisis. Este intento por conocer permitió observar de primera fuentes las matrices de opinión de cada informante clave, lo cual facilitó sintetizar las primeras ideas en torno al tema la gerencia del cambio desde los valores organizacionales.

La finalidad de realizar este primer análisis fue tener una visión más completa del conjunto de aseveraciones en el proceso de categorización, realizándose para ello una revisión y resaltando con un color distinto las palabras o ideas para captar aspectos importantes debido a su significación. En segundo lugar, se condesaron en los cuadros matrices todas estas expresiones resaltadas las cuales funcionan como indicadores para la construcción de la subcategoría nueva, todas ellas por su valor y peso permitieron la comprensión de los elementos consistentes para la aplicación del análisis de contenido, construyendo de esta forma los esquemas de interpretación, emergiendo de esta manera las representaciones mentales que permitieron visualizar la relación entre los elementos que concretan las categorías.

Este primer paso en general consistió en categorizar las partes y su relación la totalidad del tema, para ello se describió las categorías más

significativas, reflexionando sobre la significación implícita de cada dato contenido en la entrevista comparándolo a través de la simbología verbal. Al principio pareció confuso, pero tal como lo asevera Martínez (2006), “es normal que en las primeras aproximaciones prevalezca cierta confusión no obstante, poco a poco se van consiguiendo nexos y relaciones entre los datos” (p.269).

Proceso de categorización en relación a las interrogantes

A continuación se presenta las entrevistas realizadas a los informantes clave, elemento que corresponde a la estructuración en la cual Martínez (2006) señala “es la interpretación que realiza nuestra mente” (p. 271). Materializada la definición propuesta por el autor, este paso consistió en integrar las categorías establecidas y organizadas de acuerdo a algunos tipos de descripción desarrollados por el mismo autor, como son la descripción normal, endógena. Con respecto a la primera Martínez (Ob.cit) dice que es donde “el investigador presenta una síntesis descriptiva matizada y viva de sus hallazgos” (p, 274). Por su parte, la descripción endógena para Martínez (Ob.cit) “es una descripción generada desde adentro” (p. 274). Estos procesos permitieron mencionar las cualidades del fenómeno gerencia del cambio y valores organizacionales como las categorías generales intentando con ello lograr una explicar a partir de las relaciones existentes.

En este apartado se presentan las pautas de la ruta investigativa, es decir las preguntas diseñadas por la investigadora, las cuales permitieron el acercamiento a la realidad elemento esencial para el logro de los objetivos de estudio. También se presentan las estrategias de recolección, análisis e interpretación de la información, así como los ejes conductores que confieren intencionalidad y direccionalidad a la investigación. El análisis que se presenta, se contextualiza de acuerdo a las interrogantes siguientes:

¿Cómo abordar teóricamente la perspectiva de la gerencia del cambio en la educación desde el enfoque de diferentes autores?

¿Cuál es la visión que tienen docentes acerca de la gerencia del cambio y los valores organizacionales en las Escuelas Bolivarianas del NER 203?,

¿Cuáles directrices de cambio son emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación que se desarrollan en las Escuelas Bolivarianas?,

¿Cómo contrastar los postulados de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales con los aportes de los docentes y los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

¿Qué aproximación teórica surge acerca de la gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales en la educación primaria?

En función de lo planteado, se presenta seguidamente la información recabada en las entrevistas realizadas a los informantes clave y las observaciones que condujeron a extraer las categorías y subcategorías emergentes para luego ser analizadas gracias al proceso de triangulación de la información.

Protocolos de Información

Los protocolos de información describen las entrevistas aplicadas a los informantes clave transcritas fielmente, Martínez (2000) llama a este apartado “material primario o protocolar” (p.69), donde el autor plasma la realidad tal como se presenta en el entorno, sin alterar o influir en nada. No obstante, para el mismo autor los estudios descriptivos presentan ciertas dificultades para presentar los datos, sin embargo es posible visualizar mejor la información gracias a cuatro procesos, el primero de ellos comienza con la observación y descripción de la realidad, este permite las otras tres siguientes, categorización, análisis, sistematización y la teorización. Este proceso es importante porque permite observar la procedencia de los datos así como la relación existente entre ellos.

Como nota importante antes de comenzar a describir los protocolos de información suministrados por los informantes clave a través, es necesario señalar el uso de los colores en la presentación de los resultados. Ellos permitieron resaltar los indicadores que dieron pie a la sintetización de las subcategorías, resultando ser efectivos para la facilitar la visualización y ubicación de los datos, así como ser una forma de confiabilidad, pues los mismos permiten rastrear y conocer la procedencia de los datos. Los colores empleado fueron los siguientes: el gris señala la subcategoría gerencia educativa; el azul turquesa para referirse al perfil del gerente de cambio; el naranja-melón se empleó en competencias gerenciales; el amarillo indica las estrategias para abordar cambios; el naranja fuerte describe los constructos de las relaciones humanas; el verde señala los valores organizacionales.

Informante: Directora (DRA).

Fecha: 15 de Junio del 2016

Lugar: Liceo Bolivariano. Congresos Pedagógicos.

Dirección: Santa Isabel.

Descripción

Desde el congreso pedagógico, converse de manera natural con la directora, luego le presenté el propósito de la entrevista. Al principio mostró un poco de resistencia debido que sería grabada, sin embargo le aclaré que sólo era con fines investigativos. Aun así autorizó el desarrollo de la misma, inmediatamente establecimos nuestro diálogo.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DRA: ¡Ah claro que sí! Nunca en la historia de la Educación Venezolana los directivos habían recibido tanta información y lineamientos en este orden que usted me acaba de mencionar. Antes la comunicación no era tan directa, ni llegaba con tanta facilidad, tanto así el maestro era conductista hoy estamos en el cambio como ciudadano con una visión guiada hacia el pensamiento bolivariano donde toda actividad depende de directrices emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Ahora bien, en el Diseño Curricular (2007) se constata una concepción integradora en cuanto a sus objetivos, contenidos y sus principios a la comunidad; además asume la metodología de proyectos: Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), Proyecto de aprendizaje (PA) y Proyecto de Desarrollo Endógeno (PDE). En lo que se refiere, a los administrativos y comunitarios se implementó la resolución 058, las grillas deportivas y culturales.

INV: Según su conocimiento y en su rol de directora ¿cómo desarrolla usted las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas?

DRA: Yo profesora Magally, lo desarrollo todo bajo las políticas educativas emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Respiro profundo y continuo. Trato de cumplir el 100% dándole la información al personal docente de sus programas, proyectos, planes y de todas las actividades a ejecutarse. Más concretamente, siempre asumo el compromiso de ejecutar, impulsar, incentivar y dirigir la participación de todo el colectivo dentro del quehacer educativo de la escuela.

INV La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DRA: Claro yo como toda una gerente designada para este oficio, soy la cabeza visible; trato de bajar los lineamientos tal como me los dan y con ello le estoy dando la oportunidad al personal docente que se activen, que se incorporen en todo el proceso escuela- comunidad, pues se le está facilitando ser dirigentes comunitarios para que puedan poner en alto la Educación Bolivariana que yo considero que incluye a todo por igual.

.INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DRA: Bueno la primera estrategia que considero que se están aplicando en los contextos escolares es la de bajar los lineamientos o directrices educativas, allí se ve la comunicación, también se emplea el buscar una conducta que sea guía o modelo de un proceso propio del siglo XXI, donde nosotros los directores consideramos en nuestros docentes otros valores que antes no eran respetados, hoy por ejemplo para ser director o coordinador no es necesario que se tenga un perfil académico alto ni mucho menos años de servicio con sólo ser una persona preocupada por la comunidad basta para asimilar el nuevo concepto del educador, el nuevo hombre republicano. No obstante, creo que es necesario retomar los concursos para los nombramientos de los profesionales de la docencia y el proceso de formación permanente de los mismos y así poder lograr escuelas exitosas con capacidad para transformación.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DRA: Primero que todo la lealtad a un pensamiento bolivariano, la firmeza de resguardar los valores que esto implica, la constancia para trabajar de la

mano con la comunidad estudiantil. Esos son los valores determinantes que pueden llevar el éxito de la gerencia de cualquier institución.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DRA: Claro, lo término de mencionar la lealtad, el compromiso de los docentes son pieza claves en estos cambios que se proponen en el país. El maestro, hoy más que nunca se identifica con la comunidad. Esto quiere decir, que los valores apropiados desde el proceso educativo consiguen obtener un redimensionamiento del ser humano integralmente, y no de individuos incomunicados o equipos particulares. De hecho, el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007) refuerza mi postura cuando establece que el desarrollo integral del nuevo ser social debe fundamentarse en el Aprender a Crear, Aprender a Convivir y Participar, Aprender a Valorar y Aprender a Reflexionar.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

DRA: Bueno, todos en realidad no, hay que reconocer que en todo grupo social existen diferencias, se puede decir que los equipos se dividen: están los más participativos, otros son apáticos y hasta puede haber un grupo mínimo que no aceptan sugerencias, ellos los ven como imposiciones. Pero mal que bien, generalmente si lo colocan en práctica, aunque eso va con los valores que ellos tienen como persona. En efecto, el ejercicio de la solidaridad, el respeto, la tolerancia, la paz, la democracia o la lealtad han de orientar a la formación de un ser humano libre, comprometido con el renacer de una nueva sociedad. Para concluir, la investigadora agradeció la receptividad prestada. Mostrándose la directora satisfecha de la conversación agregando “los cambios deben comenzar por uno mismo”.

Representación mental N°. Entrevista a la Directora

Categoría	Indicadores de la categoría
Gerencia educativa	Comunicación - Políticas emanadas -Lineamientos educativos - Lealtad al pensamiento bolivariano - Nuevas exigencias.
Perfil del gerente Gerencia Del cambio	Compromiso - Conducta modelo-Constancia-Preocupado - Responsabilidad en la ejecución de funciones.
Competencias gerenciales	Sin aportes significativos.
Estrategias Para abordar cambios	Metodología-Necesidad de concursos- Rescate de valores – Ejecutar-Impulsar-Incentivar-Dirigir-Formación de un ser humano libre comprometido.
Relaciones humanas	Oportunidades-Ciudadanía-Civismo ideológico.
Tipos de valores	Integración - Cumplimiento –Comunitario – Humanista - Desarrollo integral - Participación activa constructiva- Solidaridad-Respeto-Tolerancia Paz -Democracia –Lealtad.

Fuente: Entrevista realizada a la informante clave DRA (2016)

Informante: Subdirector (SBDR).

Fecha: 23 de Junio del 2016.

Lugar: EB San Antonio. El comedor Escolar.

Dirección: Sector San Antonio.

Descripción

Para la aplicación de la entrevista hablé con anticipación con este informante, ya que siempre lo notaba muy ocupado, inmediatamente se puso a la orden para darme la información, llegó el día y me recibió con mucho cariño, le comuniqué que le haría algunas preguntas sobre la gerencia del

cambio desde los valores organizacionales, respondiéndome “comencemos de una vez.”

SBDR: Si, hacer de la enseñanza un proceso sistemático, dinámico, continuo, tomando en cuenta sus necesidades e intereses El currículo propone el desarrollo a través de áreas de aprendizaje y sus componentes donde se propone ejes integradores, curriculares, a si como también pilares para ser desarrollados a través de la ejecución pedagógica estratégica acorde a la edad del niño y etapa de desarrollo evolutivo, de igual importancia el procedimiento administrativo debe realizarse de manera sistemática , dinámica, participativa, continuo para conocer la realidad lo cual nos posibilita reprogramar acciones de solución a través de la investigación acción participativa lo cual fortalecer la triada.

INV: Según su conocimiento y en su rol de directivo ¿cómo desarrolla usted las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas?

SBDR: Según lo vivido he realizado mis funciones de una manera participativa, democrática, orientadora, constructivista, bajo principios éticos, de respeto, valoración, consideración, comunicación, afecto, tolerancia. Aunque por la circunstancias de imprevistos ajenos a mi voluntad el proceso de gestión escolar en diversas ocasiones es intermitente el cual debe ser continuo para alcanzar mayor efectividad y alcance.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿Considera usted que desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

SBDR: Si, Dios me ha ayudado a desarrollar el don del control y dominio emocional que facilita la escucha y comunicación, la empatía, el respeto, la orientación, con mi prójimo y bajo el conocimiento de lo investigado, lo

experimentado en el servicio prestado lo cual ha sido una fuente inagotable de aprendizaje. Sé que aún me falta mejorar aspectos, por lo que cada me oriento en Dios para continuar afianzando el talento humano de mi equipo institucional, a la cual pertenezco. Considero que, nuestro rol de directivo debe asumirse para generar un impacto en las instituciones educativas brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes; por ello, es esencial de un liderazgo eficaz que conlleve a la búsqueda de oportunidades de desarrollo y promuevan la construcción de un clima escolar positivo.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

SBDR: Planes de acción de enlaces de interculturalidad, salud, ambiente, escuela para familias, cierre culturales, actividades especiales de efemérides (afianzando costumbres y tradiciones), congresos, socializaciones en diferentes temas relacionados a la educación y valores, orientaciones a través de las visitas de acompañamiento pedagógico, organización del consejo educativo (opera heterónomo), planes y proyectos de aulas.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

SBDR: Los valores de la responsabilidad, cooperación, bien común, comunicación, respeto, amor, equidad, servicio, socialización, ética y estética. Por ello, el directivo como ente principal debe enmarcar su gestión dentro de una actuación moralista que permita la unificación de intentos intelectuales y la conformación de equipos de trabajo donde prevalezcan principios y valores compartidos, mejore la comunicación, la toma de decisiones y conseguir los objetivos comunes de la institución educativa.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

SBDR: Lamentablemente no en todos se observan estas cualidades que deberían caracterizar a todo actor educativo debido a la poca sensibilización, concienciación y disposición en hacer de los valores principios que permitan el vivir en coherencia lógica del ser y el hacer. Los valores no se imponen, se transmiten dentro de un clima de libertad, ya que la selección es un elemento principal para la valoración, de allí su importancia para generar la transformación en las organizaciones educativas.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

SBDR: Si, aproximadamente un 80% del colectivo institucional exteriorizan valoración y actitudes de responsabilidad, amor, respeto, servicio, honestidad y ética. Ante este reto, de construcción de las instituciones educativas cimentadas en valores éticos, los responsables del sistema escolar deben comenzar por entender y reflexionar la preponderancia de los principios axiológicos para alcanzar efectivos procesos de transformación o cambios, de este modo contribuirá a la formación de una sociedad más solidaria, justa y equitativa.

Posteriormente nos despedimos expresando el agradecimiento a SBDR, ella estar a la orden, y que toda esta información sea de gran utilidad.

Representación mental N° 2. Entrevista a la Subdirectora

Categoría	Indicadores de la categoría
Gerencia educativa	Comunicación continua - Control- Dominio.
Perfil del gerente Gerencia del cambio	Sistémico – Dinámico - Estratega Articulador – Constructivista.
Competencias gerenciales	Atención a las circunstancias que dificultan los procesos de gestión.
Estrategias Para abordar cambios	Sentido de pertenencia- Reconoce las limitaciones.
Relaciones humanas:	Toma en cuenta las necesidades de valoración- Consideración y afecto. Escucha Empatía.
Tipos de valores	Tolerancia- Principios éticos- Respeto.

Fuente: Entrevista a la informante clave SUBD (2016)

Informante: Coordinadora Pedagógica (COOR).

Fecha: 30 de Junio del 2016

Lugar: EB “San Antonio”

Dirección: Sector San Antonio.

Descripción

Visité la institución en varias oportunidades con la intención de conversar con la coordinadora pedagógica, al preguntar por ella, los docentes me respondían “se encuentra para Zona Educativa” o “está en Jefatura Escolar” En vista de esta limitación, decidí esperarla el tiempo que fuese necesario. Un día llego temprano, aproveché para presentarme y solicitarle su valiosa colaboración en cuanto al empleo de la entrevista. Le expliqué el propósito de la misma, aceptando amistosamente la conferencia.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

COOR: Si, con respecto al nivel curricular el modelo de escuela de tiempo completo es decir el proyecto de Escuelas Bolivarianas que atiende a los niños, niñas y adolescentes con un horario de 8 horas con actividades de contenidos u otras disciplinas como manos a la siembra. Además otros de los cambios son las canaimitas y los libros de la Colección Bicentenario. Por otra parte, se tiene los sábados pedagógicos y la resolución 058 que recauda valores y principios éticos esenciales para asegurar el derecho a la educación, participación protagónica de todas y todos los actores responsables proceso educativo

INV: Según su conocimiento y en su rol de directivo ¿cómo desarrolla usted las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas?

COOR: Bueno, siempre lo desarrollo en la medida que logro anticipar las posibles dificultades a futuros, igualmente cuando selecciono y coloco al personal en la función que debe desempeñar, manteniéndolos siempre motivados y si en algún momento se presenta un inconveniente sugiero las acciones correctivas precisas.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted en su rol de directivo que desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

COOR: Si, mantengo una buena comunicación con mi personal, casi siempre compartimos las ideas de trabajo, unificando criterios sin imposición alguna.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

COOR: Considero que, unas de las estrategias de mayor aplicabilidad en las instituciones educativas para afrontar los cambios, es a través de los Proyectos Educativos Integral Comunitario s y Proyectos de Aprendizajes, en efecto, son los que cumplen con las políticas educativas.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

COOR: Puedo decir que, en el actual momento la honestidad se está practicando en pro proteger o resguardar cada quien sus derechos. De igual forma, se establece el valor de la solidaridad para la instauración de una organización protagónica asentada en la teoría de Simón Bolívar y Simón Rodríguez, principios que fueron establecidos hacia la construcción del Sistema Educativo.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

COOR: Considero que si, puesto que los actores educativos adoptan actitudes inevitablemente implícitas en todas sus interacciones frente al contexto donde se desenvuelve. En efecto, se nota el respeto mutuo, trato cordial y la tolerancia en el colectivo institucional.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios valores? ¿Cuáles?

COOR: Partiendo del supuesto anterior, opino que los actores educativos en cierta parte si demuestran virtudes fundamentadas en valores tales como el respeto, la lealtad y el compromiso, sin embargo en algunas ocasiones se aprecia un gran vacío ético y moral pues existe anti -valores de poder, de falta de solidaridad hacia los demás, egoísmo e individualismo. Es conveniente recordar que un docente autoritario o un director injusto, no sembrarán un sentido de justicia, responsabilidad y compromiso para la construcción de un nuevo modelo de sociedad.

En virtud de la comunicación exitosa establecida con la coordinadora pedagógica, la investigadora le dio las gracias por su aporte, quedando en mutuo acuerdos para una próxima oportunidad.

Representación mental N° 3. Entrevista a la Coordinadora pedagógica COOR.

Categoría	Indicadores de la categoría
Gerencia educativa	Comunicación continua - Control- Dominio.
Gerencia educativa	Comunicación- Unificar criterios- Nivel curricular- Modelo de escuela- Proyecto de escuela -Selecciona según las competencias y funciones - Proyectos educativos integrales comunitarios- Proyectos de aprendizaje- Compartir ideas de trabajo- Restaurar los derechos - Organización protagónica- Políticas.
Perfil del gerente Gerencia del cambio	Principios éticos-Busca soluciones- Adoptan actitudes frente a situaciones implícitas.
Competencias gerenciales	Anticipa problemas.
Estrategias para abordar cambios	Sugiere acciones precisas- Compromiso.
Relaciones humanas:	Respeto mutuo-Trato cordial-Tolerancia en el colectivo.
Tipos de valores	Solidaridad- Honestidad- Solidaridad- Lealtad.

Fuente: Entrevista a la informante clave COOR (2016)

Informante: Docente (DCA).
Fecha: 25 de Mayo del 2016
Lugar: EB “San Antonio”.
Dirección: Sector San Antonio.

Descripción

El día 25 de Mayo del 2016, visite la escuela de San Antonio y logré conversar con una docente de Educación Inicial, quien me recibió con mucha gentileza, seguidamente le explique mi presencia, y le solicite su colaboración para realizarle una entrevista, que desde luego, acepto gustosamente.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCA: Entre los nuevos cambios están: el trabajo en colectivo, la escuela como centro del quehacer comunitario, el Proyecto Educativo integral Comunitario (PEIC) en pro de resolver las necesidades y problemas, formación permanente en los encuentros pedagógicos y la Resolución 058 en los padres- representantes- comunidad y colectivo institucional al trabajar en conjunto.

INV: Según su conocimiento ¿cómo desarrolla las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio el personal directivo en las instituciones educativas?

DCA: Realmente no tengo conocimiento como desarrolla la directora estas funciones, porque siempre al programar alguna actividad lo realiza a corto plazo a través del sistema de trabajo el cual es mensual. Por otra parte, la

organización lo hace a inicio del año escolar, de verdad que ignoro la estrategia que utiliza para el mismo, de hecho pues ella sólo se encarga del control y seguimiento con mucho atropello hacia su personal.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que el personal directivo desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DCA: Considero que no desarrolla ninguna competencia gerencial, sólo se basa con orientación emanadas por el Municipio Escolar y Zona Educativa, ya que no hay cambios ni pertinencias con las necesidades y requerimientos de la institución.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCA: Opino que se aplican consejos de docentes donde se ofrecen exclusivamente informaciones emitidas por el Municipio Escolar y Zona Educativa. En efecto para abordar los diferentes realidades se deben realizar mediante colectivos institucionales, socializaciones, encuentros dialógicos, formación permanente de docentes y congresos pedagógicos.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DCA: En cuanto a los valores individuales, considero que sólo se está llevando la responsabilidad por cada uno(a) de mis colegas ya que se nota el compromiso con la ejecución de los planes y proyectos de aprendizaje

desarrollados en las ambientes escolares. No obstante, he notado mucho egoísmo, irrespeto, murmuraciones y falta de solidaridad. Con respecto a los organizacionales, se está llevando únicamente el trabajo en equipo o cooperativo.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DCA: En mi opinión, acá solamente se ve la defensa por la ideología política dejando a un lado los valores cívicos y éticos es decir prevalecen más interés nacionales que locales.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en los valores organizacionales? ¿Cuáles?

DCA: Practican el valor de pertinencia y responsabilidad, muy poco los cívicos en cuanto a la formación de un ciudadano y ciudadana con pensamiento crítico- reflexivo en donde se aspire una sociedad verdaderamente democrática y participativa.

Representación mental N°4. Entrevista realizada a la Docente de Educación Inicial.

Categoría	Indicadores de la categoría
Gerencia educativa	Resistencia al cambio.
Perfil del gerente de cambio	Abuso de las funciones gerenciales- Pasividad gerencia.
Competencias gerenciales	Pasividad gerencial- Conformidad gerencial- Potencialidades gerenciales.
Estrategias para abordar cambios	Trabajo colectivo- Formación permanente- Sinergia laboral- Programación de actividades a corto plazo.
Relaciones humanas:	Sin aportes significativos.
Tipos de valores	Sin aportes significativos.

Fuente: Entrevista a la informante DCA (2016)

Informante: Docente (DCS1)

Fecha: 25 de Mayo del 2016.

Lugar: EB "San Antonio.

Dirección: Sector San Antonio

Descripción

Visité la escuela de la Sabana con la finalidad de establecer una conversación con la docente de Educación Integral, quien estaba presentando el cierre del proyecto de aprendizaje con los niños y niñas, la

espere y al terminar me recibió con mucho cariño , luego le comunique mi presencia, solicitándole su valiosa cooperación para realizarle una entrevista, aceptando gratamente.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS1: A partir de 1999 en Ministerio del Poder Popular para la Educación ha implementado una serie de cambios para elevar según ellos la calidad educativa, por ello a nivel curricular propone un currículo ajustado a la realidad social del estudiantes porque el proceso educativo debe partir de las realidades e intereses de ellos pero a la vez se considera importante ajustar el proceso educativo a la realidad local y regional, de manera tal de fortalecer el arraigo por lo propio y buscar solución a los problemas que aquejan a la comunidad.

