

**ESTRATEGIAS ANDRAGÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE  
CAMBIO ENTRE EL DIRECTIVO Y LOS DOCENTES EN  
LA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA INMACULADA”  
MUNICIPIO BEJUMA. ESTADO. CARABOBO**



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



**ESTRATEGIAS ANDRAGÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO**  
**ENTRE EL DIRECTIVO Y LOS DOCENTES EN LA UNIDAD EDUCATIVA**  
**“MARÍA INMACULADA” MUNICIPIO BEJUMA. ESTADO. CARABOBO**

**Autora:** Licda. Yogelim Michelena

**Tutora:** MSc. Geraldine B. Galindez O

Bárbula, abril de 2015



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



**ESTRATEGIAS ANDRAGÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO**  
**ENTRE EL DIRECTIVO Y LOS DOCENTES EN LA UNIDAD EDUCATIVA**  
**“MARÍA INMACULADA” MUNICIPIO BEJUMA. ESTADO. CARABOBO**

**Autora:** Licda. Yogelim Michelena  
**C.I.:** V-19.589.489

**Trabajo de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del Programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.**

Bárbula, abril de 2015



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



**VEREDICTO DEL JURADO EXAMINADOR**

Nosotros, miembros del Jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **ESTRATEGIAS ANDRAGÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO ENTRE EL DIRECTIVO Y LOS DOCENTES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA INMACULADA” MUNICIPIO BEJUMA, ESTADO. CARABOBO**, presentado por **Yogelim Michelena C.I V-19.589.489**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

En fe de lo cual firmamos:

**NOMBRE Y APELLIDO:**

**C.I:**

**FIRMA**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por su infinita bondad, por ayudarme en todo momento dándome suficiente fortaleza para superar los obstáculos y tropiezos los cuales he venido superando para lograr la meta propuesta y con ello regalarme la felicidad.

A mis padres, por ser lo que más amo en la vida, mis padres quienes me guiaron por buen camino, instruyéndome a cada paso, a cada instante hasta hacer de mi vida una personal útil. ♥Los amo♥!!!

A mi madre, por ser maravillosa, única e incondicional, un ejemplo a seguir, pilar de mi formación. Gracias por ser como eres. Te amo mami ♣...

A mi padre, mi ángel de la guarda. Sé que desde algún lugar me estás viendo alcanzar esta nueva meta y comparte esta alegría con nosotros. Fuiste y serás mi mejor papá de universo. Papi Te amo ♥...

A mi hijo, ser tan encantador, mi universo, mi sol y mi lunita. Hoy estas tan pequeñito que no logras entender mi motivo de alegría pero el día de mañana que logres leer y entender este título es por ti y para ti mi mayor inspiración. Hijo ¡te amo!. Eres mi TODO. ♪ Mi Pequeñito Te Amo ♪...

A mi hermano, por ser tan colaborador y un amigo en todo momento brindándome su amor, cariño y tolerancia. Gracias por hacerme sonreír y protegerme en cada etapa de mi vida ♣...

A toda mi familia por apoyarme y ayudarme siempre, su apoyo ha sido una pieza fundamental para estar hoy escribiendo estas palabras. Gracias por creer en mí. Los quiero y aprecio ♦...

*Yogelím Michelena ♥♪♪...*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios principalmente por ser quien ha estado siempre a mi lado mostrándome el camino a seguir.

A mi familia por haberme brindado la educación apropiada, por los consejos cuando eran necesarios por las alegrías y tristezas, por inculcarme los principios básicos para ser una persona íntegra, por eso estoy orgullosa de ustedes.

A los profesores por haber sido parte importante en el desarrollo de la carrera, a la profesora Evelin Rodríguez por su ayuda, dedicación y entrega en el desarrollo de la investigación.

A mi tutora Geraldine Galindez, muchísimas gracias por dedicarte a estar presente durante todo el desarrollo de la investigación. Gracias a su esfuerzo, esmero y dedicación.

A la institución “María Inmaculada” por su colaboración, disposición para la elaboración de la presente investigación.

A la Universidad de Carabobo, por ser nuevamente mí casa de estudio enseñarme e ilustrarme todos esos conocimientos sabios para proyectarlo durante el desarrollo laboral y personal.

## INDICE GENERAL

VEREDICTO .....	pp. iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADRO .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>ESCENARIO I.- Ilustración del Problema</b>	
Descripción de la situación.....	3
Propósito.....	9
Acciones Específicas. ....	9
Justificación de la Investigación.....	9
<b>ESCENARIO II.- Aproximaciones Teóricas a la Investigación</b>	
Trabajos de Investigación Aproximativos.....	13
Teorías Relacionadas con la Investigación.....	19
Descripción Legal.....	35
<b>ESCENARIO III. -Argumento Metodológico</b>	
Enfoque, Matriz Epistémica y Paradigma de la Investigación.....	39
Método y Diseño de Investigación.....	40
Tipo y Nivel de Investigación.....	42
Fuentes de Evidencia.....	42
Criterios de Rigor Científico.....	43
Recolección, Emergente y Presentación de la Información.....	44
<b>ESCENARIO IV. -Indagación del Problema Estudiado.</b>	
Una mirada a la historia institucional .....	47
El grupo focal de trabajo consensuado.....	48
Categorización.....	48
Relación Categorial.....	57
Análisis e interpretación a la luz de las entrevistas. ....	58
<b>ESCENARIO V- Planificación de las Acciones</b>	
Plan de acción.....	67
Propósito del Plan de Acción.....	67
Acciones específicas del plan de acción.....	67
Justificación del plan de acción.....	68
Misión.....	69
Visión.....	69
Curso de capacitación para una gestión de cambio.....	69

Primera fase “Preparatoria”.....	70
Planificación de la primera reunión implementada.....	74
Segunda fase “Perfeccionamiento”.....	75
Planificación de la segunda reunión implementada.....	76
<b>ESCENARIO VI -Ejecución del Plan de Acción</b>	
Ejecución de la 1 <sup>era</sup> fase de preparatoria.....	77
Desarrollo del 1 <sup>era</sup> fase “Preparatoria” .....	78
Ejecución de la 2 <sup>da</sup> fase de perfeccionamiento.....	90
Desarrollo del 2 <sup>da</sup> fase “Perfeccionamiento” .....	91
<b>ESCENARIO VII- Apreciación de las Experiencias</b>	
Compartiendo las vivencias.....	99
Recomendaciones para el futuro.....	105
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>106</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>109</b>

## INDICE DE CUADRO

	<b>pp.</b>
Cuadro 1: Criterios de Rigor Científico.....	44
Cuadro 2: Categorización. ....	49
Cuadro 3: Relación de la Categorías.....	57
Cuadro 4: Planificación de la primera fase de preparatoria.....	71
Cuadro 5: Planificación de la primera reunión implementada.....	74
Cuadro 6: Planificación de segunda fase de perfeccionamiento.....	75
Cuadro 7: Planificación de la segunda reunión implementada.....	76
Cuadro 8: Asistencia del curso.....	81



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



**Estrategias Andragógicas para la Gestión de Cambio entre el Directivo y los Docentes en la Unidad Educativa “María Inmaculada” Municipio Bejuma, Estado Carabobo**

**Autora:** Lcda. Yogelim Michelena  
**Tutora:** Msc. Geraldine Galindez  
**Año:** 2015

**RESUMEN**

El presente estudio se dirigió a desarrollar un plan de acción de estrategias andragógicas para la gestión de cambio entre el directivo y los docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada”, ubicada en el municipio Bejuma, estado Carabobo, durante el año escolar 2014-2015. La gestión de cambio se estableció en las transformaciones educativas, orientadas a mejorar la calidad de la educación; alcanzando el progreso de la gestión de la escuela estudiada y contribuyendo a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa de la institución. La investigación se desarrolló bajo el enfoque sistémico “cualitativo”, bajo la matriz epistémica Crítica Dialéctica, orientada por el paradigma Socio-crítico, a través del método de la Investigación Acción Participativa y el diseño de Díaz (2011). En este sentido, se llevó a cabo mediante cuatro fases esenciales. El grupo focal estuvo conformado por dos (2) docentes de aula, una (1) coordinadora y una (1) directora. La recolección de la información se realizó, a través de la observación participante y de las entrevistas en profundidad, las cuales se registraron mediante notas de campo en un cuaderno. En las conclusiones se determinó la elaboración del plan de acción “Promoviendo estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en nuestra Escuela”, dando como resultado un aprendizaje efectivo y significativo, por otra parte aumentó la integración y la adaptación entre los miembros de la institución para formar al docente íntegro y desenvuelto en su campo laboral.

**Palabras claves:** Estrategias andragógicas, gestión de cambio, gestión gerencial, comunicación, liderazgo, motivación.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales.