A nivel pedagógico se ha implementado la planificación por proyectos, en este caso el proyecto educativo integral comunitario, el proyecto de aprendizaje, la clase participativa y los proyectos de desarrollo endógeno, los cuales parten de las realidades e intereses de los estudiantes pero a la vez atiende las realidades del entorno donde se desenvuelven los estudiantes, de igual manera, la aplicación de estrategias pedagógicas por parte de los docentes para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes basado en un proceso de evaluación permanente para detectar los logros alcanzados por los estudiantes y redimensionar el proceso cuando no alcance los logros esperados, entonces la evaluación se concibe como un proceso enriquecedor en vez de un mecanismo de castigo o premio.

En el orden administrativo, se fundamenta en una gestión escolar participativa donde ya no es el director quien decide el direccionamiento del

proceso educativo sino que participa el colectivo escolar en la toma de decisiones consensuadas; por tanto la planificación, organización, dirección y control es un proceso que requiere del consenso de todos los actores del proceso educativo. Por último a nivel comunitario se hace imprescindible la participación de todos los actores sociales, prueba de ello es la Resolución 051 que direcciona el consejo educativo y los comités que de él se desprende de manera tal de contribuir a desarrollar el proceso educativo, además se plantea la contraloría social como un mecanismo no de vigilancia sino para verificar y apoyar la labor realizada en los programas sociales como el Sistema de Alimentación Escolar, el aprovechamiento de los recursos económicos para atender las necesidades del plantel y monitorear la rehabilitación de la institución; sin embargo, lamentablemente muchas de estas propuestas quedan en el papel porque no se planifican acciones para su operatividad.

INV: Según su conocimiento ¿cómo desarrolla las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio el personal directivo en las instituciones educativas?

DCS1: La planificación que realizo se cumple por medio del sistema de trabajo que direcciona las actividades de diagnóstico, ejecución y evaluación de las actividades a cumplir durante un mes, esta planificación permite atender las necesidades del plantel y la comunidad pero a la vez dar cumplimiento a las orientaciones propuestas por el MPPE; así mismo se cumple a través del PEIC que es una planificación institucional que engloba las necesidades de los estudiantes y también las necesidades comunitarias.

En cuanto a la organización la cumpro desde dos perspectivas, la primera tiene que ver con las funciones que cumplirán los docentes, administrativos y personal de mantenimiento por medio de la organización escolar que se entrega a la zona educativa a partir del mes de mayo, de igual manera se organiza los materiales y equipos necesarios para direccionar el proceso

educativo, sin embargo existe carencia de material de oficina, equipos que impide lograr de manera efectiva la acción educativa.

Con respecto a la dirección la cumpla a través de una comunicación permanente con el personal, sin embargo muchas veces se presentan barreras comunicacionales que impide el entendimiento y el consenso entre las partes, además se promueve la toma de decisiones consensuada, a pesar que muchas veces la zona educativa informa de ciertos lineamientos que deben ser desarrollados a cabalidad e impide la participación del personal de manera adecuada, tal como lo establece las orientaciones educativas emanadas por el MPPE; sin embargo pocas veces reconozco el trabajo realizado por los docentes debido a que no me da tiempo de monitorear su desempeño debido al exceso de trabajo administrativo que tengo.

El control que es una de las actividades importantes del proceso educativo muchas veces no se cumple a cabalidad por el exceso de trabajo administrativo, ello impide realizar a plenitud las visitas de acompañamiento pedagógico para orientar el trabajo de los docentes y demás personal, por lo cual no se establecen los logros de cada uno y mucho menos se realimenta su labor para mejorar su desempeño, todo ello en beneficio de los estudiantes.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que el personal directivo desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DCS1: La gerencia del cambio tiene que ver con las innovaciones dentro de las instituciones para hacer más eficiente el proceso educativo en aras de elevar la calidad educativa pero a veces no la puedo implementar como quisiera porque la zona educativa y el MPPE realizan orientaciones precisas

para desarrollar el proceso educativo como ellos quieren, sin embargo planteo la gerencia del cambio a través del proyecto educativo integral comunitario para hacer actividades novedosas como encuentros, jornadas ambientalistas, cierre de proyectos de aprendizaje, así como incorporar a los padres, madres, representantes, responsables y comunidad en general en las diferentes actividades propuestas, sin embargo falta mucho por hacer como propiciar la heteroevaluación y la autogestión.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS1: Son pocas los cambios que se realizan en estas instituciones como lo dije anteriormente, no obstante se orientan a los docentes para que su práctica se haga en un ambiente ameno y lleno de estrategias pedagógicas que conduzcan a la creatividad de los estudiantes y se fomente el aprendizaje significativo en ellos, por otro lado la gerencia del cambio se trata de impulsar mediante la participación de todos los actores del proceso educativo y la toma de decisiones consensuadas a pesar que como dije anteriormente a veces las orientaciones de la zona educativa y el MPPE impiden fortalecerla en las instituciones del NER 203.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DCS1: Dentro de la gerencia del cambio los valores que se practican a nivel individual son el respeto, responsabilidad, confianza en sí mismo, autonomía y participación, en cambio a nivel organizacional priva la solidaridad, entendimiento, trabajo en equipo, consenso, tolerancia, unión, cooperación.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DCS1: Considero que nosotros como actores educativos aún estamos en un proceso de acomodación de las cualidades requeridas para desarrollar los cambios que necesita la instituciones del NER 203 porque hay resistencia al cambio, miedo a llevar a la práctica nuevas y mejores estrategias para enrumbar a la educación a niveles cada mayores de calidad, de igual manera es necesario fortalecer los valores individuales y grupales para asumir con esmero, dedicación y optimismo los cambios educativos de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes pero a la vez atendiendo las realidades de la comunidad donde se inserta la escuela.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en los valores organizacionales? ¿Cuáles?

DCS1: Dentro de las escuelas adscritas al NER 203 considero que algunos actores educativos muestran ciertas cualidades centradas en los principios axiológicos como la empatía, la consideración hacia los demás compañeros y la responsabilidad en sus funciones; sin embargo es necesario que fortalezcan desde la práctica cotidiana la comunicación libre de barreras para entendimiento y el consenso, la escucha activa, la participación en la toma de decisiones y para afianzar el proceso de autogestión. Pienso que es un proceso gradual que se lograría con la disposición a asumir los retos que demanda la gerencia del cambio en las instituciones, así como la voluntad para llegar a acuerdos en vez de fomentar la diatriba y imponer muchas veces a la fuerza las ideas y formas de cumplir con las actividades establecida

Representación mental N° 5. Entrevista realizada a la Docente de la Sabana 1

Categoría	Indicadores de la categoría
Gerencia educativa	Comunicación permanente- Barreras que dificultan la comunicación- Fortalecer el arraigo -Buscar soluciones- Evaluación permanente- Redimensionar proceso- Atender las necesidades- Toma de decisiones consensuada- Fortalecer los valores individuales y grupales- Asumir con esmero- Dedicación y optimismo- Empatía- Altruismo- Responsabilidad- Clima organizacional- Dificultades y limitaciones en los materiales- Dificultades para elaborar cambios- Limitaciones gerenciales- Limitaciones para la innovación- Resistencia al cambio.
Perfil del gerente Gerencia del cambio	Participa- Planifica- Organiza- Direcciona control consensuado- Contralor social- verificador- Aprovecha recursos- Atiende necesidades- Monitorea la rehabilitación- Participación social- Verifica- Apoya- Atiende necesidades- Monitorea la rehabilitación de la institución- Asumir retos- Fortalecer carencias- Proceso gradual- Promover la toma de decisiones consensuada.
Competencias gerenciales	Planificación por proyectos: integrales- comunitarios y aprendizaje- Clase participativa -Control de actividades- Los docentes están en proceso de acomodación.
Estrategias Para abordar cambios	Diagnóstico- Disposiciones generales del Ministerio del Poder Popular para la Educación- Estrategias pedagógicas- Evaluación- Propiciar cambios- Heteroevaluación- Dificultad para innovar- Estimular el personal- Autogestión- Cumplir las orientaciones propuesta por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
Relaciones humanas	Aprendizaje significativo- Dificultad para supervisar- Exceso de trabajo- Innovación institucional.
Tipos de valores	Respeto- Responsabilidad- Confianza- Autonomía- Participación - Solidaridad- Entendimiento- Trabajo en equipo - Consenso- Tolerancia- Unión-Cooperación.

Fuente: Entrevista realizada a la informante clave DCS1 (2016)

Informante: Docente (DCS2)

Fecha: 30 de Mayo del 2016.

Lugar: EB “La Sabana”.

Dirección: Vía principal Santa Isabel. Sector “Pelejo”

Descripción

El día 30 de Mayo del 2016, me dirigí a la escuela la Sabana para conversar con la docente, me recibió la portera de dicha institución comentándome que la misma no había llegado pero que la esperará pues ella era muy puntual. Decidí esperarla, al instante llego, inmediatamente me presente y le comuniqué el motivo de mi visita pidiéndole su apoyo en la aplicabilidad de la entrevista, quien la aceptó agradablemente.

Al llegar a la institución saludé a los docentes y pregunte por el director quienes me respondieron que aun no había llegado, razón por la cual decidí esperarlo, un momento más tarde arribó a las puertas de la dirección, en seguida me presenté y le pedí permiso para realizarle una serie de preguntas, aceptando amistosamente.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS2: A nivel curricular, se orienta a planificar experiencias significativas para los estudiantes mediante la organización de proyectos de aprendizajes que respondan a las necesidades encontradas en el proyecto educativo integral comunitario (PEIC). A nivel Pedagógico, se busca fortalecer el proceso educativo involucrando a los actores en la práctica (Familia, escuela y comunidad) por medio de planes, programas y proyectos, ejemplo: Programas como Educación Energética, manos a la siembra y soberanía alimentaria. A nivel administrativo, formación constante a través de los

conocidos congresos pedagógicos. Con ello se busca afianzar carácter investigativo en cada miembro de colectivo institucional. Ahora bien, esta práctica no está dando respuesta a las exigencias del momento histórico y de la sociedad. A mi parecer veo más efectivo las reuniones de colectivo institucional. A nivel comunitario, hacer corresponsables a la familia y comunidad del proceso educativo, además articular con las diferentes comunidades a través de la conformación y activación de los comités educativos (Resolución 058). Asimismo orientación de escuela para familia en función de hacerlos partícipes al contexto por medio de los encuentros de saberes, compartir de experiencias significativas o cierres de proyectos de aprendizaje, aunado a la Organización Bolivariana de Familia(OBF) y Organización Bolivariana de Estudiantes(OBE), todo ello con el propósito de involucrar más actores corresponsables del proceso enseñanza aprendizaje.

INV: Según su conocimiento ¿cómo desarrolla las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio el personal directivo en las instituciones educativas?

DCS2: Las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la perspectiva propuesta por la gerencia del cambio son necesarias para que cada institución educativa pueda salir adelante con un proceso formativo de calidad aún estando en las circunstancias inestables en que hoy se desarrolla la práctica pedagógica. No obstante, el personal directivo de determinados contextos escolares reemplaza dichas acciones gerenciales por las orientaciones en forma de lineamientos emanados de Municipio Escolar de turno descuidando así las necesidades, problemas y fortalezas existentes en la institución. Ahora bien, solo se encargan de acatar y hacen cumplir políticas descontextualizados de sus superiores y de esta manera cuidan sus cargos de trabajos.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que el personal directivo desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DCS2: Creo que pocas veces el personal directivo desarrolla las competencias propuestas dentro de la gerencia del cambio pues le cuesta tomar la opinión del colectivo, siempre mantiene un liderazgo utilizando el poder y la autoridad en su gerencia.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS2: Entre las estrategias que desarrollan las instituciones del NER 203 para promover los cambios educativos requeridos esta: Formar e incentivar el espíritu investigativo en cada miembro del colectivo mediante encuentros dialógicos donde reunidos con otras escuelas se escuchan diversas experiencias de la práctica educativa y en conjunto se buscan soluciones viables a las situaciones que nos aqueja.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DCS2: Considero que muy pocas veces se aplican valores tanto individuales como organizacionales, puesto que no existe equidad con respecto a la igualdad de oportunidades brindadas al personal que labora dentro de la institución, de hecho he observado el irrespeto a la dignidad humana por prevalecer discriminaciones y marcos políticos.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DCS2: Sin lugar a dudas, considero que sí poseemos aptitudes centradas en valores adquiridos de las diversas experiencias y formación a lo largo de la vida; sin embargo es necesario practicar o desarrollarlas mejor, puesto que ante las situaciones adversas en las instituciones educativas no nos sentimos profundamente involucrados y pocos comprometidos a aportar soluciones.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en los valores organizacionales? ¿Cuáles?

DCS2: Si, aunque sea algunas veces. Pues todo ser humano continuamente exterioriza quiera o no los valores que lo han consolidado como persona. Y en nuestro ejercicio profesional ciertos momentos actuamos bajo un conjunto de políticas educativas las cuales ameritan empatía, lealtad, compromiso, respeto para propiciar cambios en nuestras instituciones escolares; es decir estas cualidades son las que nos permiten responder acertadamente a los cambios y exigencias de la época y del contexto.

A manera de acotación, manifestó la necesidad de llevar a cabo una práctica de valores en el campo educativo, asimismo agrego “debe ser objeto de reflexión permanente en el currículo”. La investigadora, le ofreció las gracias por su valioso aporte.

Representación mental N° 6. Entrevista realizada a la Docente de la Sabana 2. DCS2

Gerencia educativa	Corresponsabilidad- Familia- Comunidad-Articulación comunitaria- Eficiencia- Fortalecer procesos- Respuesta a los momentos históricos- Involucrar- Dificultades para el cambio.
Perfil del gerente Gerencia del cambio	Planificador- Organizador- Director- Controlador- Buscar soluciones.
Competencias gerenciales	No aportó datos significativos.
Estrategias Para abordar cambios	Planificación- Organización- Formación- Afianzar- Marcos políticos- Encuentros dialógicos con otras escuelas- Formar e incentivar el espíritu investigativo- Políticas educativas- Formación personal- Concepción errada de la función directiva.
Relaciones humanas	Experiencia- Formación Reuniones con el colectivos- Escuchar experiencias- Falta de compromiso e identificación- Compartir experiencias significativas.
Tipos de valores	Naturaleza de los valores- Valores individuales y organizacionales- Irrespeto- Autoritarismo- Despotismo, Inequidad- Desigualdad.

Fuente: Entrevista realizada al informante clave DCS2 (2016)

Categorización y descripción textual de los protocolos de información

Una vez transcritos los datos recolectados a través de la técnica entrevista y del instrumento guión estructurado, se procedió a extraer y presentar los datos remarcando con un color específico todos aquellos datos significativos e importantes a fin de visualizar las categorías y subcategorías reales emergentes según las declaraciones textuales de los informantes DRA, SBDR, COOR, DCA, DCS1, DCS2, haciéndose necesario el empleo de los colores: gris claro para destacar la subcategoría gerencia educativa, mientras que el azul turquesa fue utilizado en perfil del gerente de cambios; por otra parte el naranja-melón representa la subcategoría competencias gerenciales; el color amarillo identifica las estrategias para abordar cambios, mientras que el naranja señala la subcategoría relaciones humanas, finalmente el color verde representa los tipos de valores. Las cuatro primera subcategorías corresponden a la categoría gerencia del cambio; y las últimas dos a la categoría valores organizacionales. Este procedimiento fue necesario para conservar la veracidad de la información recolectada.

Los resultados extraídos del análisis individual de cada entrevista fueron los siguientes:

1 - Directora: DRA

Estrategias para abordar cambios: Comunicación - Políticas emanadas - Lineamientos educativos - Lealtad al pensamiento bolivariano - Nuevas exigencias. **Relaciones humanas:** Oportunidades - Ciudadanía - Civismo ideológico bolivariano. **Tipos de valores:** Integración - Cumplimiento – Comunitario – Humanista - Desarrollo integral - Participación activa constructiva-Participación pasiva destructiva-Solidaridad-Respeto Tolerancia-Paz -Democracia –Lealtad. **Estrategias para abordar cambios:** Metodología-Necesidad de concursos- Rescate de valores – Ejecutar- Impulsar-Incentivar-Dirigir-Formación de un ser humano libre comprometido socialmente. **Perfil del gerente Gerencia del cambio:** Compromiso -

Conducta modelo –Constancia – Preocupado - Responsabilidad en la ejecución de funciones.

2- Subdirector: SBDR

Estrategias para abordar cambios: Comunicación Continua - **Perfil del gerente de cambios:** Sistémico – Dinámico - Estratega Articulador – Constructivista. **Tipos de valores:** Tolerancia- Principios éticos- Respeto. **Estrategias para abordar cambios:** Sentido de pertenencia- Reconoce las limitaciones. **Competencias gerenciales:** Atención a las circunstancias que dificultan los procesos de gestión. **Relaciones humanas:** Escucha Empatía. **Gerencia del cambio:** Control- Dominio. **Relaciones humanas:** Toma en cuenta las necesidades de valoración- Consideración y afecto.

3- Coordinadora pedagógica: COOR

Estrategias para abordar cambios: Comunicación- Unificar criterios- Nivel curricular- Modelo de escuela- Proyecto de escuela -Selecciona según las competencias y funciones - Proyectos educativos integrales comunitarios- Proyectos de aprendizaje- Compartir ideas de trabajo- Restaurar los derechos Organización protagónica- Políticas educativas. **Perfil del gerente de cambios:** Principios éticos-Busca soluciones- Adoptan actitudes frente a situaciones implícitas. **Competencias gerenciales:** Anticipa problemas. **Relaciones humanas:** Respeto mutuo- Trato cordial-Tolerancia en el colectivo. **Cualidades centradas en los valores:** Sugiere acciones precisas- Compromiso. **Tipos de valores:** Solidaridad- Honestidad- Solidaridad- Lealtad.

4- Docente de educación inicial: DCA

Estrategias para abordar cambios: Trabajo colectivo- Formación permanente- Sinergia laboral- Programación de actividades a corto plazo. **Perfil del gerente de cambios:** Abuso de las funciones gerenciales- Pasividad gerencial. **Competencias gerenciales:** Pasividad gerencial-

Conformidad gerencial- Potencialidades gerenciales. **Gerencia del cambio:** Resistencia al cambio.

5-Docente de Educación Integral: DCS1

Gerencia del cambio: Comunicación permanente- Barreras que dificultan la comunicación- Fortalecer el arraigo -Buscar soluciones- Evaluación permanente- Redimensionar proceso- Atender las necesidades- Toma de decisiones consensuada- Fortalecer los valores individuales y grupales- Asumir con esmero- Dedicación y optimismo- Empatía- Altruismo- Responsabilidad- Clima organizacional- Dificultades y limitaciones en los materiales- Dificultades para elaborar cambios- Limitaciones gerenciales- Limitaciones para la innovación- Resistencia al cambio.

Perfil del gerente del cambio: Participa- Planifica- Organiza- Direcciona control consensuado- Contralor social- verificador- Aprovecha recursos- Atiende necesidades- Monitorea la rehabilitación- Participación social- Verifica- Apoya- Atiende necesidades- Monitorea la rehabilitación de la institución- Asumir retos- Fortalecer carencias- Proceso gradual- Promover la toma de decisiones consensuada. **Relaciones humanas:** Aprendizaje significativo- Dificultad para supervisar- Exceso de trabajo- Innovación dentro de la institución. **Competencias gerenciales:** Planificación por proyectos- Proyecto integral comunitario- Proyecto de aprendizaje- Clase participativa- Control de actividades- Los docentes están en proceso de acomodación. **Estrategias para abordar cambios:** Diagnóstico- Disposiciones generales del Ministerio del Poder Popular para la Educación- Estrategias pedagógicas- Evaluación- Propiciar cambios- Heteroevaluación- Dificultad para innovar- Estimular el personal- Autogestión- Cumplir las orientaciones propuesta por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. **Tipos de valores:** **Individuales:** Respeto- Responsabilidad- Confianza- Autonomía- Participación. **Valores organizacionales:** Solidaridad- Entendimiento- Trabajo en equipo- Consenso- Tolerancia- Unión-Cooperación.

6-Docente de Educación Integral: DCS2

Gerencia del cambio: Corresponsabilidad- Familia- Comunidad- Articulación comunitaria- Eficiencia- Fortalecer procesos- Respuesta a los momentos históricos- Involucrar- Dificultades para el cambio. **Relaciones humanas:** Reuniones con el colectivos- Escuchar experiencias- Falta de compromiso e identificación- Compartir experiencias significativas. **Estrategias para abordar cambios:** Planificación- Organización- Formación- Afianzar- Marcos políticos- Encuentros dialógicos con otras escuelas- Formar e incentivar el espíritu investigativo-Políticas educativas- Formación personal- Concepción errada de la función directiva. **Relaciones humanas:** Experiencia- Formación. **Perfil del gerente:** Planificador- Organizador- Director- Controlador- Buscar soluciones. **Competencias gerenciales.** No aportó datos significativos. **Tipos de valores:** Naturaleza de los valores- Valores individuales y organizacionales- Irrespeto- Autoritarismo- Despotismo- Inequidad- Desigualdad.

Deconstrucción de la información recolectada en las entrevistas

Un término usado por la filosofía en especial en las controversias logocentristas y metafísicas es la deconstrucción o desconstrucción. Según Corté J, y Martínez R, (1996) el concepto denota “la acción realizada para desmontar un concepto por medio de un análisis, mostrando así las contradicciones y ambigüedades” (p.2). En razón de la definición expuesta por los autores, la idea de presentar los datos bajo esta perspectiva fue para la construcción de matrices de información por medio del análisis de datos.

El diseño de las mismas permitió visualizar la interrelación de la data a través de la opinión dadas por los informantes clave. De tales consideraciones, es oportuno mencionar que las subcategorías emergieron de las categorías, las cuales se formaron gracias a la información suministrada. Es decir, están conformadas por las declaraciones textuales

de donde emergieron los temas estructurales correspondientes, por este motivo, se hace pertinente presentar en primer lugar la categoría y luego la ubicación de las subcategoría emergente y las apreciaciones del colectivo que dan veracidad a los criterios usados para afirmar que la misma se ajusta a la definición.

Estructuración de las matrices generacionales

Una vez presentado el análisis individual de entrevista a continuación se presentan las matrices generacionales; estas tienen como finalidad condensar las opiniones que cada entrevistado dio en torno a cada una de las categorías. La idea de agrupar la información en matrices tiene el propósito de visualizar la información emanada de las entrevistas realizadas a los informantes DRA, SBDR, COOR, DCA, DCS1, DCS2, las cuales a su vez permiten sintetizar y definir los datos aportados en torno a las categorías y subcategorías. El procedimiento empleado la elaboración de las matrices fue el siguiente, se coloca el número de la matriz, la categoría a que pertenece, seguidamente la subcategoría que emerge de acuerdo a la información suministrada por los informantes y finalmente se muestran el collage de datos que conforman la existencia de la misma.

Matriz N° 1 Categoría: Gerencia del cambio – **Subcategoría:** Gerencia educativa.

DRA: No aportó datos significativos.

SBDR: Control - Dominio

COOR: No aportó datos significativos.

DCA: Resistencia al cambio.

DCS1: Comunicación permanente- Barreras que dificultan la comunicación- Fortalecer el arraigo- Buscar soluciones- Evaluación permanente- Redimensionar proceso- Atender las necesidades- Toma de decisiones consensuada- Fortalecer los valores individuales y grupales- Asumir con

esmero, dedicación y optimismo- Empatía- Altruismo- Responsabilidad-
Clima organizacional- Dificultades y limitaciones en los materiales-
Dificultades para elaborar cambios- Limitaciones gerenciales- Limitaciones
para la innovación resistencia al cambio.