**Temática:** Planificación Educativa y Liderazgo.

**Subtemática:** Relaciones interinstitucionales

**Área Prioritaria de la FACE:** Gerencia Educativa.

**Área Prioritaria de la UC:** Educación.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
POSTGRADUATE STUDIES DIRECTION  
FACULTY OF EDUCATION



MASTER IN ADVANCED MANAGEMENT STATEMENT IN EDUCATION

**Andragogic Strategies for Managing Change Between the Principal and Teacher in the School “Maria Immaculate” Municipio Bejuma, Estado Carabobo.**

**Author:** Lcda. Yogelim Michelena

**Tutor:** Msc. Geraldine Galindez

**Date:** 2015

**ABSTRACT**

This study aimed to develop a plan of action strategies andragogic for managing change between the principal and teacher in the school “María Inmaculada” located in the Municipio Bejuma, Estado Carabobo during the school year 2014-2015. The managing change was established educational change, aimed to improve the education, reaching progress management school studied and contributing to deepen the understanding of the organizational structure of the institution. The investigation was developed under the systemic approach "qualitative” and under epistemic matrix Critical Dialectic, oriented for the Socio- critical paradigm, through the method of Participatory Action Research and design of Díaz (2011). In this sense, was carried out by four essential phases The focus group consisted two (2 ) classroom teachers one (1 ) coordinator and one (1 ) principal. The data collection was performed, through participant observation and in-depth interviews, which were recorded by field notes in a notebook. the conclusions, was determined the elaboration of the plan of action “Promoting strategies andragogic to improve the strategies change in our school”, resulting in an effective and meaningful learning, moreover increased integration and adaptation among members of the institution to train full professor and unfolded in its workforce.

**Key Words:** Strategies Andragogic, Managing Change, Management Practice, Communication, Leadership, Motivation

**Research Line:** Management Processes.

**Theme:** Educational Planning and Leadership.

**Sub-Theme:** interinstitutional relations

**. PRIORITY AREA OF FACE:** Educational Management.

**PRIORITY AREA OF UC:** Education.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sociedad vive una época de continuos cambios, teniendo ciclo con el sistema educativo, con el fin de facilitar muchos procesos además de progresos en las instituciones. Cabe destacar que la gestión de cambio está basada en estrategias y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, las docentes en conjunto con el directivo se encuentran sumergidas en los cambios continuos, permanentes que pueden mejorar la experiencia de aprendizaje de cualquier entorno educativo.

En este sentido, la institución orientó el desarrollo para el proceso educativo tomando en cuenta la amplia gama de rubros que contribuyeron a la formación de los docentes y a su vez del directivo, demostrando que los cambios planificados son fundamentales para el crecimiento del personal de la institución, ya que el personal asume un papel principal en cuanto a las estrategias y la comunicación utilizada.

Considerando que la gestión de cambio, fue beneficioso cuando las transformaciones requieren de todo el personal para aprender nuevos para comportamientos y habilidades mejorando la comunicación, obteniendo proactivamente formas de reducir la desactualización así accediendo a las innovaciones educativas.

El propósito de la investigación fue mejorar la gestión de cambio entre el directivo y los docentes a través del uso de las estrategias andragógicas en la Unidad Educativa “María Inmaculada” ubicada en Bejuma estado Carabobo. El trabajo de investigación estuvo estructurado en seis (6) escenarios.

El primer escenario ilustra el problema. Está presenta la descripción de la situación, el propósito, las acciones específicas, la justificación de la investigación. El segundo escenario desarrolla las aproximaciones teóricas a la investigación, aborda los trabajos de investigación aproximativos, las teorías, los conceptos que se vinculan

al tema de estudio. En el tercer escenario, describe el argumento metodológico, es decir, hace referencia al enfoque, matriz epistémica, paradigma, método, diseño, nivel y tipo de investigación, además hace mención a los sujetos de estudio, criterios de rigor científico y recolección, emergencia y presentación de la información.

De igual forma, se encuentra el escenario IV, que abarca todo lo relacionado a la indagación del problema estudiado, uso de técnicas de recolección de información como entrevistas, con la ayuda de diarios de campo como instrumento de recolección de información analizando la categorización y la relación de las categorías, posteriormente el análisis e interpretación a la luz de las entrevistas. Ahora bien escenario V se desarrolló las planificaciones de las acciones contando con la estructura de un plan de acción. Consecutivamente se realizó el escenario VI a ejecución del plan de acción y el último escenario VII se refiere a la apreciación de las experiencias describiendo los comportamiento de lo vivido, en donde se encuentran las reflexiones sobre los efectos sobrevenidos de la puesta en práctica del plan de acción por parte de la investigadora.

## **ESCENARIO I**

### **ILUSTRANDO EL PROBLEMA**

La gestión de cambio se estableció en las transformaciones educativas, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación; se generó con las nuevas propuestas del sistema, a través de la innovación, actualización de los procesos educativos y mejoró la gestión de la escuela que se estudió, a demás, contribuyo a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa de la institución permitiendo orientar los esfuerzos en una gestión democrática y participativa.

#### **Descripción de la situación**

Por naturaleza las transformaciones en el sistema educativo son continuas y permanentes dentro del campo institucional. La gestión de cambios se fundamentó en optimizar, asimismo renovar las estrategias y accionar junto al directivo, docentes en conjunto con otros miembros que lo conformaban ofreciendo dinamismo, a su vez enriqueció el aprendizaje y la enseñanza. La gestión para el cambio fortaleció la interacción, la equidad de llevar una información resaltando los nuevos recursos y elementos mediadores en las labores dentro del ambiente de aprendizaje.

De acuerdo a ellos, en el transcurso de los años se han producido diversos cambios académicos, especialmente en la transformación del modelo educativo, con énfasis en el cambio curricular, la inclusión social de igual manera la lucha contra el analfabetismo. Durante los 15 años de gobierno Bolivariano, el Estado Venezolano ha puesto en marcha una serie de acciones en el Sistema Educativo Venezolano en todos sus niveles y modalidades, a través de la ampliación de oportunidades de formación de calidad, gratuitas y dirigidas a la conformación de un nuevo modelo republicano.

Por su parte el presidente Hugo Chávez, en el año 2007, notifica un cambio para la educación venezolana, mediante el ajuste al Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano en el cual se expone, a través del Currículo Nacional Bolivariano (CNB) el sistema educativo como un:

Proyecto de gran envergadura porque dicta las bases históricas, pedagógicas, fisiológicas, sociales, culturales, psicológicas, políticas, metodológicas, científicas y humanista con las cuales se implementará la formación de los niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas de nuestro país, en los subsistemas que competen al Ministerio del Poder Popular para la Educación. (p. 5).

En relación a ello, se considero necesario señalar como un enfoque sistemático a la gestión de cambio, siendo beneficioso cuando las transformaciones solicitan que las personas de una organización aprendieran nuevos comportamientos, habilidades y a su vez nuevas destrezas; así como también resalto el surgimiento de las disciplinas y las expectativas juntos a las herramientas para mejorar la comunicación logrando la iniciativa del cambio institucional, ya sea, en la historia, en la cultura, en los enfoques científicos o humanistas, entre otros.

Al respecto, Bigott (1979), señala que un sistema es:

Un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en un red causal, de modo que cada componente esté relacionado por los menos con otros, de modo más o menos estables, en una lapso dado. Los componentes pueden ser simples o estables, o complejos y cambiantes; pueden variar solo una o dos propiedades o bien adoptar muchos estados distintos. Sus interrelaciones pueden ser mutuas o unidireccionales; lineales o intermitentes; y exhibir distintos grados de eficacia o propiedad causal. (p.70).

En este sentido, los cambios en el sistema educativo, fueron versátiles; se ejecutaron en las instituciones y se adaptaron al contexto que se vive día a día tanto

en lo educativo, social y político. No obstante, se enfrenta a nuevos retos, ya sean instituciones públicas nacionales o estatales, privadas y/o subvencionadas.

Por tal motivo, el sistema educativo venezolano construyó una línea de acción fundamentada en la reconstrucción de una nueva sociedad, es decir promovió el cambio tanto interno como externo. En este sentido, la educación se concibe como una tarea a lo largo de la vida de todo individuo, convirtiéndose en el eje central para el desarrollo de la conciencia autónoma.

En este orden a estas ideas, el Ministerio del Poder Popular para la Educación propone alcanzar, tres grandes objetivos que direccionan la integración de las personas que conforman la institución: planificar en conjunto, ejecutar proyectos con los miembros de la institución y contemplar más a menudo la historia venezolana; por tal motivo se encuentra reflejado los cambios correspondientes al directivo y docentes. (Chavez, 2007)

Por lo tanto, el sistema educativo presentó diversas transformaciones dentro de la institución, siendo un desafío para los docentes y directivo adaptarse a ellos, ya que unas de las problemáticas, es el tiempo que obtienen los docentes y directivos de ajustarse a los cambios; por otro lado, el personal debe de estar en una constante búsqueda de saberes y actualización, a través de una comunicación eficaz entre el personal, permitiendo la flexibilidad para manejar y desarrollar una aguda percepción, asimismo, anticiparse a los cambios del poder para así estar siempre a la vanguardia.

En otro orden de ideas, Tripier (2002), define: "...el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora..." (p. 5). Los cambios involucran diferentes áreas institucionales donde se constituyen la visión, la misión, los valores, la tecnología y la cultura siendo la más compleja en cuanto a las transformaciones, ya que sólo

los individuos tienen la capacidad de cambiar, evolucionar y ajustarse a los nuevos paradigmas, logrando disolver la resistencia al mismo. Es dificultoso que todos los ideales de cambios sean prácticos, manejables e interesantes para los seres humanos; pero si es posible enfrentar realidades con cuidado, realizar búsquedas de la información de la naturaleza del cambio, con el fin de elegir la mejor forma de planificarlo, igualmente desarrollarlo.