DCS2: No aportó datos significativos.

Matriz N° 2

Categoría: Gerencia del cambio – **Subcategoría:** Perfil del gerente.

DRA: Compromiso –Conducta- Modelo-Constancia-Preocupado-
Responsabilidad en la ejecución de funciones- Sistémico – Dinámico -
Estratega Articulador – Constructivista.

SBDR: Principios éticos- Busca soluciones- Adoptan actitudes frente a
situaciones implícitas.

COOR: No aportó datos significativos.

DCA: Abuso de las funciones gerenciales-Pasividad gerencial.

DCS1: Participa- Planifica- Organiza- Direcciona- Control consensuado-
Contralor socia-l verificador- Aprovecha recursos- Atiende necesidades-
Monitorea la rehabilitación- Participación social- Verifica- Apoya- Atiende
necesidades- Monitorea la rehabilitación de la institución- Asumir retos-
Fortalecer carencias- Proceso gradual- Promover la toma de decisiones
consensuada.

DCS2: Planificador Organizador- Director- Controlador- Buscar soluciones.

Matriz N° 3

Categoría: Gerencia del cambio – **Subcategoría:** Competencias
gerenciales.

DRA: Atención a las circunstancias que dificultan los procesos de gestión.

SBDR: No aportó datos significativos.

COOR: Sugiere acciones precisas- Compromiso- Anticipa problemas.

DCA: Pasividad gerencial- Conformidad gerencial- Potencialidades
gerenciales.

DCS1: Planificación por proyectos- Proyecto integral comunitario- Proyecto de aprendizaje- Clase participativa- Control de actividades- Los docentes están en proceso de acomodación.

DCS2: Planificador- Organizador- Director- Controlador-Buscar soluciones.

Matriz N° 4

Categoría: Gerencia del cambio **Subcategoría:** Estrategias para abordar cambios.

DRA: Comunicación-Políticas emanadas -Lineamientos educativos- Sentido de pertenencia- Reconoce las limitaciones- Metodología-Necesidad de concursos-Rescate de valores-Ejecutar-Impulsar-Incentivar-Dirigir- Formación de un ser humano libre comprometido socialmente.

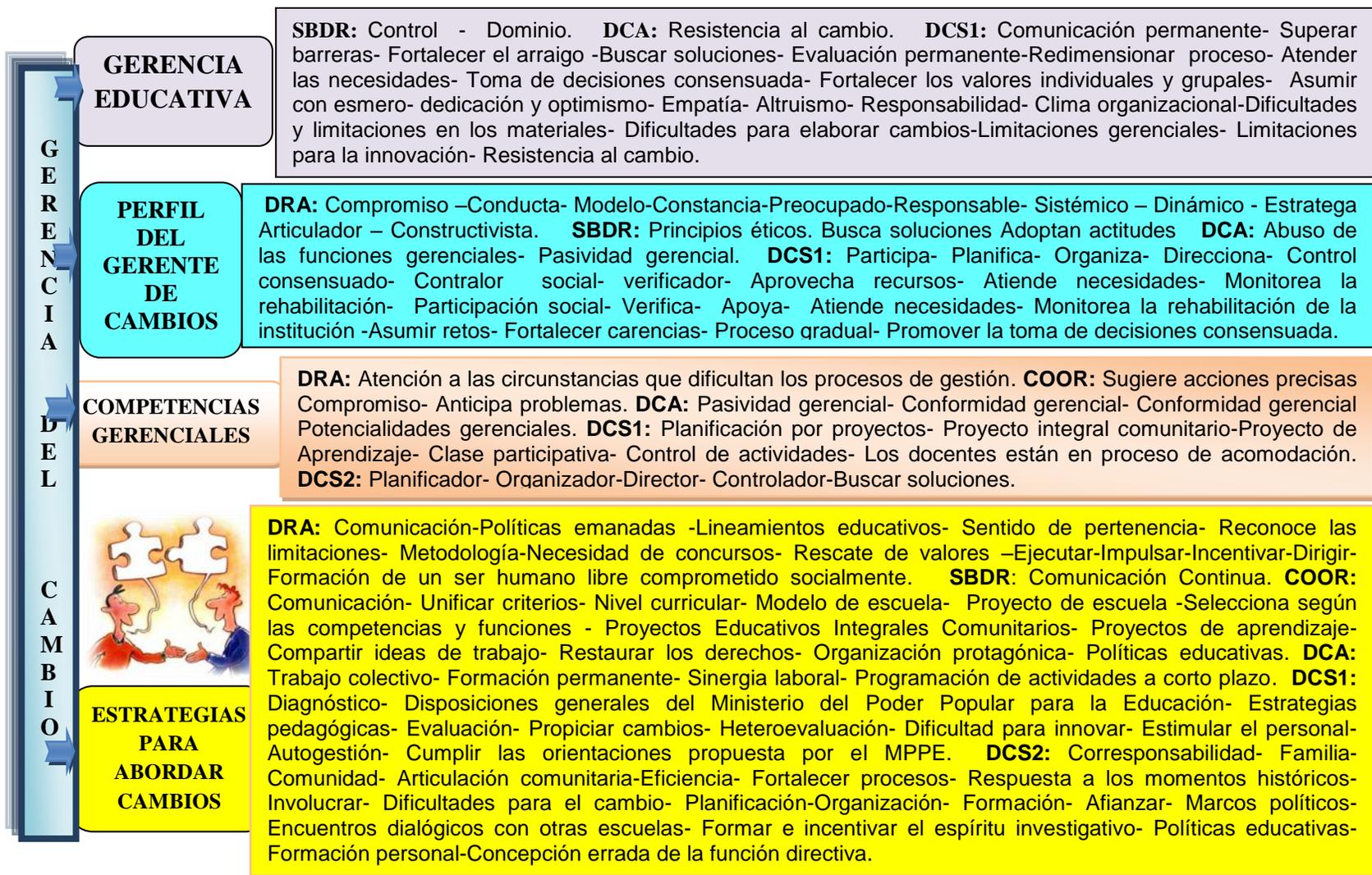
SBDR: Comunicación Continua.

COOR: Comunicación- Unificar criterios- Nivel curricular- Modelo de escuela- Proyecto de escuela -Selecciona según las competencias y funciones - Proyectos educativos integrales comunitarios Proyectos de aprendizaje, Compartir ideas de trabajo- Restaurar los derechos- Organización protagónica-Políticas educativas.

DCA: Trabajo colectivo- Formación permanente- Sinergia laboral- Programación de actividades a corto plazo.

DCS1: Diagnóstico- Disposiciones generales del Ministerio del Poder Popular para la Educación- Estrategias pedagógicas- Evaluación- Propiciar cambios- Heteroevaluación- Dificultad para innovar- Estimular el personal-Autogestión- Cumplir las orientaciones propuesta por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

DCS2: Corresponsabilidad- Familia- Comunidad- Articulación comunitaria- Eficiencia- Fortalecer procesos- Respuesta a los momentos históricos- Involucrar- Dificultades para el cambio- Planificación- Organización- Formación- Afianzar- Marcos políticos- Encuentros dialógicos con otras escuelas- Formar e incentivar el espíritu investigativo- Políticas educativas- Formación personal- Concepción errada de la función directiva.



Representación mental N°7 Síntesis de la categoría gerencia del cambio

Elaborado con información tomada de la entrevista (2016) aplicada a los informantes clave

Matriz N° 5

Categoría: Valores organizacionales

Subcategoría: Relaciones humanas.

DRA: Oportunidades - Ciudadanía - Civismo ideológico bolivariano-
Crecimiento profesional-Compromiso del docente.

SBDR: Escucha- Empatía- Toma en cuenta necesidades-Valoración-
Consideración- Afecto.

COOR: Respeto mutuo- Trato cordial- Tolerancia en el colectivo.

DCA: No aportó datos significativos.

DCS1: Aprendizaje significativo- Dificultad para supervisar- Exceso de
trabajo- Innovación dentro de la institución.

DCS2: Experiencia- Formación- Reuniones con el colectivos- Escuchar
experiencias- Falta de compromiso e identificación- Compartir experiencias
significativas.

Matriz N° 6

Categoría: Valores organizacionales

Subcategoría: Tipo de valores

DRA: Integración-Cumplimiento –Comunitario-Humanista-Desarrollo integral-
Participación activa constructiva-Participación pasiva destructiva-Solidaridad-
Respeto- Tolerancia- Paz -Democracia –Lealtad- Crecimiento profesional-
Compromiso del docente.

SBDR: Tolerancia - Principios éticos- Respeto.

COOR: No aportó datos significativos.

DCA: Solidaridad-Honestidad- Solidaridad- Lealtad.

DCS1: Valores individuales- Respeto- responsabilidad- Confianza- Autonomía- Participación- Valores organizacionales- Solidaridad, Entendimiento- Trabajo en equipo- Consenso- Tolerancia- Unión, cooperación.

DCS2: Naturaleza de los valores- Valores individuales y organizacionales- Irrespeto- Autoritarismo- Despotismo- Inequidad- Desigualdad constructiva- Participación pasiva destructiva-Solidaridad-Respeto Tolerancia- Paz - Democracia –Lealtad- Crecimiento profesional-Compromiso del docente.

SBDR: Tolerancia - Principios éticos Respeto.

COOR: No aportó información relevante a la categoría.

DCA: Solidaridad- Honestidad- Solidaridad- Lealtad.

DCS1: Valores individuales- Respeto- responsabilidad- confianza - autonomía, participación- Valores organizacionales- solidaridad- entendimiento- trabajo en equipo- consenso- tolerancia- unión- cooperación.

DCS2: Naturaleza de los valores- Valores individuales y organizacionales- Irrespeto- Autoritarismo- Despotismo- Inequidad- Desigualdad.



Representación mental N°8 Síntesis de la categoría valores organizacionales
 Elaborado con información tomada de la entrevista (2016) aplicada a los informantes

Contrastación de la información

Según el título de la investigación, el objetivo general, y la pregunta generadora, el presente trabajo fue diseñado bajo dos categorías mayores, la primera de ellas gerencia del cambio y valores organizacionales. Estas formaron el hilo conductor para la construcción del conjunto de interrogantes dispuestas en el instrumento cuestionario, las cuales estuvieron como finalidad la búsqueda de información en torno a las dos categorías mayores descritas anteriormente.

Una vez presentados los resultados se pudo observar la emergencia de seis subcategorías distribuidas de la siguiente manera: en relación a la categoría gerencia del cambio fueron: gerencia educativa, perfil del gerente, competencias gerenciales, estrategias para abordar cambios; por otra parte, de la segunda categoría valores organizacionales se derivaron dos: relaciones humanas y tipos de valores. Considerando el procedimiento anteriormente señalado, se analizadas las opiniones generadas del proceso de entrevista obteniéndose los siguientes resultados gracias a la contrastación propuesta por Martínez (2006).

En torno a la primera subcategoría gerencia educativa la informante clave Docente de Aula "DCA" expresó que "para abordar los diferentes realidades se deben realizar colectivos institucionales, socializaciones, encuentros dialógicos, formación permanente de docentes y congresos pedagógicos." En efecto, esta apreciación coincide con el aporte suministrado por Carapaica (2009) indica "tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización" (p.53).

Según lo indicado por la informante DCA y el señalamiento del autor, la gerencia educativa comienza con la distribución de la funciones, es decir, un buen gerente educativo no es quien asume y realiza todas las actividades,

funciones o responsabilidades de la institución, sino aquel que selecciona y capacita a su personal para afrontar las exigencias emanadas de los cargos u ocupaciones. En este particular, la gerencia educativa surge del liderazgo transformador, consensuado, compartido, fusionado, planificado, colaborativo, contextualizado, sujeto a revisiones, evaluaciones y correcciones permanentes.

El señalamiento de suministrado por la informante DRA concuerda con el indicado anteriormente por DCA, añadiendo al planteamiento la variante oportunidad de cambio al expresar “le estoy dando la oportunidad al personal docente que se activen, que se incorporen en todo el proceso escuela-comunidad pues se le está facilitando ser dirigentes comunitarios” con ello la oportunidad otorgada para lograr un crecimiento profesional, activándose como líderes educativos. De acuerdo con Barroso (2005) refiriéndose a la gerencia del cambio esta posee sus raíces con el “ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la conciencia propia, de la fuerza y del poder interior” (p.151) indicando así que, la gerencia del cambio comienza por la misma persona.

Cabe resaltar la veracidad de la influencia variada que ejercen los factores extrínsecos hacia el interior particular de cada integrante del colectivo institucional, no obstante, también es cierto que el grado de afección dado en cada persona va depender de su propia autoformación. Es importante puntualizar que el cambio no depende tan sólo de la voluntad de las personas sino también a las exigencias y posibilidades externas e internas del contexto donde se desenvuelven, es por ello que la informante DRA puntualizó la necesidad de autoformación permanente del personal, pues esta permite la consolidación de estructuras necesaria para hacer frente a los desafíos del quehacer educativo.

Por su parte la informante SBDR reconoció que la gerencia del cambio debe orientar “a la búsqueda de oportunidades de desarrollo y promuevan la

construcción de un clima escolar positivo.” En este sentido Cerón (2008) señala “el factor de lealtad e identidad pues son elementos fundamentales” (p.32). Ambas citas parecen concluir en la necesidad de manejar las relaciones interpersonales como una potencia para consolidar el éxito, pues una persona que desarrolla el sentido de pertenencia hacia la institución está a su vez asegurando lealtad al patrimonio de la misma. Toda persona que haya conocido o formado parte de una institución habrá percibido lo positivo o negativo del clima de trabajo, por consiguiente, el sentido de pertenencia o aversión hacia las actividades se manifiestan la manera de cómo se ejecutan estas.

Un punto importante fue señalado por el informante DCS1 al señalar el apego que debe tener la gerencia del cambio a las políticas del Ministerios del Poder Popular para la Educación emanadas desde 1999, sobre todo las relacionadas a la autogestión, pues como asegura el suministrante de la información “existe carencia de material de oficina, equipos que impide lograr de manera efectiva la acción educativa”. Por esta razón “se considera importante ajustar el proceso educativo a la realidad local y regional”

En este sentido, la gerencia de la institución se ha visto en la necesidad de hacer uso del proyecto integral comunitario, el proyecto de aprendizaje, la clase participativa y los proyectos de desarrollo endógeno para lograr cumplir las metas trazadas. Aun así, la tarea resulta difícil porque la carencia de recursos conlleva a la falta de operatividad de las actividades planificadas, limita el realizar cambios, propiciar la innovación. Sin embargo, a pesar de tales vicisitudes la eficiencia del clima organizacional les ha permitido solventar o en algunos casos sopesar las exigencias de la Zona Educativa, la función de los docentes, el personal administrativo, ambientalista y las demandas de los estudiantes.

Extendiendo la participación del informante DCS1 es oportuno extraer aquellas palabras que dicen “nosotros como actores educativos aún estamos

en un proceso de acomodación” para nadie es un secreto que las políticas ministeriales y zonales cambian constantemente, por tanto se hace imperante la consolidación de comisión de formación permanente a fin capacitar a todo el personal para así lograr que logre participar consensuadamente en las actividades y decisiones. También es importante fortalecer tanto los valores individuales como grupales porque ellos son la base de la estructura, debido a que no resultaría sustentable para una institución educativa un competente tren directivo y una pésima base laboral, en consecuencia es vital para la entidad que todos asuman con esmero, dedicación, empatía, responsabilidad y optimismo las funciones que le son propias al cargo desempeñado, a fin de asumir retos mayores.

Por su parte el informante DCS1 aseguró que la gerencia educativa “se orienta a planificar experiencias significativas para los estudiantes mediante la organización de proyectos de aprendizajes que respondan a las necesidades encontradas en el proyecto educativo integral comunitario” desde esta perspectiva pedagógica, el aprendizaje significativo, en otras palabras la gerencia del cambio inicia cuando toda la comunidad educativa logra conectar y articular sus propios conocimientos para ponerlos al servicio de todos.

Antes de finalizar este apartado, es oportuno recordar que, la gerencia educativa debe partir de un análisis real contextualizado, capaz de mostrar las verdaderas necesidades que presenta la institución, porque la formación del personal deberá tener como prioridad capacitar a toda la comunidad educativa sobre el cómo alcanzar soluciones viables para atender los conflictos por los que estos atraviesan. De esta manera, los procesos de articulación entre familia, escuela y comunidad son posibles gracias a la toma de conciencia sobre la existencia de los problemas que pueden afectar la calidad educativa de los estudiantes.

La siguiente categoría para analizar es la relacionada al perfil del gerente de cambios, de acuerdo con el señalamiento de Torres (2009) el dirigir es un arte el cual “requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, para ello se necesitan habilidades, capacidades interpersonales en pro poder motivar, orientar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo” (p.8).

En este sentido, la informante DCA señaló que el perfil del gerente de cambios debe estar cimentado en “la formación permanente”. Por su parte, la opinión de la entrevistada DRA es más amplia al señalar que este ha de comenzar por cumplir con “las políticas emanadas del ente superior”, en este caso del Ministerio del Popular para la Educación, “asumiendo responsablemente las funciones asignadas” y comprometiéndose a llevar a buen término los planes, programas y proyectos en pro de atender las necesidades de la comunidad educativa.

Según lo planteado en párrafo anterior, puede entonces inferirse que el perfil del gerente de cambios es complejo, pues como señala Torrealba (2010) implica desarrollar “no sólo una serie de conocimientos específicos en el área técnica donde va a desempeñar su actividad, sino también, de habilidades y destrezas que permitan enfrentar la realidad social” (p.25). Así lo indica la informante DRA quien ejerce una función en el tren directivo al decir “siempre asumo el compromiso de ejecutar, impulsar, incentivar y dirigir la participación de todo el colectivo dentro del quehacer educativo de la escuela.”

Por otro lado, las dimensiones éticas y morales no escapan de los requisitos integradores un gerente en especial cuando este ejerce funciones dentro del marco educativo, porque estas se convierten directa o indirectamente en un punto de referencia para todos los que guardan relación con él, debido a que su forma de obrar ya sea positiva o negativa ejerce influencia en el entorno. Añade la misma informante DRA sobre el

accionar del gerente, este ha de “buscar una conducta que sea guía y modelo de un proceso propio del siglo XX” es decir, un obrar contextualizado, capaz de responder al tiempo y las circunstancias por las que atraviesa.

Así mismo, la informante SBDR expresó que el director funge como cabeza visible de la autoridad en la institución, por consiguiente, su quehacer educativo ha de ser sistemático, dinámico, continuo, sensible, constructivista, estrategia, articulador pues como ella señala el director debe “hacer de la enseñanza un proceso sistemático, dinámico, continuo, tomando en cuenta sus necesidades e intereses” en conclusión se pone de manifiesto que en el director han de convivir un conjunto de capacidades para cumplir exitosamente su labor.

Un elemento considerado por COORD ante el perfil del gerente de cambios es ser anticipador de problemas, pues como lo señala Villasmil (2006) “la gerencia está relacionada con el cumplimiento de múltiples funciones, representa la organización frente a terceros” (p.2) por consiguiente, es importante que el director como gerente de cambio desarrolle una visión más aguda a la del personal de menor rango, pues como representante ante terceros es el responsable. Por su parte, la informante DCS1 explica que el perfil del gerente se comprueba en la forma el que este “participa, planifica, organiza, direcciona, controla consensuadamente, realiza la contraloría social, verifica, apoya” las labores realizadas por los demás miembros, aprovecha los recursos, atiende las necesidades y controla las actividades.

Otra subcategoría para contrastar está vinculada a las competencias gerenciales, las cuales son descritas por Badillo y Villasmil (2006) como “el conjunto de saberes que involucran conocimientos, sentido axiológico y acciones desarrolladas por el individuo tanto en su contexto de formación, ejercicio profesional, vida personal y social” (p.44). En tal sentido, estas se convierten en elementos básicos para el directivo a fin de hacerse eficiente

gracias al desempeño de una amplia gama de labores, dirigidas al alcance de objetivos y a la satisfacción de diversas demandas sociales, especialmente educativas.

A propósito de ello, la informante DCA aseveró desconocer las competencias gerenciales que posee su gerente, no obstante, asegura que la planificación que se realiza allí es a corto plazo, donde “la pasividad laboral, el conformismo gerencial y resistencia al cambio” son limitantes en los procesos de transformación. Por su parte, la informante SBDR expuso un panorama distinto al decir “creo que es necesario retomar los concursos” señalando con ello la necesidad de seleccionar un personal acorde a las exigencias y demandas educativas, pues lo esperado de las competencias gerenciales no son visibles en muchas casas de formación debido a que no parecen ajustarse a los nuevos desafíos por los que atraviesa el sector educativo.

Sin embargo, en su desempeño como parte del tren directivo asegura que reunir algunas de las competencias gerenciales, pues “Dios me ha ayudado a desarrollar el don del control y dominio emocional que facilita la escucha y comunicación, la empatía, el respeto, la orientación con mi prójimo y bajo el conocimiento de lo investigado.” En lo expresado por la informante es una ventaja para la institución contar con un gerente que según Newstrom (2007) considere “el liderazgo eficaz como una de las herramientas esenciales para la búsqueda de oportunidades de desarrollo y promoción de un clima escolar positivo” (p.42).

Por su parte la informante COOR señaló “igualmente cuando selecciono y coloco al personal en la función que debe desempeñar, los mantengo siempre motivados y si en algún momento se presenta un inconveniente sugiero las acciones correctivas precisas.” Ello representa el ideal de la gerencia del cambio, refiriéndose a la idea de seleccionar el personal de acuerdo a las competencias que posea para hacer frente a una determinada

función. Un error frecuente y causa del fracaso de una institución es confiar un puesto laboral a un personal sin la debida comprobación de sus competencias relacionadas al área de la gerencia, pues entre sus limitaciones no le permitirán cumplir con las demandas que requiere el éxito de la institución.

En un orden de ideas similar, la informante DCS1 relató “el orden administrativo se fundamenta en una gestión escolar participativa donde ya no es el director quien decide el direccionamiento del proceso educativo sino que participa el colectivo escolar en la toma de decisiones consensuadas”. El punto de vista de la participante es compatible con lo indicado por Brito citado en Achua (2005) al expresar que el verdadero gerente “otorga gran importancia el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones” (p.340). En concordancia tanto con la informante como con el autor, el proceso de participación consensuado es un estímulo para las personas que hacen vida activa en la dinámica de crecimiento de una institución educativa, pues al sentirse considerados como parte del proceso su nivel de identificación y pertenencia se incrementa al punto de llegar a formar un conglomerado laboral.

Entre tanto, la informante DCS1 en su intervención relacionada a las competencias gerenciales expresó la necesidad de ejercer políticas de control, pues como es sabido el personal no siempre desarrolla el sentido de pertenencia e incluso no cumplen con las funciones propias de su cargo, razón la cual el gerente amerita un dominio de toda la estructura para poder detectar fallas. En algunos casos la estructura y dinámica de institución se torna compleja, motivo por el cual necesita escuchar los planteamientos y sugerencias del personal de una forma empática, amena, reconociendo tanto las limitaciones como las potencialidades, otorgándole su vez los créditos y méritos que devengan de su quehacer.

Con respecto a la categoría estrategias para abordar cambios la informante DCA aseguró que el trabajo colaborativo y la sinergia laboral son piezas claves en el funcionamiento de una institución. Sin embargo, alcanzar niveles sinérgicos no es tarea fácil, pues requiere de planteamientos complejos. Al respecto Morín (1992) explica que “la complejidad viene a romper con paradigmas del pensamiento simple” (p.4) no obstante, el desconocimiento de las actividades gerenciales por parte del personal se torna una debilidad, pues si estos no están informados no se producirá la sinergia porque tanto el gerente como el resto del personal no están hablando la misma complejidad instruccional.