Por su parte la Unidad Educativa “María Inmaculada”, ha sido una institución privada, regida por los marcos legales de la educación junto a su propietaria; manifestó un arduo compromiso en desarrollar la función de la propia formación docente; de la primera y segunda etapa de la institución, involucro el desempeño individual asimismo los colectivos de los profesores, el compromiso a su vez la exigencia de la gestión de cambio, en la forma de transmitir, además reconstruir una serie de principios, leyes, normas, elementos sociales, culturales, económicos, políticos y tecnológicos que conforman la necesidad del saber, pero esta necesidad identificó procesos que a través de distintos métodos, estrategias, teorías de aprendizaje generó una metodología didáctica.

En la institución como en cualquier otra escuela cambiante y compleja, hubo la necesidad de transformar el sistema escolar de su organización de igual forma el funcionamiento. Sin embargo el personal directivo y docente responsable de la educación primaria, tuvo un alto interés permitiendo desplegar las habilidades y destrezas cultivadas durante sus estudios profesionales, el conocimiento de estrategias utilizando métodos andragógicas en su efectiva implementación, pero a pesar de las expectativas, la realidad fue que la mayoría del personal directivo y docente de la institución mantuvo una actitud indiferente ante esta marcada necesidad.

En ese sentido, se observó en la institución en estudio que existió múltiples problemas relacionados con la integración asimismo la adaptación al nuevo sistema educativo, siendo un factor también de esta problemática la falta de conocimientos en

diversas estrategias que ayudaban al mejoramiento académico. Otro factor importante que pudo incidir directamente, fue la resistencia asumida por el directivo y los docentes, lo cual generó distorsión en el sistema y por consiguiente desintegración. Como complemento, según Delors (1996), manifiesta que:

La conciencia del cambio en el ámbito educativo, plantea así, la necesidad de adecuarnos a las nuevas formas de producción del conocimiento, de su presentación y de sus usos sociales; el aprendizaje que se busca implica la apropiación del conocimiento, a través de un ejercicio constante que abarque como pilares fundamentales: el aprender a conocer, el aprender a hacer, el aprender a vivir juntos y el aprender a ser. (p.4).

De esta manera, en la práctica se percibió esta necesidad como una actividad que todos los miembros de la institución requería, pero pocos, parecieron tener interés por desarrollar la integración e interacción entre el directivo y docentes para la unificación y el ajuste de los cambios para el progreso, tanto a nivel institucional como académico.

La participación del docente en el desarrollo de la profesión no implicó solamente saberes disciplinarios, sino a su vez profesionalización y actualización en el área pedagógica, además del desarrollo de habilidades, actitudes y valores que hicieron de su práctica una posibilidad de continuos intercambios con la realidad social, que dieron como resultados aprendizajes significativos que justificaron el desarrollo de las reformas curriculares.

Por ello, según Carbonell (2001); "...la innovación implica reorientar el contenido del conocimiento y facilitar su adquisición y comprensión" (p.13), es decir, da una nueva dirección a lo que se aprende y una valoración significativa a lo aprendido.

En otro orden de ideas, las últimas semanas del mes de febrero se llevó a cabo la recolección de información a través de conversaciones. El personal directivo y docente responsable de Educación Primaria, se obtuvieron de ellos un alto interés en la implementación de las estrategias andragógicas obteniendo cambios educativos

significativos. Sin embargo, la realidad fue poca satisfactoria, haciéndose evidente la resistencia al cambio; unas de las transformaciones que obtuvo mayor resistencia fue la planificación de la incorporación de los indicadores y intencionalidades que deben ir en la planificación diaria, manifestaron cierta incertidumbre sobre todo por parte del personal docente. Esta situación resultó preocupante, pues el docente en su esplendor tuvo que involucrarse para la incorporación de un equilibrio para permitir un mayor dinamismo y flexibilidad en la educación.

Lo anterior fue lo concreto y lo cotidiano, sin embargo, durante la tercera semana de marzo del 2014, siete (7) docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada” manifestaron atención y comprensión a la necesidad de las transformaciones, por tal motivo se realizó una entrevista grupal con la utilización de diversas preguntas y se obtuvieron informaciones, elaborando un diagnóstico asertivo de la realidad estudiada. Cabe destacar que la experiencia en la institución, resulto apreciable la participación del directivo y los docentes mostraron un alto interés en descubrir porque es enriquecedor como miembro de la institución estar abierto y preparado para los cambios. Además, es bien conocido que muchos profesionales de la educación no manejaban las destrezas de nuevo sistema curricular necesario para la adaptación a los nuevos cambios.