En efecto, ante la complejidad y pluralidad el proceso educativo, la comunicación se convierte en una de las principales estrategias para abordar cambios, puesto que ella facilita en primer lugar un flujo variante de conocimientos, lo cual a su vez gesta oportunidades para el cambio a la vez que se crean espacios de intercambios necesarios a fin de dar mayores y mejores respuestas a las situaciones en las que se puede ver inmersa la institución educativa, pues como asegura SBDR “Aunque por la circunstancias de imprevistos ajenos a mi voluntad el proceso de gestión escolar en diversas ocasiones es intermitente” es decir, presenta circunstancias que dificultan los procesos de gestión mayormente relacionados a la falta de diálogo.

Sin embargo, aunque la comunicación representa una gran ventaja para lograr el trabajo sinérgico, esta requiere de un detallado proceso metodológico para llevar a cabo acciones eficientes dentro de una institución, más aun cuando esta debe responder a las políticas educativas públicas del Estado venezolano. En el señalamiento realizado por la informantes DRA asegura que en la institución donde labora se “asume la metodología de proyectos: Proyecto Educativo Integral Comunitario, Proyecto de aprendizaje y Proyecto de Desarrollo Endógeno. En lo que se refiere, a los

administrativos y comunitarios se implementó la Resolución 058, las grillas deportivas y culturales” indicando así que las estrategias para elaborar cambios están sustentadas en los lineamientos educativos.

Igualmente la informante SBDR también explica que en el centro educativo donde labora se sigue la metodología de los “Planes de acción, de enlaces de interculturalidad, salud, ambiente, escuela para familias, cierre culturales, actividades especiales de efemérides (afianzando costumbres y tradiciones), congresos, socializaciones, visitas de acompañamiento pedagógico, organización del consejo educativo, planes y proyectos de aulas” Considerando dicho por los informantes, se puede suponer que las instituciones están ceñidas a los lineamientos emanados del Ministerio Popular Para la Educación, por consiguiente, deja poco espacio para que el personal exprese nuevas propuestas estratégicas para aprovechar optimizar el manejo de recursos.

Por otra parte, DCS1 comento la siguiente reflexión “la aplicación de estrategias pedagógicas por parte de los docentes para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes basados en un proceso de evaluación permanente para detectar los logros alcanzados por los estudiantes y redimensionar el proceso cuando no” colocando en evidencia la función pedagógica del docente, la cual debe caracterizarse por ser pluriestratégica, pues de esta forma puede atender la realidad compleja que integra un espacio de aprendizaje y generar cambios en los mismo.

Si bien es cierto que los lineamientos propuestos por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación han de ser cumplidos para beneficio del conglomerado educativo, una realidad conocida por todos es la flexibilidad a la que en muchas ocasiones estos están inmersos, lo cual permite al docente ejecutar la o las estrategias que mejor considere pertinente para lograr generar los cambios y transformaciones demandados por el diagnóstico.

Por consiguiente, en las manos del docente está gran parte de las posibilidades de cambio, si es una realidad que en las instituciones educativas del país existe una fuerte crisis en la dotación y suministros educativos, pedagógicos e incluso andragógicos, los cuales dificultan e incluso imposibilitan el culmen de los cambios, también es cierto que muchas posibilidades de cambios están en las competencias y habilidades que este posea para ser generador o propiciador de las transformaciones que exige el tiempo y la realidad en donde este se halla inmerso.

En este orden de ideas, la informante DCS1 explicó que entre sus estrategias para generar cambios es el realizar reuniones con el colectivo institucional, involucrar actores, incentivar el principio de la corresponsabilidad familia sociedad, para lograr ello asegura que “en primer lugar se debe fomentar el espíritu investigativo”. De acuerdo la señalado por la informante, Morín (1992) señalar “la complejidad viene a romper con paradigmas del pensamiento simple” (p.22) indicando con ello que, mientras a los actores educativos no reciban una formación que les permita salir de su zona de confort y romper con sus esquemas preconfigurados, las transformaciones o cambios en la estructura educativa no serán posible.

Ahora bien, con respecto a las relaciones humanas la informante clave DCA expresó que estas se ven afectadas por el abuso de las funciones gerenciales de las personas que conforman el parte del tren directivo. En este sentido, Newstron (2009) puntualiza que las relaciones interpersonales son “la forma de relacionarse con los demás, ello tiende a persistir durante toda la vida, a menos que ocurran experiencias importantes en donde lo cambien”. (p.318), De acuerdo con el autor, los directivos deben asumir este proceso desde la comunicación, empatía, manejo y resolución de conflictos, considerando a cada persona diferente con actitudes propias.

Continuando con la idea expuesta, toda institución educativa requiere para su funcionamiento de un gerente educativo, pues la naturaleza del cargo así

lo amerita. No obstante, es necesario recordar que cada persona posee características propias y en algunos casos únicas, razón por la cual la diversidad personal representa en ciertas ocasiones conflictos a la hora de realizar funciones gerenciales. Al respecto, es oportuno traer a colación Páez (2007) quien expresa que una decisión es “la selección de la mejor opción entre todas las disponibles para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos formulados dentro de la organización” (p.11). Por consiguiente, la buena gerencia educativa si bien tienen una alta dependencia en las relaciones humanas del gerente, también es cierto que las decisiones que este toma marcan el progreso o en su defecto el estancamiento de la institución.

En líneas generales se puede aseverar que las relaciones humanas entre el personal son igualmente sensibles cuando le son vulnerados tanto los derechos naturales como los emanados por las leyes civiles y laborales, cuando ello ocurre entre los actores educativos estos muestran reacciones o conductas contrarias que en ocasiones no favorecen al buen funcionamiento de la dinámica educativa. Estas contradicciones generadas por los abusos de autoridad engendran a su vez rupturas empáticas las cuales son difíciles de sanar. Esta reacción posee mayor peso cuando ocurre el quiebre de la figura de autoridad, lo cual trae como consecuencias brechas dolientes o sensibles entre el personal subordinado y los representantes directivos desencadenando malestar entre las partes.

Alentando la situación que se viene comentando, la informante SBDR intervino diciendo “la relaciones humanas dificultan la consolidación de equipos de trabajo” este punto de vista parece coincidir con lo planteado por Chiavenato (2006) quien manifiesta que el desarrollo organizacional constituye “Un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo”

(p.317). En todos los ambientes educativos el trabajo en equipo exige del liderato de una figura, en este caso el director funge como cabeza visible, por ende sobre sí recae la responsabilidad de la marcha de las actividades que a corto, mediano y largo plazo se realizan.

Sin embargo, esta realidad es común en muchas instituciones educativas donde el personal no tiene claro el papel que les toca desempeñar, confundiendo, relacionando e incluso entremezclando los problemas personales con las actividades laborales, repercutiendo directa o indirectamente en el desempeño laboral. En los espacios educativos los conflictos entre el personal a menudo vienen dados por conversaciones mal sanas o críticas destructivas, acciones que desencadenan rumores, rencillas, ruidos, e incluso violencia laboral.

Este mismo punto de vista fue expresado por la informante DRA quien aseguró es necesario “fomentar la ciudadanía” pues es una cualidad que el hombre de hoy está perdiendo. Comúnmente se ven faltas físicas, psicológicas, verbales que van en contra de la misma naturaleza y dignidad de la persona, cuyas causas se deben a la falta de formación y concientización ciudadana. Es por ello que, el director debe reconocer con rapidez los acontecimientos que pudiesen ocurrir en la institución a fin de ir generando o anticipando respuestas oportunas y acertadas en función de potenciar el éxito en los distintos campos educativos.

Por otra parte, la informante COORD indicó “la necesidad de compartir ideas y unificar criterios” para el fomento de las relaciones humanas. Este es quizás una de las más duras tareas que tiene el hecho de estar al frente como líder de un colectivo ideológicamente heterogéneo y circunstancialmente diverso debido a casi todos los docentes han sido formados en casas de estudios diferentes egresando con filosofías personales complejas sin contar con la pluralidad de experiencias que dificulta aún más el formalizar acuerdos, por estos motivos la necesidad de

armonizar se convierte en una exigencia que va en pro de la comunidad educativa pues gracias a ella se puede potencializa la calidad del personal a la vez que se consolidan las estructuras y sus funciones por ende, se materializa las ideas optimizando la oferta del servicio educativo prestado.

La perspectiva de la informante DCS1 resalta las dificultades de la comunicación y sus efectos en las relaciones personales, por tal motivo la recomienda como no de una forma casual sino como un diálogo permanente. Por su parte, la informante DCA hizo alusión al compartir experiencias significativas. Ambos puntos de vista parecen responder a una necesidad básica e incluso da a entender la existencia de un problema comunicación dentro de la institución. Este es un punto crucial en la vida de una institución y mayor aun para una dedicada a las labores educativas.

De acuerdo a lo planteado, resultaría oportuno traer a colación la idea expuesta por Torres (2009) quien señala “el directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno” (p.26). En líneas sucintas, las palabras del autor expresan el enorme reto que plantea el proceso de comunicación para los tiempos venideros, comprendiendo las múltiples barreras emanadas de la globalización, la formación de ideologías sincréticas complejas así como los derivados de la brecha tecnológica entre las generaciones jóvenes respecto a las novedosas.

La subcategoría valores organizacionales según Quintanilla (2012) “son la base de las actitudes en las personas y las actitudes a su vez, la base de la cultura organizacional y la cultura de los pueblos, por ello es importante el fortalecimiento” (p.2). De acuerdo a la información suministrada por la informante DCA “en cuanto a los valores individuales, considero que sólo se está llevando la responsabilidad por cada uno(a) de mis colegas ya que se

nota el compromiso con la ejecución de los planes y proyectos de aprendizaje”

Por su parte, la categoría referida a la cualidad centrada en los valores es definida por Jones y George (2006) como “el conjunto común de convicciones, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en cómo los miembros se relacionan unos con otros y colaboran para alcanzar las metas” (p.105) en otras palabras, el autor indica lo propio, la auténtica intencionalidad con la que se promueven, implementan y aplican los valores a las circunstancias propias de la vida. En el caso de las instituciones educativas, por lo general los valores se promueven, desarrollan y aplican de forma directa o indirectamente a través del personal que hace vida activa.

Considerando lo señalado por DCA “Con respecto a los organizacionales, se está llevando únicamente el trabajo en equipo o cooperativo” indicando así que el trabajo colaborativo en ejecución por parte de la institución donde ella se desempeña entredice la formación en valores por la que ha atravesado. De igual manera, la informante SBDR expresó que la objetividad de los valores está en la “formación de un ser humano libre comprometido socialmente” señalando de esta manera los propósitos intrínsecos inmersos en la planificación y ejecución de planes, proyectos o actividades. Según COORD todo ello es posible “puesto que los actores educativos adoptan actitudes inevitablemente implícitas en todas sus interacciones frente al contexto donde se desenvuelve”.

En este se evidenció que el trabajo en equipo se ve afectado por las visiones simplistas partidarias y politiqueras del momento. El fenómeno ha ido cobrando cada vez mayor fuerza. La Ley Orgánica de Educación (2009) hace énfasis en el artículo N°11 estableciendo “No está permitida la realización de actividades de proselitismo o propaganda partidista en las instituciones y centros educativos del subsistema de educación básica por

cualquier medio de difusión...” (p.16). Según el parecer de las informantes, en los centros educativos donde ellas laboran se está violentando en mencionado artículo.

Por otro lado, la población entrevistada aseguró que existen cualidades centrada en los valores positivas, tales como el civismo patriótico, la integración de los pueblos, el rescate de los valores nacionales, el compromiso docente, la valoración individual, respeto por los demás, la lealtad al pensamiento bolivariano, el sentido humanista, la responsabilidad social y el amor mutuo transformador, entre otros.

En este sentido, es importante señalar la apreciación de informante SBDR quien expresó “Los valores no se imponen, se transmiten dentro de un clima de libertad, ya que la selección es un elemento principal para la valoración, de allí su importancia para generar la transformación en las organizaciones educativas” de acuerdo con lo señalado por la informante y la definición de López (2007) quien explica que “una persona es tolerante cuando no intenta imponer sus ideas ni su manera de actuar a los demás, escucha sus razonamientos e incluso es capaz de cambiar de opinión si lo que cree no es conveniente” (p.37).

Es importante destacar lo señalador por DCA quien expresa “he notado mucho egoísmo, irrespeto, murmuraciones y falta de solidaridad” más adelante expresa la desvalorización cívica y ética por parte de los integrantes de la comunidad educativa. Esta realidad es palpable en muchos centros educativos donde las principales fuentes de la crisis axiológica radican en la subjetividad de los principios éticos y morales que definen a cada miembro.

En contraste a esta realidad, el Currículo Nacional Bolivariano (2007) establece “el o la docente, debe ser un modelo de liderazgo impregnado de sólidos valores de identidad venezolana” (p.58) una de las características que distinguían al venezolano era la unidad, el trabajo en equipo, la

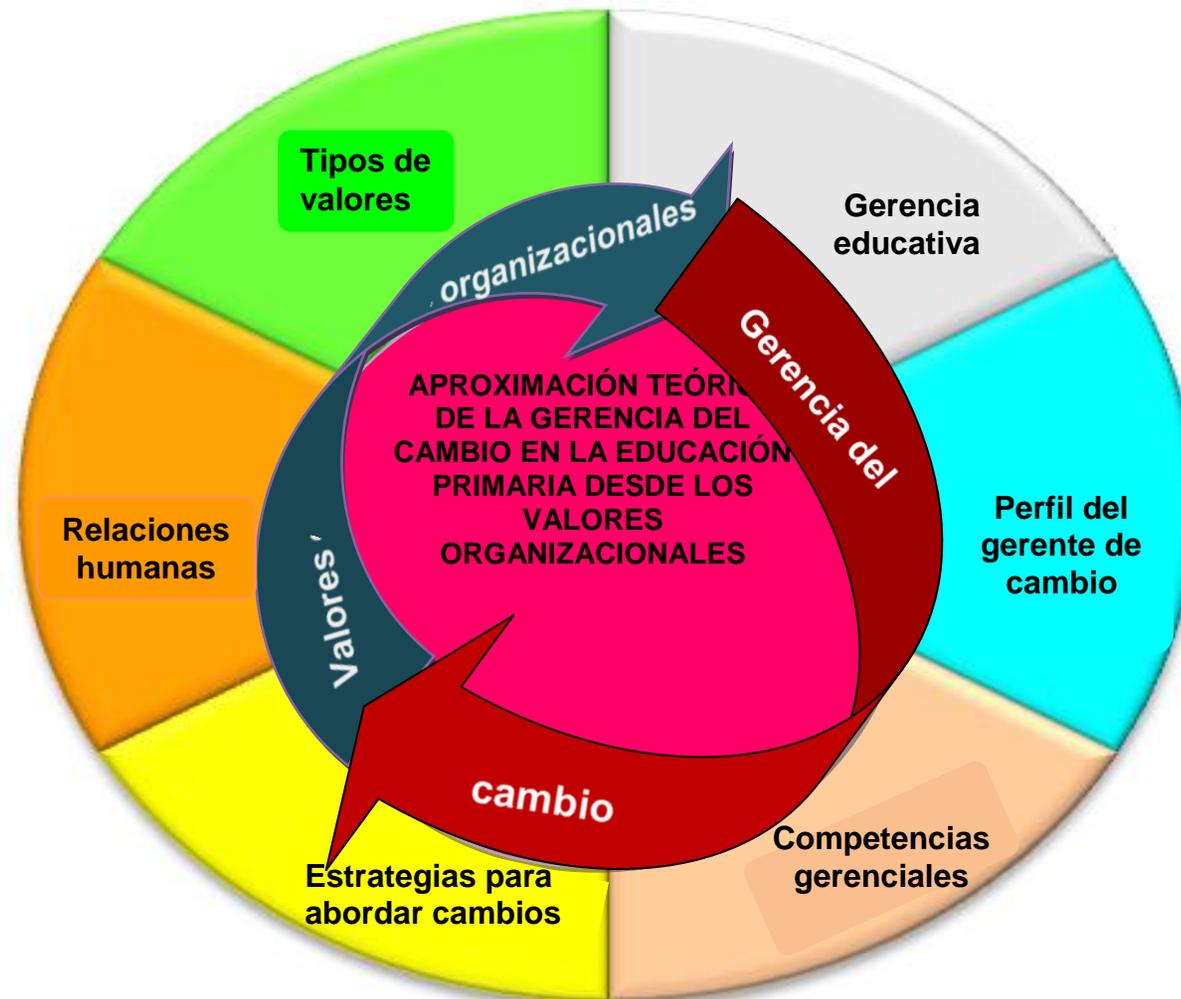
solidaridad, la cooperación entre otras, cualidades que hacían de los espacios de aprendizaje modelos éticos para las generaciones futuras.

En este orden de ideas, la informante DRA indicó la urgencia de rescatar los valores relacionados a la convivencia, pues según ella “mal que bien, generalmente si lo colocan en práctica” esta visión simplista y subjetivista de la realidad que viven en el centro educativo donde esta labora, también es observada muchas instituciones, lo afecta la directa o indirectamente los fines de la educación consagrados en la Ley Orgánica de Educación.

A esta problemática se le suma la participación pasiva de algunos docentes, elemento contrario a la proactividad que debe caracterizar al pedagogo. Por su parte, la informante COODR contribuyó con este apartado expresando que, “en algunas ocasiones se aprecia un gran vacío ético y moral pues existe anti -valores de poder, de falta de solidaridad hacia los demás, egoísmo e individualismo” e igualmente SBDR y DCS1 indicaron la falta de valores éticos en la institución donde laboran. Todo ello parece indicar que la crisis de valores es cada vez más frecuente en los centros educativos.

Considerando lo señalado por los informantes clave, los valores organizacionales se construyen colectivamente y no de forma aislada tal como se observó durante el proceso de investigación, donde los docentes realizan sus tareas pero de manera parcializada. Ellos definen la identidad del colectivo y en consecuencia de la institución, por consiguiente la es fundamental para el gerente de cambio propiciar espacios donde puedan diseñarse las transformaciones que requiere el NER 203 del Municipio Andrés Bello, del Estado Trujillo. Por esta razón, desarrollar el tema desde la perspectiva de los valores organizacionales es significativo para ambas escuelas debido a las necesidades que presenta la gerencia a fin de potenciar las capacidades del colectivo institucional.

Representación mental N°9 Resumen de las Categorías y subcategorías



Fuente: Entrevistas aplicadas a los informantes clave (2016)

CAPÍTULO V

TEORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el capítulo número cinco se desarrolló la aproximación teórica o fase de teorización, la cual está basada en el producto de las fases de categorización, estructuración y contrastación señaladas por Martínez (2006) señaladas anteriormente en este proceso de investigación. Las definiciones surgieron del estudio de las dos categorías principales, la primera referida a la gerencia del cambio, de la cual emergieron cuatro subcategorías: gerencia educativa, perfil del gerente, competencias gerenciales y estrategias para abordar los cambios; por su parte de la categoría valores organizacionales emergieron dos subcategorías: relaciones humanas y tipos de valores.

Cada aspecto señalado nace como producto de las experiencias o reflexiones de los propios informantes clave a partir de sus vivencias en el contexto socioeducativo donde se desarrolló el estudio, la teoría propuesta por los autores en el capítulo dos en torno a los conceptos y el punto de vista de la investigadora. En resumen, más que una novedosa aproximación teórica es una contextualización y ampliación de la teoría desarrollada por los autores, la cual busca dar voz a las apreciaciones, vivencias y contribuciones de los informantes, nutriendo con elementos enriquecedores los temas y posturas de los autores consultados a la luz de quien realizó la investigación.

En función de lo expuesto, la aproximación teórica que se presenta a continuación es de relevancia, puesto que su esencia filosófica, epistemológica y ontológica se orienta al aporte de información relacionada gerencia del cambio desde la perspectiva de los valores organizacionales, motivo por el cual su realización se justifica desde el punto de vista social, institucional, teórico y práctico.

Justificación

Desde la perspectiva social, las contribuciones teóricas permiten una adecuación a las realidades observadas en el recorrido investigativo. En tal sentido, es importante considerar que las instituciones educativas están llamadas a propiciar los cambios, transformaciones y adaptaciones en procura de mejorar el proceso socioeducativo del país, por tal motivo, cada centro de educación busca que todo sus actores fortalezcan los valores, las actitudes positivas para la diaria interacción con sus semejantes en donde primen los lazos de amistad, compañerismo, solidaridad, respeto mutuo, crecimiento personal, académico y profesional en función de aminorar los espacios y niveles negativos generados en los ambientes familiares, socio-comunitarios, y institucionales.

A nivel teórico, esta aproximación permite nutrir y ampliar a partir de los constructos y elementos suministrada por los informantes clave las definiciones dadas por los autores reconocidos en el ámbito de la gerencia del cambio y los valores organizacionales, permitiendo de esta manera fusionar puntos congruentes y elaborar una teoría más cercana al entorno educativo para así alcanzar niveles sinérgicos entre las ciencias gerencias y la educativas.

Es oportuno señalar la necesidad que existe de incluir nuevos aportes a las definiciones señaladas anteriormente, puesto que la idea de gerencia como tal fue diseñada, desarrollada por las ciencias comerciales, administrativas y contables e igualmente relacionada al ambiente de los negocios, el mundo empresarial, organizacional, comercial, entre otras, pero la idea de gerencia como disciplina aplicada a los contextos educativos es reciente, motivo por el cual amerita ciertas readaptaciones conceptuales y definitorias.

Es importante señalar la relevancia práctica de estas aproximaciones, primeramente por el hecho de considerar el papel transformador de la praxis educativa, segundo el provecho que puede traer la adaptación y aplicación de las conceptualizaciones y definiciones usadas en la gerencia y los valores organizacionales para el funcionamiento institucional educativo. En este sentido, el quehacer los actores del proceso educativo como son estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo, personal ambientalista, padres, representantes y responsables podrán ver fortalecida la formación integral de los niños, niñas y adolescentes en los ámbitos del ser y el convivir.

A nivel institucional también posee relevancia, pues la introducción de la gerencia del cambio y los valores organizacionales a las actuaciones de los miembros que conforman las escuelas pertenecientes al NER 203 resultan oportunas para optimizar el funcionamiento de cada institución, debido a que a semejanza de una empresa el entorno educativo puede gerenciarse porque amerita de la observación, planificación, ejecución y evaluación. Reflexionando sobre esta idea, es importante señalar que los procesos de cambios comienzan cuando se diversifican los contextos y se atienden las diferentes realidades a partir de los aportes interdisciplinarios e interinstitucionales.

En síntesis, fomentar la gerencia del cambio y los valores organizacionales se convierten en elementos provechoso para todas las personas que laboran dentro del ámbito educativo debido a que el docente en el ejercicio de sus funciones aborda situaciones, debilidades, nudos críticos relacionados a su formación académica, que en algunos casos va más allá del quehacer pedagógico, atendiendo las dimensiones personales, familiares e incluso socio económicas, realidades que deben ser atendidas pues contribuyen a la formación del ser y el convivir del estudiante.

Gerencia educativa

Según el análisis realizado en relación a la categoría gerencia del cambio las subcategorías emergentes fueron cuatro, la primera de ellas referida a la gerencia educativa, la segunda definida como perfil del gerente de cambio, seguidamente competencias gerenciales, por último estrategias para abordar cambios. Por consiguiente, la intención de esta aproximación teórica es fusionar y sinterizar en las definiciones de los autores que respaldan esta investigación con las apreciaciones dada por los informantes clave y el aporte de la investigadora. En resumidas, se pretende generar teoría a partir de distintos enfoques, resultando de esta manera concepciones más amplias y adaptadas al contexto real de las unidades de análisis.

Según la definición dada por Barroso (2005) en relación a la gerencia del cambio se concibe como “el ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la conciencia propia, de la fuerza y del poder interior” (p.151). A esta apreciación se le puede sumar los aportes suministrados por SBDR quien señaló que “El control y el dominio” son esenciales; por su parte DCS1 expuso “Comunicación permanente, superar barreras, fortalecer el arraigo, buscar soluciones, evaluación permanente, redimensionar proceso, atender las necesidades, toma de decisiones consensuada, fortalecer los valores individuales y grupales, asumir con esmero, dedicación y optimismo, empatía altruismo responsabilidad, clima organizacional, dificultades y limitaciones en los materiales, dificultades para elaborar cambios, limitaciones, gerenciales, limitaciones para la innovación resistencia al cambio”.

En virtud a las consideraciones anteriores, la gerencia educativa puede entonces redefinirse la gerencia como aquella actitud que inicia con el ordenamiento propio de la vida tanto del propio gerente como de su entorno,

donde el dominio propio es esencial para fortalecer la conciencia personal y social, asumiendo responsablemente las decisiones necesarias para redimensionar los procesos de transformación surgidos en el devenir educativo, superando las limitaciones por medio de la búsqueda de las soluciones a través de la comunicación asertiva y el diálogo permanente, arraigando en el colectivo tanto los valores individuales como grupales por medio de la toma de decisiones consensuadas, el esmero, la dedicación, empatía, el altruismo y el optimismo con respecto al esfuerzo que se realiza.

Por tanto, se puede afirmar que la gerencia educativa comienza desde adentro hacia afuera, con la disposición mental y el cambio de actitud, en otras palabras nace del autoconvencimiento personal el cual estará en función de un colectivo, es decir que la gerencia debe ser consciente de la necesidad de crecimiento y preparación para mejorar el entorno en el que se halla inmersa, solo así podrá ser capaz de estructurar o redimensionar los escenarios, ejercer o delegar funciones y potenciar los procesos necesarios para responder a las necesidades, retos, dificultades y limitaciones.

Para ello, la gerencia educativa debe fomentar de la comunicación permanente, asertiva, firme pero con cierta flexibilidad que le permita comprender las realidades de todos los actores del proceso educativo. Igualmente estar inmersa en valores altruistas, pues en el ejercicio de la praxis educativa los reconocimientos no siempre son parte del acervo cultural de la comunidad educativa, motivo por el cual amerita firmeza y convicción personal para asumir con esmero las funciones inherentes al cargo desempeñado.

Sin embargo, aunque haya buena disposición por parte del gerente es posible que existan resistencias a los cambios y transformaciones a las cuales esta debe hacer frente al igual que otras múltiples dificultades o barreras que limitan, dificultan u obstaculizan la optimización de las funciones gerenciales. Para ello, quien esté al frente de una institución amerita de

estrategias dialógicas efectivas al igual que técnicas e instrumentos de liderazgo eficiente capaces de responder a los retos y demandas, buscando de esta manera soluciones viables y posibles a las problemáticas que pudiesen afectar el entorno donde se desarrolla.

Representación mental N° 10. Teorización de la categoría gerencia del cambio



Fuente: Extraído de bibliografía consultada, aporte de los informantes y Godoy (2017)

Perfil del gerente de cambios

Ahora bien, en la definición de Carapaica (2009) en torno a la gerencia del cambio puede observarse lo siguiente: "...tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno, que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio..." (p.53). Considerando la riqueza de esta conceptualización, puede entonces adaptarse los constructos revelados por los informantes para la elaboración de una definición más amplia sobre cómo debe ser el perfil del gerente.

Continuando con la idea central de la anterior definición, puede inferirse que el gerente del cambio debe ser un líder respaldado por una conducta modelo, firme en sus principios éticos, serio, responsable en las decisiones y riesgos que afronta, sistemático, dinámico, articulador y sinérgico, planificador de actividades concretas, constante en el ejercer políticas constantes de control y seguimiento. Entre sus virtudes debe estar el saber escuchar con atención las necesidades y propuestas de las personas que conforman su entorno, a fin de responder a las necesidades y sugerencias propuestas. Por tal motivo, la pasividad gerencial no debe ser el icono que identifique su institución educativa, por el contrario, se ha de caracterizar por su carácter proactivo, dinámico, constructivista, a fin estar en constante cambio, respondiendo a los retos que emanan de sus funciones.

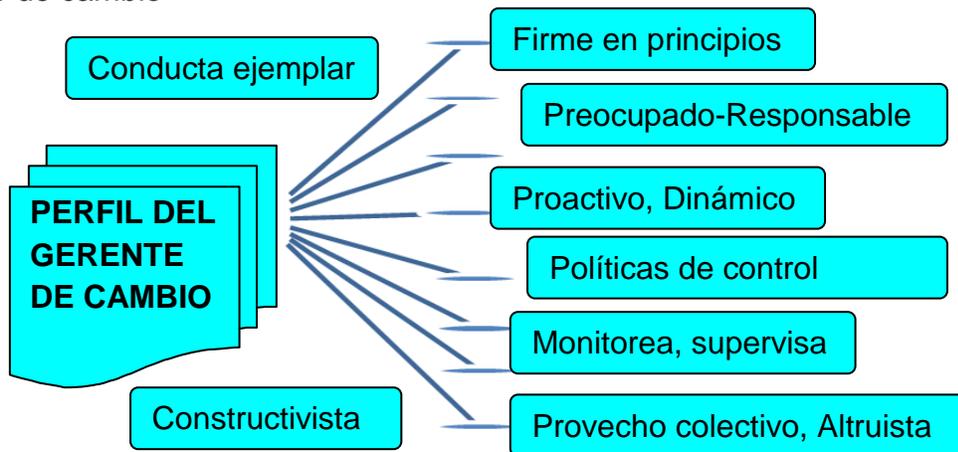
De acuerdo a lo expuesto, el gerente del cambio no debe ser una persona aislada, ni desligada de las tareas que otros cumplen, por el contrario ha de ser regente, contralor, ejerciendo para tal fin solidas y constantes políticas de acompañamiento y supervisión. No obstante, es importante señalar que, el director como gerente no puede ni está en la obligación de hacerlo todo, en su actuar gerencial esta el delegar funciones. Motivo por el cual se hace imprescindible la elección de un personal de competencias gerenciales

eficientes, prácticas, proactivos, dinámicos, convencidos del papel transformador de la educación.

El perfil del gerente de cambio es complejo debido a las múltiples tareas que desempeña, debido a ello se ve forzado adoptar posturas y actitudes las cuales deben ir acorde a las necesidades del ambiente. Sin embargo, el gerente como ser humano es susceptible a cometer errores, de allí la necesidad de asumir tanto las carencias personales como las debilidades relacionadas a la gerencia, de lo contrario mayores dificultades presentará para el alcance de las metas propuestas.

Considerando tales planteamientos, puede inferirse que el perfil del gerente de cambio comienza con la predisposición, la convicción y el compromiso de alcanzar las metas de todos los implicados en el proceso educativo, por ello tener clara la misión y visión de la institución es importante debido a que se comportan como las guías principales presente en cada accionar. De aquí se desprende el tacto que el gerente debe sostener durante el ejercicio de funciones, pues acciones contrarias a la buena gerencia o abusos de autoridad podrían convertirse en piezas obstaculizadoras o limitadoras para el alcance de bien colectivo.

Representación gráfica N° 11. Teorización de la subcategoría perfil del gerente de cambio



Fuente: Extraído de bibliografía consultada, aporte de los informantes y Godoy (2017)

Competencias gerenciales

Si bien el funcionamiento en una empresa y el de una institución educativa son distintos, los principios gerenciales son semejantes, debido que en ambos contextos la aplicabilidad involucra el trabajo con sujetos que persiguen un mismo fin, saborear el éxito en las metas propuestas. De acuerdo a Brito citado en Achua (2005) señala que las competencias gerenciales “otorgan gran importancia el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones” (p.340), por consiguiente, es a través del liderazgo que el directivo logra relaciones interpersonales placenteras y de magnífica calidad, siendo un componente efectivo para la resolución de problemas.

Según los aportes suministrados por los informantes clave en las entrevistas es posible enriquecer el aporte de Brito citado en Achua (2005) porque en el ejercicio de las competencias gerenciales aplicadas al contexto educativo el directivo otorga importancia al crecimiento de todos los miembros, atendiendo atenta y efectivamente a las circunstancias que dificultan los procesos de gestión, así como consideración y la puesta en práctica las recomendaciones o soluciones que bien consideren los actores del proceso educativo implementar para el alcance de metas. Por tal motivo, la pasividad y conformidad laboral gerencial amerita ser eliminada del proceso de transformación y cambio.

Las competencias gerenciales inician con el reconocimiento de las capacidades, posibilidades, limitaciones tanto las del gerente como las del personal y las de la empresa o institución. Por esta razón, el director como agente transformador debe liderar y anticipar los problemas con potencialidades gerenciales para tener una visión integral del contexto y así dar una respuesta cada situación emergente, todo ello afianzado en las relaciones interpersonales sinceras, reflexivas, cooperadoras y placenteras, asegurando de esta manera un liderazgo efectivo.

En este sentido, el consenso en el proceso de toma de decisiones se torna producto para los involucrados en la dinámica educativa, pues sus opiniones son escuchadas y valoradas. El buen gerente no alimenta por si solo la empresa o institución con sus puras ideas, el colectivo con distintas capacidades y perspectivas pueden ofrecer iguales o mejores ideas impulsoras precisas, propiciando la identificación, pertenencia del colectivo a la vez que genera crecimientos entro los miembros del equipo.

Representación gráfica N° 12 Teorización de la subcategoría competencias gerenciales



Fuente: Fuente: Extraído de bibliografía consultada, aporte de los informantes y Godoy (2017)

Estrategias para abordar cambios

En esencia tanto el directivo como el docente es un ser humanista, pues las múltiples tareas que realizan van más allá de las actividades a las que normalmente se deben. Desde esta perspectiva, puede entenderse esta labor no como una profesión sencilla, sino como una compleja vocación de servicio. Cada época posee sus propios retos y demandas a las que la educación debe responder, por ello es fundamental que la persona que esté al frente de las instituciones educativas sean verdaderos y auténticos líderes educativos, capaces de mitigar al máximo los problemas que afectan directa o indirectamente al colectivo, propiciando soluciones eficientes que contribuyan al mejoramiento de la comunidad.

Los postulados griegos ubicaban la práctica pedagógica dentro de las actividades agapianas filosóficas, es decir, nacidas del amor sin interés por la Sofía, el conocimiento mismo, donde la ignorancia era considerada el mal y la sabiduría la felicidad, pues a medida que se desconoce se cometen los errores, mientras que sabiendo se evita el error y se camina hacia el bien mismo del hombre. El director como líder, es la persona que está al frente de la institución, quien habla por todas y cada una de las personas que están bajo su responsabilidad, su eficiencia dependerá no solo de la cantidad de conocimientos acumulados a lo largo de proceso de formación, sino de la capacidad de amar, servir, cuidar, respetar a la diversidad que se encuentra en su institución.

No obstante, es necesario precisar que el director y su tren directivo son los responsables de generar los cambios o las transformaciones, los gestores del cambio son todos los actores del quehacer educativo, el estudiante desde su papel de estudiante es autoconstructor de su propios proceso de aprendizaje, él sabe qué aspectos debe mejorar o qué elementos debe cambiar para pasar de potencia al acto; igualmente la familia en especial, los representantes desde su papel de corresponsables en el proceso de

formación de sus hijos e hijas son garantes en la producción de los cambios que sus representados necesitan para lograr tener una formación base capaz de sostener los ideales y aspiraciones emanadas de sus intereses personales y educativos. En resumidas palabras, tanto el estudiante como la familia y la institución son corresponsables en la gerencia de cambios.

En el caso de Venezuela, tal vez uno de los retos más difíciles que ha tenido el sistema educativo es lograr romper con los esquemas mentales existentes entre los actores del proceso educativo, pues la institución le atribuye la responsabilidad a la familia, ésta a su vez se la asigna a los involucrados en el proceso de formación de sus representados tales como maestros, profesores, docentes, especialistas e incluso al personal administrativo y obrero; por su parte el estudiantes afirma que los docentes resultan incompetentes por no explicar bien o por aplazarles las asignaturas, también la familia posee cierta culpa por no haberles dado todos los recursos o haberlos colocado en un colegio de mala reputación, en resumidas cuentas, ninguno quiere asumir la responsabilidad del acto educativo.

Los cambios de paradigmas gerenciales en el proceso educativo son necesarios y ameritan seriedad a la hora de asumir los retos emanados del mismo, por consiguiente, es fundamental que el estudiante comience a verse no como un receptáculo de conocimientos ajenos, sino como un ser dinámico en constante proceso formación, pronto a investigar y discutir el cúmulo de temas dispuestos en las áreas de formación; el docente debe entender que la razón de ser de la educación es el estudiante por ende es su prioridad, sus esfuerzos han de estar centrados en él; por su parte los representantes o responsables deben ser los vinculantes entre la institución y el estudiante, aplicando políticas de estimulación para el aprendizaje, brindándole los recursos materiales necesarios, realizando labores de supervisión; por último, el tren directivo ha de brindar los espacios adecuados así como

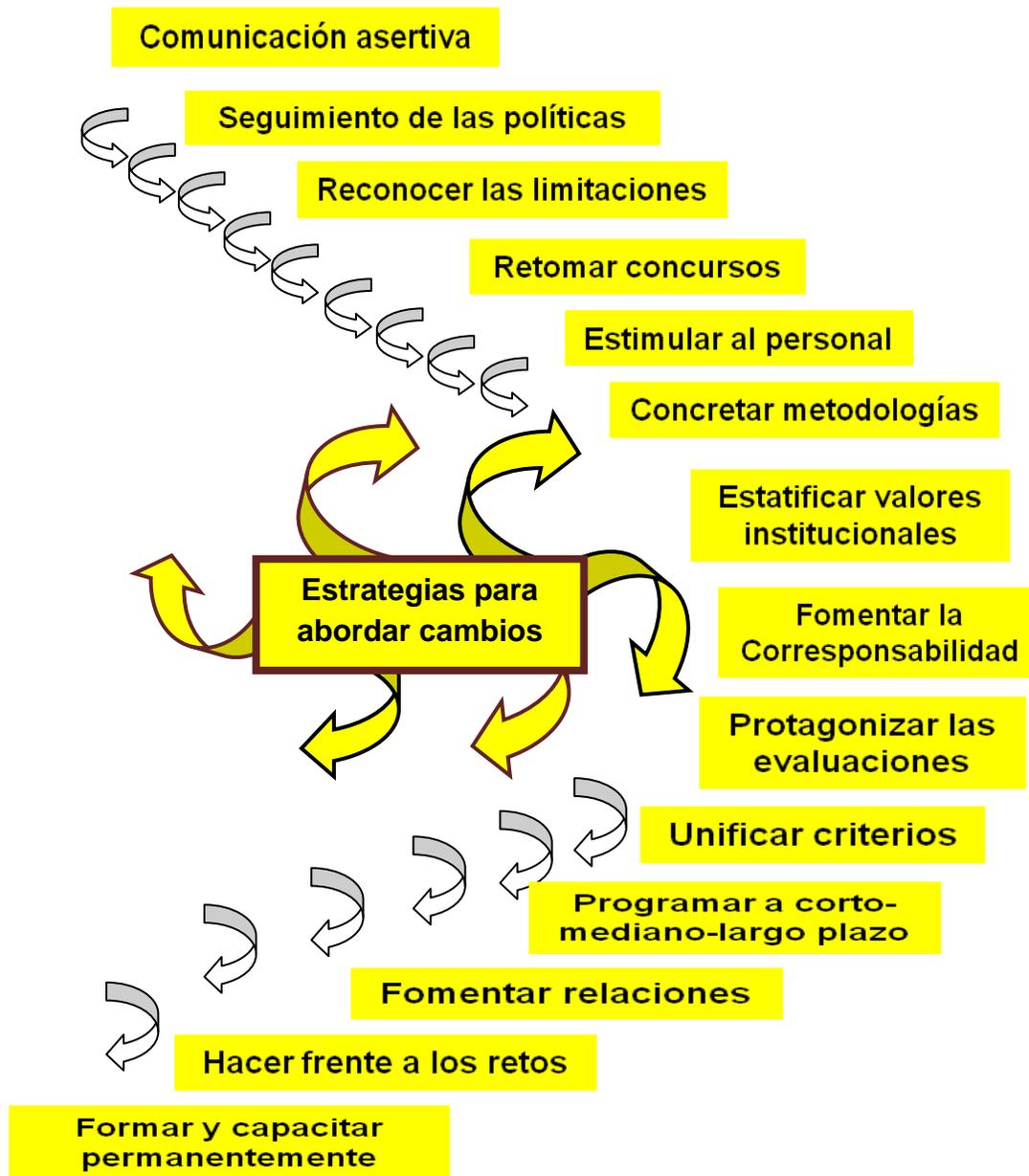
facilitar y garantizar los servicios necesarios para que se activen los ciclos educativos.

En este particular es oportuno señalar que el director de la institución como gerente debe optimizar o potenciar algunas competencias básicas para poder llevar a cabo las responsabilidades que reposan en sí mismo como autoridad máxima de la casa de estudios. En primer lugar, debe obedecer a las políticas emanadas de las autoridades del Ministerio del Poder Popular para la Educación, no se concibe la idea de un director que obrase a su propio criterio y voluntad, incluso aunque sus intenciones fuesen nobles si las directrices de las autoridades no están en sincronizadas o son contrarias a lo establecido, la actividad no se debe desarrollar.

Considerando la idea sobre la complejidad que representa la conducción de un considerable número de personas, la formación permanente se muestra como una de las principales herramientas para consolidar el grupo y responder a las necesidades humanas. Los múltiples retos del siglo XXI, exigen del director cualidades gerenciales especiales acordes a la vanguardia tecnológica, la globalización, los avances de las ciencias informáticas, las ideologías sociales e incluso el actuar de las tendencias culturales y religiosas.

El liderazgo resulta ser una poderosa herramienta en lo concerniente al manejo de recursos humanos. Según los aportes de los informantes clave, el líder puede definirse como una persona capaz de ejercer influencia en otras para motivarlas e inspirarlas a realizar las actividades necesarias capaces de alcanzar metas y concretar objetivos ya sean a corto, mediano largo plazo. En este sentido, la manera, la forma y los niveles para comunicarse se tornan piezas claves en los ciclos de transmisión de la información. En esencia el liderazgo es un conjunto de capacidades y rasgos propios que permiten identificar a una persona, precisamente porque sus características únicas lo distinguen del resto de los miembros.

Representación mental N° 13. Teorización de la subcategoría estrategias para abordar los cambios.



Fuente: Extraído de bibliografía consultada, aporte de los informantes y Godoy (2017)

Relaciones humanas

Estas comprenden el conjunto de vínculos sociales dirigidos hacia otras personas. Estas tienen como raíz las capacidades sensitivas desarrolladas desde las primeras etapas de la niñez hasta el fin de la vida misma del individuo, pues es un proceso continuo, sin límites de tiempo ya que cada sujeto aprende a socializar y afianzar relaciones durante toda su existencia. Esta idea es reforzada por Newstron (2009) quien asegura que relaciones interpersonales implican “la forma de relacionarse con los demás” (p.318). De acuerdo con el autor, la forma en la que se inicia, desarrolla y mantiene una relación en el tiempo es el resultado de un intrincado y complejo proceso comunicacional por los que cada sujeto atraviesa.

Prosiguiendo con la idea del párrafo anterior, es propicio indicar que la sensibilidad social facilita las relaciones humanas. Los últimos estudios realizados sobre los tipos de inteligencia indican que existe un tipo de inteligencia denominada inteligencia interpersonal exclusiva para realizar los procesos socializadores. Ello sugiere que, las personas con dificultades para hacer amistades nuevas o conservar las anteriores tiene menor capacidad natural para comunicarse libre y fluidamente; por el contrario los sujetos nacidos con esta clase de dotes poseen amplios círculos de amistades y sabe mantenerlos.

Si bien es cierto, el ambiente externo influye de una manera positiva o negativa en la gestación de las relaciones interpersonales, también es una realidad que la intencionalidad del individuo para potenciar sus capacidades depende de su deseo por superarse. En consecuencia, la toma de decisiones está estrechamente ligada a las ganas de romper con la introverticidad y comenzar a fomentar abiertos esquemas comunicacionales que sirvan de cimiento para las relaciones interpersonales. Según los resultados obtenidos en el proceso de entrevistas, cuatro de los consultados aseguraron que algunas actividades tales como obras de teatro, bailes,

danzas, recitales de poesía, juegos tradicionales, entre otras que amerita del uso de la comunicación, coordinación y extroversión, todas ellas dejan de realizarse o se realizan a medias porque la comunidad educativa no se atreve a participar.

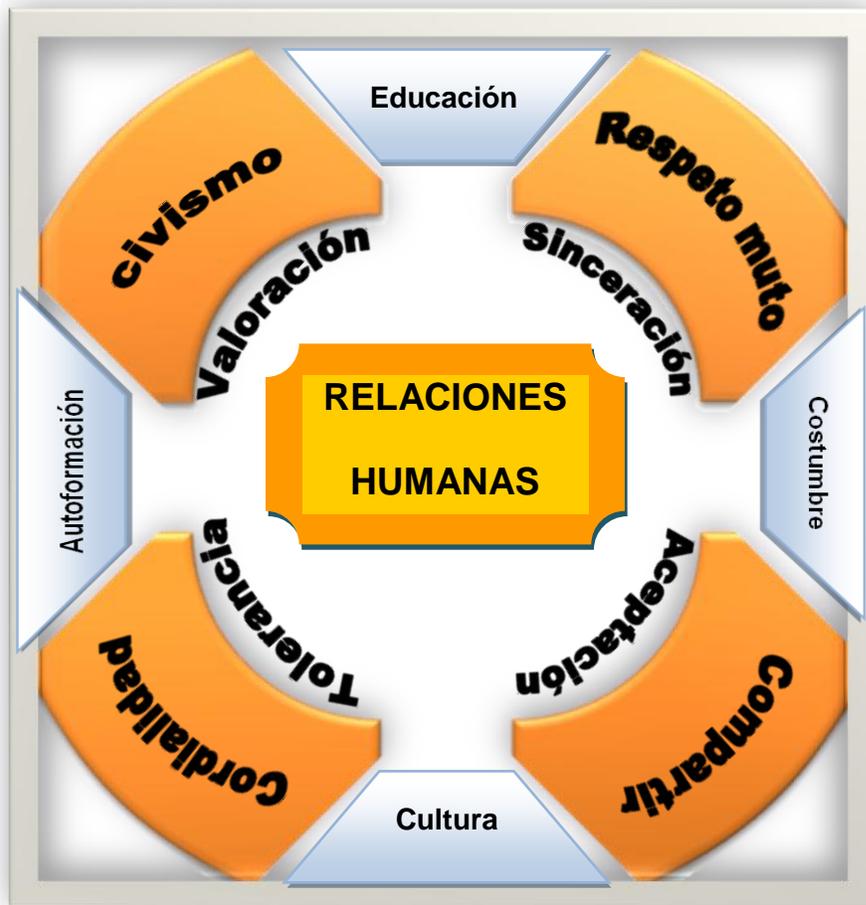
Sin embargo, es necesario recordar que a pesar de existir la necesidad de fomentar las relaciones humanas, es necesario conservar el respeto hacia las limitaciones individuales que posee cada persona, es decir, no se puede violentar a otro a ser sociable, pues más que bien ello puede ser considerado una invasión, una agresión que atenta contra la psicología individual. Por este motivo, el docente debe ser un agente que propicie la apertura, siendo permeable en la medida que escucha y atiende eficientemente las necesidades de cada sujeto, pero al mismo tiempo respetando las particularidades de cada uno.