En líneas generales el personal directivo y docente, desde sus diversos ambientes, hicieron necesaria una constante formación que les permitió reforzar la orientación e inducción tanto a los modelos de innovación curricular y a su vez profesional. La institución integro en el ambiente laboral las condiciones adecuadas para ofrecer procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad.

Para finalizar y con el sustento argumentativo anterior, se formularon las siguientes preguntas ¿Es posible mejorar la gestión gerencial para amplificar la integración de las innovaciones del sistema educativo en la Unidad Educativa “María Inmaculada” ubicada en Bejuma estado Carabobo? y ¿A través de un plan de acción

gerencial de estrategias andragógicas se podría avanzar en la gestión de cambio de la Unidad Educativa “María Inmaculada” municipio Bejuma estado Carabobo?

### **Propósito**

Desarrollar un plan de acción de estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en la administración educativa entre el directivo y los docentes en la Unidad Educativa “María Inmaculada” municipio Bejuma, estado Carabobo.

### **Acciones Específicas**

Diagnosticar la necesidad de implantar la gestión de cambio entre el directivo y los docentes en la Unidad Educativa “María Inmaculada” Municipio Bejuma. Estado. Carabobo.

Planificar acciones en consenso para el directivo y los docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada”, y emplearon las estrategias andragógicas.

Ejecutarlas acciones clarificadas en consenso en la gestión de cambio para el proceso eficaz entre el directivo y los docentes en la Unidad Educativa “María Inmaculada” municipio Bejuma. Estado Carabobo.

Reflexionar sobre las vivencias emergentes durante la ejecución de las acciones.

### **Justificación de la Investigación**

La visión de la Maestría en Gerencia Avanzada Educativa, sitio web, la dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, es formar profesionales como investigadores en el área educativa, capaces de generar conocimientos dirigidos a resolver problemas de su quehacer profesional al nivel de la nación, de la región y del aula; que le permitan producir las transformaciones necesarias en el desarrollo del país, en tal sentido, se requiere que sus estudiantes estén preparados para generar

experiencias y situaciones que contribuyan a la solución de problema educativo y generar nuevas propuestas.

Por tal motivo, es necesario mejorar la gestión de cambio del directivo y sus docentes de aula a través de las estrategias andragógicas en la Unidad Educativa “María Inmaculada”, ubicada en Bejuma, estado Carabobo, contribuyendo de manera substancial en el ámbito de la investigación sistemática “cualitativa”, específicamente en el paradigma socio-crítico, en la Facultad de Ciencias de la Educación, en la Universidad de Carabobo. Lo anterior representa el estudio de una problemática educativa, permitiéndole al estudiante en su papel de investigador o investigadora como se realizó, estudió y alcanzó las modificaciones o transformaciones deseadas en el entorno de aplicación.

Ahora bien, la necesidad de aplicar estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio se debió a las debilidades observadas en el directivo y los docentes en la institución “María Inmaculada”, ya que los cambios son una “llave maravillosa” que permite ampliar y producir nuevos conocimientos y generar nuevas estrategias de enseñanzas, por ende debe ser atendida esta problemática, ya que es fundamental en la vida de una institución y de los miembros que lo conforman.

Por lo tanto, la investigación se hizo relevante ante la necesidad de la adaptación a los cambios en el nivel educativo, que permitió controlar y avanzar en los conocimientos, busco un desarrollo evolutivo de los miembros, ya que la adquisición de conocimientos tubo que comprenderlo el directivo como eje fundamental y luego los docentes para proyectar conocimientos de alto nivel.

Por esta razón, el directivo admitió encauzar en los docentes, un juicio crítico, flexible y adaptable, ya que los estudiantes hoy en día han transformado y avanzado en la adquisición del conocimiento; por lo tanto en la planificación, los contenidos académicos, el proceso de evaluación son cambiados, se expresó que los miembros de

la institución “María Inmaculada” asumió profundizar en los cambios para una adaptación controlada y alcanzo el avance de los cambios en el sistema educativo.

Cabe resaltar que, la investigación evito obligar a los docentes a manipular las estrategias andragógicas para consolidar los cambios, lo que se esperó, entre otras cosas, es aquellos maestros que no conocían como manipular la integración a los cambios, manifestaron por voluntad propia querer aprender hacerlo y pusieron de su parte para que esto sucediera. Saber manejar estrategias para estar activo a los cambios y asegurar una educación pertinente, de calidad y con mayor equidad les es útil en muchas situaciones de la vida diaria y en el campo profesional. Entonces se puede afirmar que resultó importante renovarse como docente cada vez que se considere necesario, aun mejor si con ello, se logro optimizar el desempeño laboral y acercar más a los estudiantes.