Uno de los objetivos de la práctica educativa ha sido fomentar las relaciones interpersonales entre todos los actores que la integran. Sin embargo, este anhelo realmente no se ha podido materializar porque múltiples elementos afectan agudizan el problema; en primer se encuentra la falta de planificación familiar, esta causa su vez desencadena varios efectos como lo son: madres solteras, sin preparación alguna, cuya formación académica se vio interrumpida, en ocasiones les toca ver solas a sus hijos, teniendo que salir a trabajar, dejando la criatura a cuidado de terceros que muchas veces no educan al niño, lo cual conlleva al rompimiento de los lazos sentimentales, familiares, afectivos, culturales. Todo ello genera los denominados hogares disfuncionales los cuales son cada vez más frecuentes y populares en la realidad venezolana.

En esencia, tanto las relaciones humanas como el actuar ordinario permiten distinguir a una persona educada de una escolarizada. En este sentido es oportuno precisar los términos, un sujeto cuando ha recibido formación ya sea directa o indirectamente de sus familiares, escuela o

comunidad e interioriza tanto los valores, principios como normas, su actuar ordinario va a marcar un hito en aquellas personas que no han asimilado una normativa axiológica, este caso se estaría hablando de una persona educada. Por su parte, una persona escolarizada es aquella que ha recibido formación académica y en caso de culminar los estudios haber obtenido un título o reconocimiento académico, sin embargo tal hecho no es garantía de ser un ciudadano educado, pues la educación en esencia está relacionada a la formación cívica, mientras que lo académico a la obtención de conocimientos.

Representación mental N° 14. Teorización de la categoría relaciones humanas



Fuente: Extraído de bibliografía consultada, aporte de los informantes y Godoy (2017)

Tipos de valores

Con frecuencia las ciencias de la educación modernas hacen referencia a los valores organizacionales. No obstante, si su significación etimológica es más completa y sencilla, esta significa “merecedor” “digno” “valioso”, en tal sentido los términos coinciden en ciertos puntos aunque en otros presentan ambigüedades, en la definición del concepto merecedor puede describirse como: “alguien que merece algo por”. Por su parte digno, puede significar “alguien que obra según la dignidad o con ella” mientras que el concepto de valioso puede definirse como “todo aquello que posee valor”.

De acuerdo a las tres definiciones, el trío de conceptos pertenece al orden de las ideas relativas, es decir están sujetas a los valores culturales de cada contexto antropológico, pues no en todos los grupos humanos el sentido, significado, ni su importancia poseen el mismo peso, valor y rango de importancia. Puede entonces inferirse los valores directamente relacionados con las formas y maneras de pensar de los pueblos, así como de la idiosincrasia de las minorías, por esta razón, estos pertenecen a una de las ramas de la filosofía que estudia los valores y sus efectos en la sociedad.

De igual modo algunas personas pueden suponer que los valores sólo son aquellas cosas valiosas, sin embargo no es así, estos se encargan también de estudiar aquellos aspectos que pueden ser apreciados o deseados por otros debido a que lo conciben como un valor positivo aunque este represente un contravalor para otro grupo. Existen casos donde los líderes en algunas ocasiones no se identifican y no se reconocen por su apego a los valores socialmente reconocidos como buenos, por el contrario van contra la normativa ética y moral. El conjunto de prácticas antiéticas les permiten a un individuo ganarse la estima de otro cuya degradación de valores coinciden.

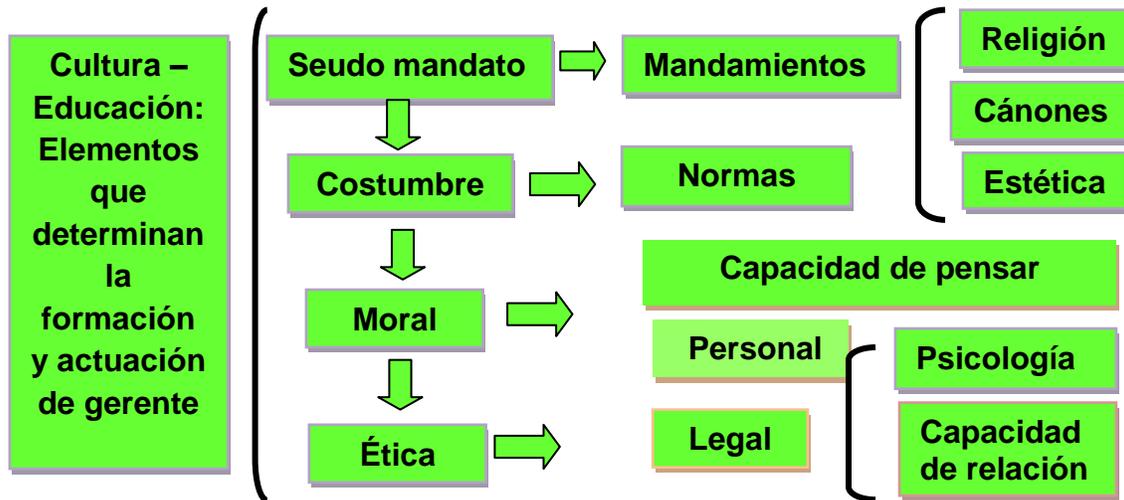
En el ámbito gerencial educativo los sujetos que llevan a cargo la dirección y coordinación reciben el nombre de líderes justamente porque sus

dotes de mando, capacidades y habilidades son sobrevaloradas gracias a la puesta en práctica de acciones que le permiten destacarse del grupo; estos elementos son aprovechados para la realización de actividades destinadas al bien común, lo cual deriva en acciones positivas para la institución. Según lo señala la psicología, existen personas con dotes o cualidades para ejercer el liderazgo de una manera casi natural, lo cual le permite destacarse en el lenguaje ya sea vocal, corporal o cenestésico, la firmeza de la voz, el fenotipo entre otros.

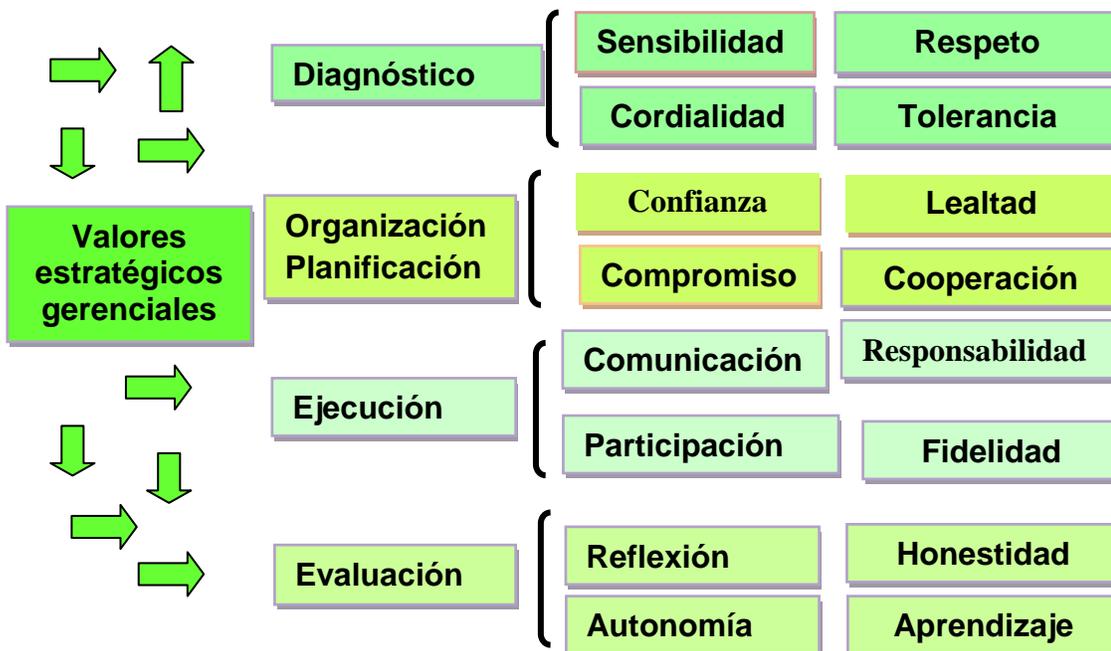
Considerando tales planteamientos, es importante señalar que en la educación no solo el director es el líder, también la comunidad educativa lo es; si bien es una figura que representa la parte visible de la institución y autoridad máxima ante el cumplimiento de todas las actividades que realizar el personal que tiene bajo su responsabilidad, la comunidad es líder, garante de que todos los procesos educativos se materialicen. En este sentido, ser director es colocarse como el líder entre los líderes del hecho educativo. Es importante señalar que si bien todos los actores educativos reconocen la figura del director como una autoridad necesaria para mantener y equilibrar la autoridad que posee sobre cada actor educativo, también es cierto que no siempre las decisiones que implementa son bien acogidas con agrado, en torno a la gerencia se suele gestar problemas.

En el actuar educativo el sentido de responsabilidad establece que cada miembro es líder de sus acciones. El gerente puede definirse como aquella persona que considera en su obrar todos y cada uno de los elementos que integran el contexto social de su grupo antropológico, es decir, es aquel que obra según los principios establecidos y consensuadamente aceptados como buenos. Estos elementos son la ética, la moral, la concepción filosófica, antropológica, sociológica, económica, política, religiosa, psicológica, educativa, entre otras. Las acciones contrarias a esta podrían ubicarse dentro del liderazgo negativo.

Representación gráfica N° 15. Teorización de la subcategoría tipos de valores



Valores organizacionales como parte de la Gerencia del cambio



Fuente: Extraído de bibliografía consultada, aporte de los informantes y Godoy (2017)

CAPÍTULO VI

AFIRMACIONES Y TRASCENDENCIAS

Una de las características que poseen los estudios etnográficos es la amplitud de posibilidades para presentar o plasmar los resultados hallados de una realidad en estudio. Considerando este abanico de formas, la manera en la que se presentarán las conclusiones y recomendaciones será de una a una, es decir, por cada conclusión paralelamente habrá una recomendación. Este modo casi gráfico de presentación permitirá una mejor visualización de los hallazgos encontrados y las propuestas que se recomiendan para dar unas sólidas y eficaces soluciones a la variedad de situaciones que presenta el contexto.

Afirmaciones del proceso investigativo

Durante los procesos de observación y contrastación su puedo visualizar la dificultad para compartir ideas de trabajo. Los actores educativos cumplen y ejecutan actividades de manera aislada, con poca colaboración y participación del resto de la comunidad educativa, evidenciando con ello la poca efectividad del proceso de comunicación. Al parecer de los entrevistados el diálogo existente no es eficiente entre los participantes, puesto que la verdadera comunicación efectiva permite solventar problemas y aminorar dificultades, sin embargo en las escuelas adscritas al NER evitando la sobrecarga de funciones, así como el agotamiento por parte del gerente.

Evidentemente esta situación acarrea un desgaste tanto físico, mental, laboral al el gerente y todo su equipo quien necesita cumplir con los lineamientos, políticas, actividades y directrices emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación, la Zona Educativa Trujillo, el Circuito y las propias de cada institución. El parecer de los informantes coincide en señalar

que, si se realizan actividades sólo que cada docente las realiza de manera aislada y en algunos casos cuenta con poca o sin ninguna ayuda por parte de los colegas docentes o del gerente y su equipo. Ello deja entrever el carácter individualista que ha desarrollado el colectivo, es decir los integrantes velan y se limitan a cumplir las funciones asignadas de manera aislada, asumiendo, cumpliendo por separado desde su ambiente de trabajo.

Otra apreciación evidenciada fue la necesidad de unificar criterios dentro del grupo de trabajadores, puesto que en ocasiones son frecuentes las disputas a la hora de funcionar como un colectivo. En primer lugar se debe a la no propiciación espacios para definir estrategias, conformar la participación en los congresos pedagógicos internos, definir las política de evaluación para las actividades, desempeño institucional, reflexiones sobre del aprendizaje, formación y crecimiento personal o profesional; en segundo lugar, tampoco se conceden espacios para concretar metas, ni consensuar ideas por parte de la gerente y el colectivo, pues esta se limita al cumplimiento de las políticas educativas.

Igualmente se pudo evidenciar la afectación de las relaciones humanas debido al abuso de las funciones gerenciales, el maltrato autoritario, el chantaje y la injerencia política en la institución, elementos que han causado de múltiples descontentos hacia la gerente y parte del personal que se encuentra bajo su cargo. Estas dificultades humanas dificultan las posibilidades para consolidar equipos; durante los pocos encuentros que se realizan se puede sentir el tenso clima laboral entre la gerente y las personas que hacen vida en las escuelas pertenecientes al NER 203. Es preciso resaltar la falta hacia el artículo N° 5 párrafo tercero de la Ley Orgánica de Educación sobre la no injerencia partidista ni política en los ambientes educativos por parte de la gerente.

También se visualizó las pocas veces que la comunidad educativa se reúne para compartir experiencias significativas sobre la actuación del

estudiantado debido a que normalmente los docentes están abocados toda la jornada con sus estudiantes e incluso en la hora del almuerzo; por su parte, el personal directivo, administrativo, obrero realizan sus funciones de manera aislada, aunado a la escasa participación de la comunidad de representantes, tomando en consideración que ambas instituciones son rurales donde el personal mayormente es foráneo y no cumple el horario bolivariano, por todo ello existen escasos espacios para interactuar como equipo educativo capaz planificar, organizar las estrategias de diagnóstico, evaluar, valorar y así corregir los elementos que de una u otra forma pudiesen afectar el crecimiento de los estudiantes.

Considerando estos puntos, es deducible que la gerencia del cambio en las escuelas pertenecientes al NER 203 no está realizando esfuerzos significativos para la búsqueda de transformaciones desde la perspectiva de los valores organizacionales, proyectándose de esta manera como una institución individualizada, egoísta con poco protagonismo, en primer lugar porque no hay una formación permanente uniforme, los docentes más abnegados procuran su propia autoformación.

Al parecer de la informante DRA “mal que bien se ponen en práctica los valores” señalamientos semejantes expusieron los demás participantes, indicando con ello que el fortalecimiento de los valores organizacionales no son desarrollados por el gerente y su equipo, lo cual resulta en una debilidad en la parte gerencial de la institución. Según los entrevistados existen disposiciones para el trabajo en equipo, sin embargo la forma y la manera de la gerente para dirigirse al personal resulta en diatribas, conjeturas, comentarios malsanos, discusiones que no contribuyen al aprovechamiento de las capacidades del personal, ni al crecimiento y potencialización del trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES PARA POTENCIAR

Atendiendo las conclusiones del estudio y a las necesidades expresadas por los sujetos de estudio, se presentan los siguientes aportes significativos destinados al fortalecimiento de la gerencia del cambio y los valores organizacionales a las Escuela Bolivarianas pertenecientes al NER 203. Estas sugerencias pretenden ser una herramienta para la búsqueda de soluciones gerenciales comunes en las instituciones educativas.

Considerando que la comunicación es el pilar fundamental en la gerencia, la primera recomendación está dirigida en fomentar la comunicación eficiente, evitando el uso de palabras hirientes, ofensivas, discriminatorias, excluyentes y abusivas. Por el contrario, se recomienda el diálogo gerencial asertivo, humano, flexible, tolerante, constructivo, sinérgico y reflexivo, capaz de suavizar tensiones, propiciar afectos, sentimientos de amistad, compañerismo y sentido de pertenencia e incentivando el trabajo en equipo, desarrollando los principios de la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad y transdisciplinariedad.

Estimando las posibles dificultades y limitaciones que se puedan presentar tanto a nivel personal como profesional en una institución educativa, se insinúa la sensibilización solidaria y cooperativa, a fin de evitar la sobrecarga de actividades durante la realización de eventos extra e intrainstitucionales. Por consiguiente se exhorta al directivo a propiciar encuentros y espacios formativos de interrelación con todo al personal que labora en cada una de escuela perteneciente al NER 203, a fin de facilitar el crecimiento y el fortalecimiento de las relaciones tanto profesionales como personales.

Por otra parte, la organización y la planificación resultan ser piezas fundamentales en todas las actividades gerenciales, por esta razón se recomienda elaborar un cronograma de horarios de manera que existan espacios disponibles para que los docentes de una misma área de formación

puedan reunirse a fin de planificar actividades, socializar conocimientos, fortalecer las debilidades y potenciar las capacidades como equipo. También se exhorta a ubicar dentro de la planificación escolar, talleres, seminarios, mesas de trabajo que permitan al personal compartir temas de reforzamiento o actualización como parte del proceso de formación continua para brindar educación de calidad y ajustada a la vanguardia en los retos educativos.

Un punto imprescindible para el funcionamiento de una institución es el sentido de corresponsabilidad por parte de cada uno de los integrantes que lo conforman. Es por ello que, se le sugiere al gerente concienciar a los actores de ambas comunidades escolares sobre el papel que esta tiene para la concreción de las metas propuestas. En otras palabras, es vital asumir la cuota de responsabilidad que cada uno de los actores posee en la institución, por este motivo es preciso funcionar como equipo, donde la suma de los cumplimientos de cada una de las partes se traduzcan en el éxito de todos.

Por esta razón, en la sensibilización es vital para que cada participante comprenda que todos y todas son importantes porque de ellos depende el buen funcionamiento de la institución. Tal medida debe explicar el empobrecimiento que acarrea la participación aislada y el escaso fruto del esfuerzo realizado, exaltando con ello la riqueza del trabajo colaborativo y las ventajas de la asistencia como un equipo sólido, integrado, sinérgico.

También es oportuno definir y consolidar el trabajo de los diferentes comités que conforman el Consejo Educativo por medio de la planificación, ejecución y evaluación de acciones tendientes a desarrollar los cambios que en materia educativa implementa el ente rector de la educación en el país. Concientizar al gremio directivo, docente, administrativo y ambientalista sobre el ejercicio de sus funciones, las cuales tener por centro el bien del estudiantado.

Según lo descrito por el personal docente, a la comunidad educativa le resultaría provechoso realizar encuentros para fortalecer las relaciones

humanas, tales como paseos, convivencias, juegos intrainstitucionales recreativos, entre otros, facilitándoles los recursos necesarios para que los miembros puedan expresar sus potencialidades con la finalidad de generar cambios importantes en la estructura tradicional del trabajo.

Fomentar e incentivar el sentido de pertenencia hacia la institución, desarrollar para ello los colectivos institucionales de formación permanente e investigación, para reflexionar y construir en colectivo la visión, misión y los valores organizacionales que proyectan las escuelas bolivarianas adscritas al NER 203. Igualmente se exhorta a estudiar las Orientaciones Pedagógicas 2016-2017 emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación a fin de operativizar las acciones que permitan las transformaciones curriculares e institucionales actualizando de esta manera al personal, puesto que en los resultados obtenidos se pudo apreciar la demanda de formación, crecimiento profesional, debido a que al parecer la formación permanente no está siendo considerada un tema fundamental para optimizar las potencialidades individuales y colectivas, la gerencia ha dejando a criterio del docente el proceso de formación continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.
- Albert, M. (2006). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. Mc Graw Hill. España:
- Almenar, M. (1998) Factores de la eficacia institucional de la educación en valores. Tesis doctoral de Educación a distancia .Madrid.
- Amarante, A. (2004). *Gestión directiva*. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Argentina.
- Andrade, R. (2010). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2da. Ed.). México: Trillas.
- Arana, M. (2009). *La Educación en Valores: Una Propuesta Pedagógica para la Formación Profesional*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ipajae.htm>. [Consulta: 2010, Marzo 03].
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*, Libro II, 6. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid 1985, p. 25-26.
- Badillo, M. y Villasmil, M. (2006). *Perfil por Competencias. Taller teórico-práctico*. UNERMB. Junio de 2006.
- Barroso. J. (2005). *Meditaciones Gerenciales*. Editorial Galac, S.A. Caracas. Venezuela.
- Beans, T. (2010) *Procesos Psicológicos Básicos*. México: Editorial Prentice Hall.
- Bertalanffy, L. V. (1981). *Tendencias en la teoría general de sistemas*. Madrid: Alianza.
- Chiavenato, I (2006). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.
- Castillo, E. & Vásquez, M. (2003). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*. Revista Colombia Médica, Vol. 34, No. 3, pp. 164-167
- Camps, V. (1994). *Los valores de la educación*. Madrid: Aulada Anaya.

- Cazares, Y. (2008). *Ética y Un Acercamiento Práctico*. CengageLearning. Santa Fe.
- Chiavenato, I (2006). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.
- Corté J, y Martínez R, (1996.). *Diccionario de filosofía en CD-ROM*. Copyright © Empresa Editorial Herder S.A., Barcelona.
- Cortina, A. (1994) *Ética de la empresa*. Editorial Trotta. Madrid, España.
- Covey, S. (1994). *Liderazgo centrado en principios*. España: Paidós.
- Covey, S. (1989). *Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz*. Editor Grijalbo
- Currículo Nacional Bolivariano (2007). *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano*. Caracas.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2002). *Gerencia y Calidad Total*. Prentice –Hall. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Teoría del desarrollo organizacional. Introducción a la teoría general de la administración*. México, México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición México: Mc Graw Hill. Interamericana de Editores, S.A
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración-tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*, Quinta edición McGraw Hill México.
- Fariñas, G. (2006). *Desafíos del currículo en la educación de posgrado y el desarrollo del pensamiento complejo*. Sao Paulo.
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2007). *Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones para la gestión pública. Un caso de aplicación*. Disponible en: www.serbi.luz.edu.ve/cgi-bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xis&base.
- Finol, F. y Camacho, H. (2006). *El proceso de Investigación Científica*. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.

- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión.- 1a, ed.-Buenos Aires: SigloXXI Editores Argentina. (Nueva criminología y Derecho).*
- Gairín, J. (2009). *Teacher professional development through knowlegde management in educational organisations.* Online Learning Communities and Teacher Professional Development. Hershey, Nueva York: IGI Golabl, 134-153.
- Gaffe, G. (2007). *Gestion educativa para la transformación de la escuela. Revista pedagógica Caracas, volumen 23, N° 68.* Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sciarttext&pid=S07987922002000300007&lng=es&nrm=iso>.
- García, B. (2004). *Trabajo en equipo y cambio social.* Ediciones fé y alegría. Caracas, Venezuela.
- García, A. (2006). Universidad, organización e incentivos. Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad *institucional.* USA. Miño y Dávila Editores.
- Give, L. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods.* USA: SAGE Publications, Inc.
- Goetz, J. y Le Compte, J. (2000). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa.* Madrid: Morata.
- Gómez, J. (2004). *Sintaxis de los valores.* Bogotá D.C.: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- González, L. (1994). Humanismo *personalista trascendencia y valores.* Revista Perspectiva Educativa. Valparaíso Chile. Universidad Católica Valparaíso.
- Heidegger, M (1974) *El ser y el tiempo.* Edición 5^{TA} . FCE, México.
- Henssen, J. (2000). *Teoría del conocimiento.* Editorial Ltda. Santa Fe de Bogotá D.C, Colombia.
- Hesselbein, F. y Goldsmith, M. (2007). *El Líder del Futuro. Visiones Estratégicas e Ideas para los Nuevos Tiempos.* Ediciones Deusto. Barcelona España.