En líneas generales, en la vida cotidiana es presidida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos donde los docentes presentan ciertas dificultades al momento de integrarse, dentro de una institución es congruente la unificación de los miembros que la conforman. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. Los docentes, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los manejan a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que se adaptaron al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el cansancio, refuercen la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso

o a un menor rendimiento. El docente siente un riesgo de devaluación, ante la presencia de los demás, como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Los docentes que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un período de cambio.

En síntesis, el cambio trae consigo cierto grado de concientización de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición del docente tenderá a ser positiva. En caso contrario, el docente en conjunto con el director experimentará una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro.

Para finalizar, la importancia que tiene el estudio para los docentes de aula y directivo de Educación Básica, ya que resulta muy gratificante observar como estudiante, tal aseveración estaba orientado aportar mejoras a las estrategias andragógicas para la gestión de cambio entre el directivo y los docentes y así ampliar, profundizar y ejecutar las transformaciones provenientes al sistema educativo.

## **ESCENARIO II**

### **APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA INVESTIGACIÓN**

Este apartado constituye un aporte fundamental en toda indagación. Las investigaciones que fueron ejecutadas fueron percibidas por sus aproximaciones a la situación planteada.

#### **Trabajos de Investigación Aproximativos**

Los trabajos de investigación aproximativos constituyen una referencia importante como aportes de otros investigadores. Fueron seleccionados, ya que representan hallazgos que guardaron relación con el estudio y dejaron evidencias del entramado de analogías que pueden estuvieron inmersas en las experiencias de aprendizajes, a través del uso de las estrategias andragógicas para la gestión de cambios, siendo precisamente el elemento base para poder contribuir y mejorar las experiencias. Para ello se consideraron las siguientes investigaciones:

El primer estudio fue desarrollado por Lobatón (2013), el cual fue titulado: “Competencias del Docente a la Luz del Perfil que Requiere el Sistema Educativo Bolivariano” en el Liceo Bolivariano Key Ayala del estado Carabobo, su objetivo principal fue analizar las competencias del docente a la luz del perfil que requiere el Sistema Educativo Bolivariano en el instituto antes mencionado. Según el autor, la investigación fue de tipo cualitativo bajo un diseño de campo, sustentándola en las teorías del desarrollo moral, motivacional y liderazgo.

Ahora bien, en las reflexiones finales surgieron las competencias más importantes que requirieron a el docente de hoy para enfrentar los retos que demanda una sociedad competitiva, globalizada y compleja. El perfil de dicho modelo educativo dio un acercamiento a las competencias requeridas por el docente y las entrevistas

revelaron dificultades, ya que a la hora de ejecutar no tomaron en cuenta la capacitación, el tiempo, el clima y las relaciones de directivos y los docentes.

Dicha investigación partió de una inquietud ¿Cuáles son las competencias que debe poseer el docente según el perfil que requiere el Sistema Educativo Bolivariano? Pues aunque el aprendizaje brindó la obtención del título de educación más las experiencias en el campo laboral, los maestros en cierto modo desconocieron las competencias y estrategias que tenían que implementar para solventar los cambios educativos, proveniente de un directivo o de otro subordinado superior.

Debido a ello, este trabajo de investigación se encontró relacionado, ya que se habló de gestionar a una institución que se emplea por directores y docentes sumergidos en competencias y cambios trascendentales; en la cual parte de un docente estar actualizado de modo eficaz y rápido para los métodos de aprendizajes y enseñanzas, como resultados de los desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, haya sido por la tecnología y muchos más importantes aun las nuevas políticas educativas producto de las transformaciones del país que le exigieron a los docentes romper con todas las barreras de lo cotidiano y lo tradicional para abordar el proceso educativo desde una perspectiva holística.

Asimismo, se encontró el trabajo especial de grado realizado por Rodríguez (2011), en su investigación titulada “Gestión Competitiva del Gerente Educativo para el Cambio de la Cultura Organizacional dentro del Marco de la Educación Robinsoniana Escuela Técnica Industrial “Francisco González Guinán” Valencia estado Carabobo. El propósito de esta investigación fue analizar la gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional, en el período escolar, 2010-2011, un estudio enmarcado en el diseño de campo, transaccional, en donde la población estuvo conformada por (85) docentes; con una muestra de (26) docentes. Se apoyó en las teorías de competitividad, liderazgo y comunicación.