- Hellriegel, D, y Slocum, Jr. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Learning.
- Herzberg, F. (1965). *Work and the Nature of man*, World, Cleveland, Ohio. Herzberg, F, B.
- Herrera, S. (2005). *Gerencia en las organizaciones*. Editorial Castillo. México.
- Hurtado, J. (2007). *El proceso de investigación. Metodología de la investigación*. (5ª. Ed.). Caracas: Sypal.
- Jones, G y George, G. (2006). *Administración contemporánea*. México. Editorial McGraw Hill.
- Jiménez, J. (2010). *El valor de los Valores en las organizaciones* (3ª. Ed.) Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Kant, I. (1988). *Crítica de la razón pura*. B 266. Sexta edición. Alaguara Madrid, España.
- Kelsen, H. (2011). *Teoría pura del derecho*. México, Porrúa.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las Organizaciones*. Tercera Edición. España: Mosby-Doyma libros, división IRWIN.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1982). *Curso de Administración Moderna*. Editorial McGraw-Hill. Sexta edición.
- Lee C, H. (2008). *Marketing Internacional. Teoría y 50 casos*. Cengage Learning Editores SA de CV, México.
- López, M. (2007). *El Proyecto Roma: una experiencia de educación en valores*. Málaga: Aljibe.
- López, R. (2012). *Manual del Supervisor, Director y Docente para el Subsistema de Educación Básica: Inicial, Primaria, Media General y Técnica*. Volumen 6.
- Martínez, M. (2000). *Los métodos de análisis en la investigación cualitativa. Ciencia y arte en la metodología cualitativa*, 2º edición – México: Trillas.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.

- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Poder Popular para la Educación Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Extraordinaria). Marzo, 1999. *Regulación de las políticas y de la acción educativa: El caso portugués*. En, Revista de Educación.
- Ley orgánica de Educación (2009). República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Poder Popular para la Educación.
- República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Poder Popular para Educación. Consulta por la Calidad Educativa en sus procedimientos y resultados (2014-2015), (2015-2016).
- Martínez, M. (2014). *Ciencia y arte en la investigación cualitativa*. Editorial Trillas, S.A. 2 da Edición. Distrito Federal, México.
- Malagón, M. (2005). Un modelo del proceso educativo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. <http://www.Somece.org.mx>.
- Marcano, M. (2006). *Lecciones Preliminares de Psicología*. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- March, J. y Simon, H. (1961). *Teoría de la organización*, Ariel. Barcelona.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation, en *altruists*. Org Mayo, E. (1930). *The human problems of an industrial civilisation*. New York: MacMilla.
- Mendoza, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa- diferencias y limitaciones*. Piura, Perú.
- Moss, R. (1985). *Managing the human side of change*. Management Review, 52-56.
- Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Ediciones FACES/UCV. Venezuela.
- Munch, G. y García, A. (2008). *Fundamentos de la administración*. Editorial Trillas. México.

- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr Resultados*. 9a Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Newtron, J. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Noel, U y Patrick, M (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Editorial Marcea. España.
- Padrón, J. (1998). *La Estructura de los Procesos de Investigación*. Caracas: Universidad Simón Rodríguez. Mimeografiado.
- Pérez, C. (2007). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCA.
- Páez, J. (2007). *Complejidad Organizacional de la Nueva Gerencia. Gerencia en Acción*. Editado por El Carabobeño. Valencia.
- Peña, N. y Echeverri, G. (2000) *Tendencias Cualitativas de Investigación en Ciencias sociales. Una posibilidad para realizar estudios sociales en educación física*. Universidad de Caldas. Revista Digital. [Consulta 13-5-2014] disponible en <http://www.efdeportes.com>.
- Pérez, C. (2007). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCA.
- Pérez, E. (2008). *Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo*. "Universidad Rafael Bellosillo Chacín". Maracaibo, Venezuela.
- Peter, S. (1996). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica.
- Pocar, M. (2008). *Solución Creativa de Problemas*. Mendoza: EFE.
- Pittaluga, C. (1991). *Curso de calidad total y cambio complejo*. Apuntes de una conferencia, Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Quintana, j. (2012). *Esbozo de un estudio de actitudes lingüísticas en el Salvador*. Revista Española Lingüística.

- Ramos, M. (2008). *Para educar en valores. Teoría y práctica*. 2da Edición. Paulinas, Grupo Editorial Latinoamericano. Carabobo-Venezuela.
- República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Poder Popular para la Educación. *Orientaciones Pedagógicas 2016-2017*.
- Reseña Histórica del municipio Andrés Bello (consulta el 10/04/2015) disponible en [es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Andrés_Bello_\(Trujillo\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Andrés_Bello_(Trujillo)).
- Rivas Tovar, L.A. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. 2ª ed. México: Ediciones Taller Abierto.
- Robbins, S. (1999). Fundamentos del *comportamiento* organizacional, 5ª. ed. México:Prentice Hall.
- Robbins, P. (2002). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México D, F.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed). México, Prentice Hall.
- Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Ruiz, J. (2003). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 3o Edición. España: Universidad de Deusto.
- Sabino, C. (2000). *El Proceso de la Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Sandín, E. (2003). *Investigación cualitativa en educación*. Madrid, McGraw Hill.
- Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Obtenido el 02/12/12.
- Senlle, A. (2006). *Calidad y liderazgo*. Editorial Gestión 2000. España.
- Serrano, G. (2000). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos*. Madrid: La Muralla.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002) *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnica y procedimiento para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

- Stoner, J. (2006). *Administration*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2006). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos científicos de investigación. La búsqueda de significados*. Editorial Paidós. Barcelona España.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos científicos de investigación. La búsqueda de significados*. Editorial Paidós. Barcelona España.
- Toulmin, S. (1976). *Knowing And Acting. And Invitation to philosophy*. McMillan Publishing Co.Inc New York.
- Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. Segunda Edición. Mexico: Mc Graw Hill.
- Torrealba, R. (2010). *Construcción y gerencia de líneas de investigación en contextos educativos*. Barquisimeto: MCA Consultores.
- UNESCO, (2000). *Marco Regional de Educación para Todos*. Conclusiones y Acuerdos. Santo Domingo.
- UNESCO (2004). *Documento de Política para el Cambio y Desarrollo Superior*. Cresal. UNESCO. Santiago de Cuba.
- UNESCO (2007). *Documento de Política para el Cambio y Desarrollo Superior*. Cresal. UNESCO. Santiago de Cuba.
- UNESCO (2009). *Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas*. USA. EOF. Washington.
- Valarino, E. (1991). *El futuro del Asesoramiento: 1991-2001*. Ponencia Central. IV Jornadas de Orientación. Caracas: Universidad central de Venezuela.
- Vera, L. (2004). *La Investigación cualitativa*. Cualitativa. VIPR. Ponce, Puerto Rico.

- Villalobos, O. (2013). *Política y Gerencia de la Comunicación Social en la Universidad del Zulia*. Maracaibo, Venezuela: Universitaria, Universidad de Zulia.
- Villasmil, J. (2006). *Gerencia y Liderazgo*. En Candidus 8. Mérida.
- Wagner, J. (2000). *Comportamiento organizacional: Criando ventajas competitivas*. São Paulo: Saraiva.
- Koontz, H. y Weinrich, H. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kuhn, T. (1998). *La nueva comunidad científica*, Educación y Derechos Humanos, Montevideo.
- Yarce, J. (2006). *El poder de los valores en las organizaciones*. México. Ediciones RUZ.
- Zarate, I. (2003). *Valores, civismo familia y sociedad*. Guanajuato, México: San Martín Domínguez Editores S.C.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas*. Ediciones ABYA-YALA. Ecuador.

Tesis doctorales y artículos arbitrados:

- Barreto, A. (2009). *Liderazgo transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación*. (Tesis inédita de maestría). Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación. División de estudios para Graduados.
- Bravo, A. (2016). *Gestión escolar y cultura de paz en las escuelas bolivarianas*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Trujillo, Venezuela.
- Carapaica, L. (2009). *Cómo gerenciar el cambio organizacional*. <http://www.degerencia.como/articulo/como-gerenciar> –el cambio-organizacional. (Consulta: 23 de Octubre de 2010).

- Delgado, M. y Aldana, J. (2014). *Gestión del cambio en la gerencia educativa. Un análisis teórico en la consolidación del cambio organizativo educacional*. Artículo Científico. Universidad Francisco de Miranda. Falcón, Venezuela.
- Franco, M. (2012). *Presencia del Pensamiento Estratégico con enfoque de Liderazgo Espiritual en los Institutos Autónomos del Sector Público del Estado Trujillo*. Tesis Doctoral.
- Franco, M. y Franco, A. (2013). *Herramientas que Permiten Lograr un Cambio de Actitud, Proceso Estratégico y Calidad como Dimensiones del Pensamiento Estratégico en los Gerentes*. Artículo Científico. Estado Trujillo.
- Franco, M. y Leal, M. (2013). *Crear Valores -Vivir los Valores de Liderazgo Espiritual a Nivel Individual y Organizacional*. Artículo Científico. Estado Trujillo.
- García, J. (2015). *Dimensión Axiológica en el Desarrollo de las Competencias Gerenciales del personal directivo en el Instituto Educativo Venezuela*. Trabajo de Maestría. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Matheus, O. (2016). *Gerencia del cambio para la optimización del desempeño laboral docente en el Liceo Bolivariano Río Seco*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Trujillo, Venezuela.
- Pacheco, N. (2015). *Gerencia del director y las relaciones interpersonales de las escuelas de educación primaria*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Trujillo, Venezuela.
- Paredes, Y. (2014). *Gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes de educación Primaria*. Trabajo de grado no publicado.

- Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Trujillo, Venezuela.
- Perdomo, V. (2009). *El Desarrollo Organizacional en las Instituciones Estadales de Educación Básica del Estado Lara y el Desempeño de su Personal*. Tesis presentada a la Universidad Santa María para optar al grado de Doctora en Ciencias de la Educación. Caracas.
- Perdomo, M. (2016). *Relación entre las estrategias gerenciales del directivo y la resolución de conflictos organizacionales*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Trujillo, Venezuela.
- Robledo, M. (2009). *Artículo: observación participante: informantes claves y rol del investigador*.
- Rodríguez, P. (2008): *“Material de Seminario de Tesis”. (Guía Para Diseñar Proyectos de Investigación de Tesis del Doctorado en Estudios Fiscales de la FCA de la UAS)*.
- Sosa, B. (2012). *Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes*. En Las Empresas Del Nuevo Milenio. Tesis Doctoral, Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad de Cabudare.
- Sandoval, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Artículo Científico, Bogotá, Colombia.
- Vegas, B. y Peña, T. (2013). *La gerencia del cambio organizacional: Una aproximación desde la complejidad a la transcomplejidad*. Artículo Científico. Universidad Nacional Experimental del Táchira.

ANEXO N° 1

OBSERVACIONES

Observación Participante 1: El 20 de Mayo de 2016, siendo las 9:35 am hice presencia en la EB “San Antonio” donde se desarrollaba mediante un consejo de docente la primera discusión sobre los acuerdos de convivencia, estando presente todo el personal directivo, docentes, administrativos y obreros. A continuación la coordinadora pedagógica presentó el marco jurídico que se debe considerar para elaborar dichos deberes y obligaciones: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV: 1999), Convención sobre los derechos del niño (1999), Plan de la Patria (2013-2019), Ley Orgánica de Educación(2009), la Ley Orgánica para la Protección del Nino, niña y Adolescentes(2007), Ley Nacional de la Juventud (2006), Ley sobre procedimientos especiales en materia de protección familiar de niños, niñas y adolescentes (2010), Ley para persona con discapacidad(2006), Ley Orgánica para los pueblos y comunidades indígenas (2005), Ley Orgánica contra toda forma de discriminación racial, entre otros. De igual modo, notificó” los acuerdos son abiertos, sujeto a modificaciones durante el año escolar, que permita reorientaciones, actualizaciones y modificaciones coherentes con el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).”

De la misma forma, la coordinadora pedagógica señaló los momentos para la construcción de los acuerdos de convivencia escolar y comunitaria:

- 1.El cuerpo directivo o el consejo educativo realizará la convocatoria en los primeros quince días hábiles de cada año escolar para la conformación del colectivo promotor.
- 2.El colectivo promotor usará sus funciones en el lapso del año escolar.
- 3.Acciones del colectivo promotor: Diagnosticar en los diversos ámbitos administrativo, pedagógicos, organizativos, socio-comunitarios, ambiente, salud integral y convivencia ciudadana. Convocar a todos para la construcción o actualización de los acuerdos de convivencia

escolar y comunitaria. Elaborar, socializar, ejecutar y evaluar el plan de acción. Socializar el marco jurídico.

Dentro de esta perspectiva, el colectivo institucional se organizó para la conformación del equipo promotor, quedando distribuidos del siguiente modo: un directivo, dos docentes, un obrero y un representante. Brevemente, abordaron el retardo y pago de suplencias. En cuanto al retardo, se acordó 10 minutos solamente en caso de presentarse algún inconveniente, en efecto se aconseja hacer llamado de atención verbal cuando se excedan tres veces y si persiste por escrito para evitar que se convierta en un hábito; por otra parte, el pago de suplencias el colectivo se ajustará al escalafón emanado por la zona educativa. Asimismo, quedaron en analizar después el perfil del directivo, maestros, administrativos y obreros. Concluyendo que, las normas de convivencia son primordiales por cuanto disciplinan la vida en colectividad. En una institución educativa sin acuerdos de comportamiento conlleva a la desorganización e imposibilita la transformación, el desarrollo armónico y a la productividad efectiva. En virtud de lo antes expuesto, la investigadora observa que aun todavía la institución no cuenta con el documento y solo existe preocupación por las condiciones de trabajo (faltas-sanciones), desentendiendo el valor e importancia del rol (deberes – derechos) de los actores educativos en Sistema Escolar.

Observación Participante 2: Hoy 13 de Junio del 2016, siendo las 8:00 am visité la EB San Antonio, donde la directora encargada se encontraba dirigiendo una asamblea de padres y representantes. Para iniciar la misma, da bienvenida a todos (as) los(as) presentes y las gracias por su asistencia. Seguidamente presenta la agenda: Servicio de Alimentación Escolar (SAE) y la Resolución 058. Luego expone “por orden de Zona Educativa debemos trabajar con los niños y niñas horario bolivariano (7:30 am. 3:30 pm) haya alimentos o no, “(con una actitud impositiva).

Esta situación llenó de angustia a varios docentes, madres, padres y representantes donde exponen “los niños y niñas tienen derecho a recibir las tres ingestas, sino debemos organizarnos;” otros manifiestan “pudiesen salir a las 2:00 pm con nuestro compromiso de traerles el almuerzo en las oportunidades que el servicio no llegue completo,” pero otros dicen “se nos hace imposible, porque a esa hora estoy en el trabajo.” La directora, en vista de las propuestas les dijo “en estos momentos no puedo tomar ninguna decisión, yo me debo a los lineamientos emitidos por Zona Educativa y Jefatura Escolar.”

En la medida que, la directora no les dio una respuesta inmediata, las madres, padres y representantes decidieron no enviar a sus hijos e hijas en esa condición. Al respecto, interviene un docente dando sugerencias tales como “levantar en consenso un acta donde se establezca los motivos del horario de salida de los niños (as) para entregárselo a la directora de manera, que se lo haga saber a sus entes superiores,” donde por votación de la mayoría, se acordó a las 11:30 am cuando no se posea el almuerzo y 3:00 pm cuando no se le suministre la merienda. Al respecto, participa otra docente haciendo referencia a la importancia del “trabajo en equipo, “y en lo necesario de la contribución e interacción de los padres y representantes en la Resolución 058 para el logro de los objetivos institucionales.

Observación Participante 3: Siendo hoy 20 de Junio del 2016, visité la EB “San Antonio” donde se estaba llevando a cabo una reunión extraordinaria con el personal docente, administrativo y obrero convocados por la directora y el equipo de jefatura escolar para atender un asunto particular (conflicto generado por la mala gerencia del directivo). Se contó con la asistencia de la mayoría del personal de la institución. Para empezar, la directora le dio la palabra de bienvenida a la Jefa del Municipio Escolar y acordó las siguientes pautas en pro de mantener el orden en el desarrollo de la conversación:

respetar las ideas de los demás, respetar el derecho de palabra, tiempo estipulado dos minutos (02) o tres (03) y mantener un tono de voz adecuado.

Inmediatamente, agrego “me preocupa lo que está pasando dentro de la escuela. Sin embargo, estoy aquí para escuchar sus inquietudes frente a mi ente superior. Cada una de las docentes fue exponiendo su posición: **docente 1** “me siento muy preocupada por el acta que la directora llevo a jefatura escolar, donde nosotras nos fuimos a paro por orden nacional, no estamos trabajando de la mejor manera, considero que la directora carece del buen perfil gerencial “ **docente 2**” yo apoyo lo que dice mi compañera, acá hay mucha falta de comunicación puesto que ella como gerente nos debió orientar sobre las secuelas de ese paro,” **docente 3** “ante esta situación, yo creo que el directivo debe tener un perfil y una preparación adecuada, a veces veo un clima muy fuerte entre directivo –docentes y docentes –docentes,” **docente 4**”hemos visto como municipio escolar ataca la actuación de nosotras. Ahora bien, porque no reconocen que venimos trabajando arduamente para ser escuchados, asimismo no estoy de acuerdo con el atropello que nos tienen, porque no nos hemos salido de los canales regulares”, la docente agrego” la falta no es de un solo punto, es de ambos, no hay direccionalidad, “sugirió” todos podemos cambiar, cuando hay tolerancia y respeto, “donde existe un ambiente hostil, no hay un buen desarrollo laboral.

En esta misma dirección, se fue exteriorizando las preocupaciones de los demás docentes sobre la actuación del directivo, observándose molestias e incomodidades entre ellos(as) y expresiones negativas tales como” ella mantiene siempre un tono de voz ofensivo, es impulsiva, le cuesta escuchar; por otro lado, siempre hemos tratado de conversar con ella para que mantenga un clima agradable y cada día es más vulnerable; por tanto, es nuestra preocupación y solicitamos el cambio del directivo.” Sobre la base de lo anteriormente señalado, la directora expreso” ya escuche al colectivo,

estoy decepcionada y exijo respeto, creo que las mayorías de las cosas son falsas, yo siempre busco mediar con ustedes pero aquí el clima es fuerte, he recibido rechazos, palabras obscenas y apodos, todo porque he querido hacer mi trabajo como debe ser.” En conclusión, la jefa del municipio escolar, aseveró “el personal directivo que tengo en las escuelas pasan hacer mi mano derecha, y si ella tomó la decisión de levantarles el acta es porque tendría sus razones. De igual manera, concluyó resaltando” todos estamos aquí por la política, no debemos evadirla.” además “yo no la sustituiré, todo lo decidirá ella, si continúa o no. Sin embargo, esta la propuesta abierta para aquel o aquella que desee asumir la dirección debe entregar su síntesis curricular y la constancia de aprobación política.

Observación Participante 4: Siendo hoy 27 de junio del 2016 visité la EB “La Sabana” por ende, se llevaba a cabo una reunión de docentes presentando la directora los siguientes puntos a tratar: actas de guardias, horarios, supervisión, recaudos administrativos, carteleras de efemérides, ambientación, vacunación y arreglos de baños, entre otros. Luego, empieza con regaños y reprensiones a decirles a los docentes” hay muchas actas sin ser llenadas en el libro cuando ustedes realizan las guardias, debemos estar al día, sino se tomarán correctivos” En efecto, continúa dándoles las demás informaciones con un estilo de autoridad expresando” se debe cumplir el horario establecido, ya esta bueno de permisos, la próxima semana tenemos supervisión, tratar de mantener las planificaciones, evaluaciones y estadísticas actualizadas.”

Por otro lado, agrega “se tiene pendiente la jornada de vacunación, docentes que no estén de acuerdo que les vacunen a sus niños y niñas, pasan el acta exponiendo sus motivos” añadiendo “yo no me hago responsable de eso.” Sobre este aspecto, un docente pide la palabra, dirigiéndose a la directora con un tono agresivo estamos cansados que

siempre en todas las reuniones nos trates así, tus funciones y tus responsabilidades no las asumes como debe ser, siempre las evades, nunca tomas en consideración nuestras opiniones, e inclusive si las aceptas en algún momento, pues a la final se termina haciendo lo que decidas” agregó la docente “siempre dices yo soy la jefa y aquí mando yo, “De hecho, la docente argumentó “**un buen directivo debe actuar en** valores, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Un buen directivo entiende a su colectivo y les ayuda a buscar soluciones.” No obstante, la directora manda a callar a la docente con un tono fuerte. En consecuencia, esto generó un clima tenso, desagradable y negativo, conllevándolos a postergar la reunión para otro día.

ANEXO B

ENTREVISTAS

- a- Directora: DRA**
- b- Subdirectora: SBDR**
- c- Coordinadora pedagógica : COOR**
- d- Docente de educación inicial: DCA**
- e- Docente de educación inicial: DCS1**
- f- Docente de educación inicial DCS2**

Informante: Directora (DRA).

Desde el congreso pedagógico, converse de manera natural con la directora, luego le presenté el propósito de la entrevista. Al principio mostró un poco de resistencia debido que sería grabada, sin embargo le aclaré que sólo era con fines investigativos. Aun así autorizó el desarrollo de la misma, inmediatamente establecimos nuestro diálogo.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DRA: ¡Ah claro que sí! Nunca en la historia de la Educación Venezolana los directivos habían recibido tanta información y lineamientos en este orden que usted me acaba de mencionar. Antes la comunicación no era tan directa, ni llegaba con tanta facilidad, tanto así el maestro era conductista hoy estamos en el cambio como ciudadano con una visión guiada hacia el pensamiento bolivariano donde toda actividad depende de directrices emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Ahora bien, en el Diseño Curricular (2007) se constata una concepción integradora en cuanto a sus objetivos, contenidos y sus principios a la comunidad; además asume la metodología de proyectos: Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), Proyecto de aprendizaje (PA) y Proyecto de Desarrollo Endógeno(PDE). En lo que se refiere, a los administrativos y comunitarios se implementó la resolución 058, las grillas deportivas y culturales.

INV: Según su conocimiento y en su rol de directora ¿cómo desarrolla usted las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas?

DRA: Yo profesora Magally, lo desarrollo todo bajo las políticas educativas emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Respiro profundo y continuo. Trato de cumplir el 100% dándole la información al personal docente de sus programas, proyectos, planes y de todas las actividades a ejecutarse. Más concretamente, siempre asumo el compromiso de ejecutar, impulsar, incentivar y dirigir la participación de todo el colectivo dentro del quehacer educativo de la escuela.

INV La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DRA: Claro yo como toda una gerente designada para este oficio, soy la cabeza visible; trato de bajar los lineamientos tal como me los dan y con ello le estoy dando la oportunidad al personal docente que se activen, que se incorporen en todo el proceso escuela- comunidad, pues se le está facilitando ser dirigentes comunitarios para que puedan poner en alto la Educación Bolivariana que yo considero que incluye a todo por igual.

.INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DRA: Bueno la primera estrategia que considero que se están aplicando en los contextos escolares es la de bajar los lineamientos o directrices educativas, allí se ve la comunicación, también se emplea el buscar una conducta que sea guía o modelo de un proceso propio del siglo XXI, donde nosotros los directores consideramos en nuestros docentes otros valores que antes no eran respetados, hoy por ejemplo para ser director o coordinador no es necesario que se tenga un perfil académico alto ni mucho menos años de servicio con sólo ser una persona preocupada por la comunidad basta para

asimilar el nuevo concepto del educador, el nuevo hombre republicano. No obstante, creo que es necesario retomar los concursos para los nombramientos de los profesionales de la docencia y el proceso de formación permanente de los mismos y así poder lograr escuelas exitosas con capacidad para transformación.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DRA: Primero que todo la lealtad a un pensamiento bolivariano, la firmeza de resguardar los valores que esto implica, la constancia para trabajar de la mano con la comunidad estudiantil. Esos son los valores determinantes que pueden llevar el éxito de la gerencia de cualquier institución.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DRA: Claro, lo término de mencionar la lealtad, el compromiso de los docentes son pieza claves en estos cambios que se proponen en el país. El maestro, hoy más que nunca se identifica con la comunidad. Esto quiere decir, que los valores apropiados desde el proceso educativo consiguen obtener un redimensionamiento del ser humano integralmente, y no de individuos incomunicados o equipos particulares. De hecho, el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007) refuerza mi postura cuando establece que el desarrollo integral del nuevo ser social debe fundamentarse en el Aprender a Crear, Aprender a Convivir y Participar, Aprender a Valorar y Aprender a Reflexionar.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

DRA: Bueno, todos en realidad no, hay que reconocer que en todo grupo social existen diferencias, se puede decir que los equipos se dividen: están los más participativos, otros son apáticos y hasta puede haber un grupo mínimo que no aceptan sugerencias, ellos los ven como imposiciones. Pero mal que bien, generalmente si lo colocan en práctica, aunque eso va con los valores que ellos tienen como persona. En efecto, el ejercicio de la solidaridad, el respeto, la tolerancia, la paz, la democracia o la lealtad han de orientar a la formación de un ser humano libre, comprometido con el renacer de una nueva sociedad. Para concluir, la investigadora agradeció la receptividad prestada. Mostrándose la directora satisfecha de la conversación agregando” los cambios deben comenzar por uno mismo.”

Informante: Subdirectora (SBDR). Lugar: EB San Antonio. El comedor Escolar.

Descripción

Para la aplicación de la entrevista hablé con anticipación con este informante, ya que siempre lo notaba muy ocupado, inmediatamente se puso a la orden para darme la información, llegó el día y me recibió con mucho cariño, le comuniqué que le haría algunas preguntas sobre la gerencia del cambio desde la perspectiva axiológica, respondiéndome “comencemos de una vez.”

SBDR:Si, hacer de la enseñanza un proceso sistemático, dinámico, continuo, tomando en cuenta sus necesidades e intereses El currículo propone el desarrollo a través de áreas de aprendizaje y sus componentes donde se propone ejes integradores, curriculares, a si como también pilares para ser desarrollados a través de la ejecución pedagógica estratégica acorde a la edad del niño y etapa de desarrollo evolutivo, de igual importancia el procedimiento administrativo debe realizarse de manera sistemática , dinámica, participativa, continuo para conocer la realidad lo cual nos

posibilita reprogramar acciones de solución a través de la investigación acción participativa lo cual fortalecer la triada. INV:

Según su conocimiento y en su rol de directivo ¿cómo desarrolla usted las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas?

SBDR: Según lo vivido he realizado mis funciones de una manera participativa, democrática, orientadora, constructivista, bajo principios éticos, de respeto, valoración, consideración, comunicación, afecto, tolerancia. Aunque por las circunstancias de imprevistos ajenos a mi voluntad el proceso de gestión escolar en diversas ocasiones es intermitente el cual debe ser continuo para alcanzar mayor efectividad y alcance.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿Considera usted que desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

SBDR: Si, Dios me ha ayudado a desarrollar el don del control y dominio emocional que facilita la escucha y comunicación, la empatía, el respeto, la orientación, con mi prójimo y bajo el conocimiento de lo investigado, lo experimentado en el servicio prestado lo cual ha sido una fuente inagotable de aprendizaje. Sé que aún me falta mejorar aspectos, por lo que cada día me oriento en Dios para continuar afianzando el talento humano de mi equipo institucional, a la cual pertenezco Considero que, nuestro rol de directivo debe asumirse para generar un impacto en las instituciones educativas brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

SBDR: Planes de acción de enlaces de interculturalidad, salud, ambiente, escuela para familias, cierre culturales, actividades especiales de efemérides (afianzando costumbres y tradiciones), congresos, socializaciones en diferentes temas relacionados a la educación y valores, orientaciones a través de las visitas de acompañamiento pedagógico, organización del consejo educativo (opera heterónomo), planes y proyectos de aulas.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

SBDR: Los valores de la responsabilidad, cooperación, bien común, comunicación, respeto, amor, equidad, servicio, socialización, ética y estética. Por ello, el directivo como ente principal debe enmarcar su gestión dentro de una actuación moralista que permita la unificación de intentos intelectuales y la conformación de equipos de trabajo donde prevalezcan principios y valores compartidos, mejore la comunicación, la toma de decisiones y conseguir los objetivos comunes de la institución educativa.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

SBDR: Lamentablemente no en todos se observan estas cualidades que deberían caracterizar a todo actor educativo debido a la poca sensibilización, concienciación y disposición en hacer de los valores principios que permitan el vivir en coherencia lógica del ser y el hacer. Los valores no se imponen, se transmiten dentro de un clima de libertad, ya que la selección es un elemento principal para la valoración, de allí su importancia para generar la transformación en las organizaciones educativas.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los

actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

SBDR: Si, aproximadamente un 80% del colectivo institucional exteriorizan valoración y actitudes de responsabilidad, amor, respeto, servicio, honestidad y ética. Ante este reto, de construcción de las instituciones educativas cimentadas en valores éticos, los responsables del sistema escolar deben comenzar por entender y reflexionar la preponderancia de los principios axiológicos para alcanzar efectivos procesos de transformación o cambios, de este modo contribuirá a la formación de una sociedad más solidaria, justa y equitativa. Posteriormente nos despedimos expresando el agradecimiento a SBDR, ella estar a la orden, y que toda esta información sea de gran utilidad.

Entrevista: Informante: Coordinadora Pedagógica (COOR) Lugar: EB “San Antonio”

Descripción

Visité la institución en varias oportunidades con la intención de conversar con la coordinadora pedagógica, al preguntar por ella, los docentes me respondían “se encuentra para Zona Educativa” o “está en Jefatura Escolar” En vista de esta limitación, decidí esperarla el tiempo que fuese necesario. Un día llego temprano, aproveché para presentarme y solicitarle su valiosa colaboración en cuanto al empleo de la entrevista. Le expliqué el propósito de la misma, aceptando amistosamente la conferencia.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

COOR: Si, con respecto al nivel curricular el modelo de escuela de tiempo completo es decir el proyecto de Escuelas Bolivarianas que atiende a los

niños, niñas y adolescentes con un horario de 8 horas con actividades de contenidos u otras disciplinas como manos a la siembra. Además otros de los cambios son las canaimitas y los libros de la Colección

Bicentenario. Por otra parte, se tiene los sábados pedagógicos y la resolución 058 que recauda valores y principios éticos esenciales para asegurar el derecho a la educación, participación protagónica de todas y todos los actores responsables proceso educativo

INV: Según su conocimiento y en su rol de directivo ¿cómo desarrolla usted las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas?

COOR: Bueno, siempre lo desarrollo en la medida que logro anticipar las posibles dificultades a futuros, igualmente cuando selecciono y coloco al personal en la función que debe desempeñar, manteniéndolos siempre motivados y si en algún momento se presenta un inconveniente sugiero las acciones correctivas precisas.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted en su rol de directivo que desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

COOR: Si, mantengo una buena comunicación con mi personal, casi siempre compartimos las ideas de trabajo, unificando criterios sin imposición alguna.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

COOR: Considero que, unas de las estrategias de mayor aplicabilidad en las instituciones educativas para afrontar los cambios, es a través de los Proyectos Educativos Integral Comunitarios y Proyectos de Aprendizajes, en efecto, son los que cumplen con las políticas educativas.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

COOR: Puedo decir que, en el actual momento la honestidad se está practicando en pro proteger o resguardar cada quien sus derechos. De igual forma, se establece el valor de la solidaridad para la instauración de una organización protagónica asentada en la teoría de Simón Bolívar y Simón Rodríguez, principios que fueron establecidos hacia la construcción del Sistema Educativo.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

COOR: Considero que si, puesto que los actores educativos adoptan actitudes inevitablemente implícitas en todas sus interacciones frente al contexto donde se desenvuelve. En efecto, se nota el respeto mutuo, trato cordial y la tolerancia en el colectivo institucional.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

COOR: Partiendo del supuesto anterior, opino que los actores educativos en cierta parte si demuestran virtudes fundamentadas en valores tales como el respeto, la lealtad y el compromiso, sin embargo en algunas ocasiones se aprecia un gran vacío ético y moral pues existe anti -valores de poder, de falta de solidaridad hacia los demás, egoísmo e individualismo. Es conveniente recordar que un docente autoritario o un director injusto, no sembrarán un sentido de justicia, responsabilidad y compromiso para la construcción de un nuevo modelo de sociedad.

En virtud de la comunicación exitosa establecida con la coordinadora pedagógica, la investigadora le dio las gracias por su aporte, quedando en mutuo acuerdos para una próxima oportunidad.

Informante: Docente (DCA). Lugar: EB “San Antonio”

Descripción

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCA: Entre los nuevos cambios están: el trabajo en colectivo, la escuela como centro del quehacer comunitario, el Proyecto Educativo integral Comunitario (PEIC) en pro de resolver las necesidades y problemas, formación permanente en los encuentros pedagógicos y la Resolución 058 en los padres- representantes- comunidad y colectivo institucional al trabajar en conjunto.

INV: Según su conocimiento ¿cómo desarrolla las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio el personal directivo en las instituciones educativas?

DCA: Realmente no tengo conocimiento como desarrolla la directora estas funciones, porque siempre al programar alguna actividad lo realiza a corto plazo a través del sistema de trabajo el cual es mensual. Por otra parte, la organización lo hace a inicio del año escolar, de verdad que ignoro la estrategia que utiliza para el mismo, de hecho pues ella sólo se encarga del control y seguimiento con mucho atropello hacia su personal.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que el personal directivo desarrolla

competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DCA: Considero que no desarrolla ninguna competencia gerencial, sólo se basa con orientación emanadas por el Municipio Escolar y Zona Educativa, ya que no hay cambios ni pertinencias con las necesidades y requerimientos de la institución.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCA: Opino que se aplican consejos de docentes donde se ofrecen exclusivamente informaciones emitidas por el Municipio Escolar y Zona Educativa. En efecto para abordar los diferentes realidades se deben realizar mediante colectivos institucionales, socializaciones, encuentros dialógicos, formación permanente de docentes y congresos pedagógicos.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DCA: En cuanto a los valores individuales, considero que sólo se está llevando la responsabilidad por cada uno(a) de mis colegas ya que se nota el compromiso con la ejecución de los planes y proyectos de aprendizaje desarrollados en las ambientes escolares. No obstante, he notado mucho egoísmo, irrespeto, murmuraciones y falta de solidaridad. Con respecto a los organizacionales, se está llevando únicamente el trabajo en equipo o cooperativo.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DCA: En mi opinión, acá solamente se ve la defensa por la ideología política dejando a un lado los valores cívicos y éticos es decir prevalecen más interés nacionales que locales.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

DCA: Practican el valor de pertinencia y responsabilidad, muy poco los cívicos en cuanto a la formación de un ciudadano y ciudadana con pensamiento crítico- reflexivo en donde se aspire una sociedad verdaderamente democrática y participativa.

Informante: Docente (DCS1) Lugar: EB San Antonio. .

Descripción

Inv. 1- A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS1. A partir de 1999 en Ministerio del Poder Popular para la Educación ha implementado una serie de cambios para elevar según ellos la calidad educativa, por ello a nivel curricular propone un currículo ajustado a la realidad social del estudiantes porque el proceso educativo debe partir de las realidades e intereses de ellos pero a la vez se considera importante ajustar el proceso educativo a la realidad local y regional, de manera tal de fortalecer el arraigo por lo propio y buscar solución a los problemas que aquejan a la comunidad.

. A nivel pedagógico se ha implementado la planificación por proyectos, en este caso el proyecto educativo integral comunitario, el proyecto de aprendizaje, la clase participativa y los proyectos de desarrollo endógeno, los

cuales parten de las realidades e intereses de los estudiantes pero a la vez atiende las realidades del entorno donde se desenvuelven los estudiantes, de igual manera, la aplicación de estrategias pedagógicas por parte de los docentes para propiciar el aprendizaje significativo de los estudiantes basado en un proceso de evaluación permanente para detectar los logros alcanzados por los estudiantes y redimensionar el proceso cuando no alcance los logros esperados, entonces la evaluación se concibe como un proceso enriquecedor en vez de un mecanismo de castigo o premio.

En el orden administrativo, se fundamenta en una gestión escolar participativa donde ya no es el director quien decide el direccionamiento del proceso educativo sino que participa el colectivo escolar en la toma de decisiones consensuadas; por tanto la planificación, organización, dirección y control es un proceso que requiere del consenso de todos los actores del proceso educativo. Por último a nivel comunitario se hace imprescindible la participación de todos los actores sociales, prueba de ello es la Resolución 051 que direcciona el consejo educativo y los comités que de él se desprende de manera tal de contribuir a desarrollar el proceso educativo, además se plantea la contraloría social como un mecanismo no de vigilancia sino para verificar y apoyar la labor realizada en los programas sociales como el Sistema de Alimentación Escolar, el aprovechamiento de los recursos económicos para atender las necesidades del plantel y monitorear la rehabilitación de la institución; sin embargo, lamentablemente muchas de estas propuestas quedan en el papel porque no se planifican acciones para su operatividad.

Inv -2. Según su conocimiento y en su rol de directivo ¿cómo desarrolla usted las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas?

DCS1. La planificación que realizo se cumple por medio del sistema de trabajo que direcciona las actividades de diagnóstico, ejecución y evaluación

de las actividades a cumplir durante un mes, esta planificación permite atender las necesidades del plantel y la comunidad pero a la vez dar cumplimiento a las orientaciones propuestas por el MPPE; así mismo se cumple a través del PEIC que es una planificación institucional que engloba las necesidades de los estudiantes y también las necesidades comunitarias.

En cuanto a la organización la cumpla desde dos perspectivas, la primera tiene que ver con las funciones que cumplirán los docentes, administrativos y personal de mantenimiento por medio de la organización escolar que se entrega a la zona educativa a partir del mes de mayo, de igual manera se organiza los materiales y equipos necesarios para direccionar el proceso educativo, sin embargo existe carencia de material de oficina, equipos que impide lograr de manera efectiva la acción educativa.

Con respecto a la dirección la cumpla a través de una comunicación permanente con el personal, sin embargo muchas veces se presentan barreras comunicacionales que impide el entendimiento y el consenso entre las partes, además se promueve la toma de decisiones consensuada, a pesar que muchas veces la zona educativa informa de ciertos lineamientos que deben ser desarrollados a cabalidad e impide la participación del personal de manera adecuada, tal como lo establece las orientaciones educativas emanadas por el MPPE; sin embargo pocas veces reconozco el trabajo realizado por los docentes debido a que no me da tiempo de monitorear su desempeño debido al exceso de trabajo administrativo que tengo.

El control que es una de las actividades importantes del proceso educativo muchas veces no se cumple a cabalidad por el exceso de trabajo administrativo, ello impide realizar a plenitud las visitas de acompañamiento pedagógico para orientar el trabajo de los docentes y demás personal, por lo cual no se establecen los logros de cada uno y mucho menos se realimenta

su labor para mejorar su desempeño, todo ello en beneficio de los estudiantes.

Inv-. La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que desarrolla competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DCS1. La gerencia del cambio tiene que ver con las innovaciones dentro de las instituciones para hacer más eficiente el proceso educativo en aras de elevar la calidad educativa pero a veces no la puedo implementar como quisiera porque la zona educativa y el MPPE realizan orientaciones precisas para desarrollar el proceso educativo como ellos quieren, sin embargo planteo la gerencia del cambio a través del proyecto educativo integral comunitario para hacer actividades novedosas como encuentros, jornadas ambientalistas, cierre de proyectos de aprendizaje, así como incorporar a los padres, madres, representantes, responsables y comunidad en general en las diferentes actividades propuestas, sin embargo falta mucho por hacer como propiciar la heteroevaluación y la autogestión.

Inv- 4. ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS1. Son pocas los cambios que se realizan en estas instituciones como lo dije anteriormente, no obstante se orientan a los docentes para que su práctica se haga en un ambiente ameno y lleno de estrategias pedagógicas que conduzcan a la creatividad de los estudiantes y se fomente el aprendizaje significativo en ellos, por otro lado la gerencia del cambio se trata de impulsar mediante la participación de todos los actores del proceso educativo y la toma de decisiones consensuadas a pesar que como dije

anteriormente a veces las orientaciones de la zona educativa y el MPPE impiden fortalecerla en las instituciones del NER 203.

Inv- 5. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DCS1. Dentro de la gerencia del cambio los valores que se practican a nivel individual son el respeto, responsabilidad, confianza en sí mismo, autonomía y participación, en cambio a nivel organizacional priva la solidaridad, entendimiento, trabajo en equipo, consenso, tolerancia, unión, cooperación.

Inv-6. ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DCS1. Considero que nosotros como actores educativos aún estamos en un proceso de acomodación de las cualidades requeridas para desarrollar los cambios que necesita la instituciones del NER 203 porque hay resistencia al cambio, miedo a llevar a la práctica nuevas y mejores estrategias para enrumbar a la educación a niveles cada mayores de calidad, de igual manera es necesario fortalecer los valores individuales y grupales para asumir con esmero, dedicación y optimismo los cambios educativos de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes pero a la vez atendiendo las realidades de la comunidad donde se inserta la escuela.

Inv.7. En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

DCS1. Dentro de las escuelas adscritas al NER 203 considero que algunos actores educativos muestran ciertas cualidades centradas en los principios axiológicos como la empatía, la consideración hacia los demás

compañeros y la responsabilidad en sus funciones; sin embargo es necesario que fortalezcan desde la práctica cotidiana la comunicación libre de barreras para entendimiento y el consenso, la escucha activa, la participación en la toma de decisiones y para afianzar el proceso de autogestión. Pienso que es un proceso gradual que se lograría con la disposición a asumir los retos que demanda la gerencia del cambio en las instituciones, así como la voluntad para llegar a acuerdos en vez de fomentar la diatriba y imponer muchas veces a la fuerza las ideas y formas de cumplir con las actividades establecidas.

Informante: Docente (DCS2) Lugar: EB “La Sabana”.

Descripción

Al llegar a la institución saludé a los docentes y pregunte por el director quienes me respondieron que aun no había llegado, razón por la cual decidí esperarlo, un momento más tarde arribó a las puertas de la dirección, en seguida me presenté y le pedí permiso para realizarle una serie de preguntas, aceptando amistosamente.

INV: A partir de la práctica social en su contexto ¿Sabe usted cuáles son los cambios a nivel curricular, pedagógico, administrativo y comunitario implementados en las instituciones educativas, de acuerdo a las orientaciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS2: A nivel curricular, se orienta a planificar experiencias significativas para los estudiantes mediante la organización de proyectos de aprendizajes que respondan a las necesidades encontradas en el proyecto educativo integral comunitario (PEIC). A nivel Pedagógico, se busca fortalecer el proceso educativo involucrando a los actores en la práctica (Familia, escuela y comunidad) por medio de planes, programas y proyectos, ejemplo: Programas como Educación Energética, manos a la siembra y soberanía alimentaria. A nivel administrativo, formación constante a través de los conocidos congresos pedagógicos. Con ello se busca afianzar carácter

investigativo en cada miembro de colectivo institucional. Ahora bien, esta práctica no está dando respuesta a las exigencias del momento histórico y de la sociedad. A mi parecer veo más efectivo las reuniones de colectivo institucional. A nivel comunitario, hacer corresponsables a la familia y comunidad del proceso educativo, además articular con las diferentes comunidades a través de la conformación y activación de los comités educativos (Resolución 058). Asimismo orientación de escuela para familia en función de hacerlos participes al contexto por medio de los encuentros de saberes, compartir de experiencias significativas o cierres de proyectos de aprendizaje, aunado a la Organización Bolivariana de Familia(OBF) y Organización Bolivariana de Estudiantes(OBE), todo ello con el propósito de involucrar más actores corresponsables del proceso enseñanza aprendizaje.

INV: Según su conocimiento ¿cómo desarrolla las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la gerencia del cambio el personal directivo en las instituciones educativas?

DCS2: Las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la perspectiva propuesta por la gerencia del cambio son necesarias para que cada institución educativa pueda salir adelante con un proceso formativo de calidad aún estando en las circunstancias inestables en que hoy se desarrolla la práctica pedagógica. No obstante, el personal directivo de determinados contextos escolares reemplaza dichas acciones gerenciales por las orientaciones en forma de lineamientos emanados de Municipio Escolar de turno descuidando así las necesidades, problemas y fortalezas existentes en la institución. Ahora bien, solo se encargan de acatar y hacen cumplir políticas descontextualizados de sus superiores y de esta manera cuidan sus cargos de trabajos.

INV: La persona que está al frente de toda organización es el gerente educativo, éste se convierte en la figura clave para orientar y dirigir el talento humano, ahora bien ¿considera usted que el personal directivo desarrolla

competencias dentro de la gerencia del cambio en las instituciones educativas del NER 203? ¿Cuáles?

DCS2: Creo que pocas veces el personal directivo desarrolla las competencias propuestas dentro de la gerencia del cambio pues le cuesta tomar la opinión del colectivo, siempre mantiene un liderazgo utilizando el poder y la autoridad en su gerencia.

INV: ¿Qué estrategias cree usted que se desarrollan en las instituciones educativas del NER 203 para abordar los cambios educativos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?

DCS2: Entre las estrategias que desarrollan las instituciones del NER 203 para promover los cambios educativos requeridos esta: Formar e incentivar el espíritu investigativo en cada miembro del colectivo mediante encuentros dialógicos donde reunidos con otras escuelas se escuchan diversas experiencias de la práctica educativa y en conjunto se buscan soluciones viables a las situaciones que nos aqueja.

INV: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles valores individuales y organizacionales en la gerencia del cambio se están practicando en las instituciones educativas del NER 203?

DCS2: Considero que muy pocas veces se aplican valores tanto individuales como organizacionales, puesto que no existe equidad con respecto a la igualdad de oportunidades brindadas al personal que labora dentro de la institución, de hecho he observado el irrespeto a la dignidad humana por prevalecer discriminaciones y marcos políticos.

INV: ¿Cree usted que los actores educativos están constituidos en cualidades centradas en los valores para proporcionar cambios en las organizaciones? ¿Explique?

DCS2: Sin lugar a dudas, considero que sí poseemos aptitudes centradas en valores adquiridos de las diversas experiencias y formación a lo largo de la vida; sin embargo es necesario practicar o desarrollarlas mejor, puesto que

ante las situaciones adversas en las instituciones educativas no nos sentimos profundamente involucrados y pocos comprometidos a aportar soluciones.

INV: En el ejercicio profesional tienen que vivirse los valores, pues el hacer moral es una construcción, desde esta perspectiva ¿cree usted que los actores educativos de las instituciones educativas del NER 203, exteriorizan cualidades centradas en principios axiológicos? ¿Cuáles?

DCS2: Si, aunque sea algunas veces. Pues todo ser humano continuamente exterioriza quiera o no los valores que lo han consolidado como persona. Y en nuestro ejercicio profesional ciertos momentos actuamos bajo un conjunto de políticas educativas las cuales ameritan empatía, lealtad, compromiso, respeto para propiciar cambios en nuestras instituciones escolares; es decir estas cualidades son las que nos permiten responder acertadamente a los cambios y exigencias de la época y del contexto.

A manera de acotación, manifestó la necesidad de llevar a cabo una práctica de valores en el campo educativo, asimismo agrego “debe ser objeto de reflexión permanente en el currículo”. La investigadora, le ofreció las gracias por su valioso aporte.