En las conclusiones de Rodríguez (2011), se evidencia una gestión competitiva del gerente educativo poco relacionado para el cambio de la cultura organizacional de la Escuela Técnica Industrial Robinsoniana, “Francisco González Guinán”, llevando al éxito institucional; por ellos se esperaba que la organización llevará en acción la gestión del director y la relación con cada uno de los docentes. Gracias al estudio realizado por la autora, este trabajo sirvió de ayuda para la investigación, ya que modeló los problemas de gestión educativa, cultural y las relaciones laborales, entre otros aspectos en correlación a la gestión del cambio del gerente educativo.

Esta investigación guardo estrecha relación con el estudio que se hizo, pues se consideró primordialmente que los docentes en conjunto con el director, ya sea en las escuelas básicas o liceos estuviesen sumergidos en los cambios continuos, por tal motivo, existió una preparación para la adaptación de los mismos; sin embargo en las escuelas y liceos presentaron poco control en la ejecución de la planificación, por lo tanto el docente rechazo los nuevos procedimientos, ya que no se encontraban capacitados para la adquisición, ni el tiempo para la realización.

Por otro lado, Toledo (2010), en su trabajo titulado “Formación en Competencias Gerenciales del Personal Docente basado en el modelo de las Organizaciones Educativas Inteligentes” en la Escuela Técnica “Monseñor Gregorio Adam” ubicada en Naguanagua, estado Carabobo. El objetivo principal fue diseñar un programa de formación en competencias gerenciales del personal docente de la prenombrada institución, basado en el modelo de las organizaciones educativas inteligentes.

El mencionado estudio lo desarrollaron bajo la modalidad de proyecto factible, los sujetos de estudio lo constituyeron 45 docentes que laboran en la institución. Esta fue una investigación basada en las teorías de integración, inteligencias múltiples, relaciones humanas, gerencia participativa, liderazgo y motivación.

En relación a las conclusiones de Toledo (2010), fueron realizadas en base de las necesidades observadas donde los resultados reflejaron que los docentes poseían alta insuficiencia de información con respecto a las competencias gerenciales que permitieran garantizar el desarrollo integral de sus potencialidades en pro de mejorar el ambiente escolar y la calidad del servicio que se brindaba.

Esta investigación guarda estrecha relación con el presente estudio, debido a la ausencia de aptitud de los docentes en la institución con el fin de lograr optimizar la misión y visión. Generalmente los directivos y docentes poseen una amplia necesidad de recibir información con respecto a competencias gerenciales para así optimizar y afianzar la educación del siglo XXI. Por ello se consideró relevante este aproximativo, ya que en la investigación se tomaron en cuenta algunos de estos elementos para mejorar la gestión de cambio entre el directivo y el docente.

Del mismo modo, Benítez (2009), en su trabajo titulado: “Actitud del Docente frente al Cambio del Sistema Educativo III Etapa de Escuela Básica a la Modalidad de Liceo Bolivariano Caso: Unidad Educativa “Santiago Florencio. Machado” Ciudad Alianza, estado Carabobo. El mismo tuvo como objetivo analizar la actitud del docente frente al cambio del sistema educativo de III Etapa de Educación Básica.

Con respecto a la metodología empleada en dicho estudio fue un método descriptivo que se enmarca en un diseño No Experimental de Campo. Como resultado del estudio, se presentó que los docentes del primer año de la Unidad Educativa Santiago Florencio Machado presentaron una actitud de rechazo a los nuevos métodos y estrategias que se puedan implementar durante sus actividades.

En este trabajo, se pudo precisar como los docentes mantuvieron una actitud frente al cambio del sistema educativo; manifestaron de acuerdo al componente cognoscitivo de las actitudes, que algunas veces y nunca ellos comprendieron en qué consiste el cambio del Sistema Educativo Bolivariano; al igual que escasamente

manejaron satisfactoriamente las diferencias entre el paradigma cuantitativo y el cualitativo y tampoco estuvieron de acuerdo con todos los cambios planteados, ya que se ejecutaron sin medir las condiciones del docente.

Así mismo para este componente afectivo, los docentes manifestaron que algunas veces se sintieron capacitados para manejarse dentro de los parámetros de la planificación y desarrollo de proyectos de aula y afirmaron que nunca asistieron a cursos de capacitación que el Ministerio del Poder Popular para la Educación hayan dictado antes de la implantación de este nuevo modelo, lo cual se entiende como que no habían adquirido las competencias y capacidades fundamentales para ejecutarlas exitosamente.

Según lo antes planteado este estudio tiene relación directa con el presente trabajo de investigación, debido a que ambos abordaron problemáticas similares a lo referido con los cambios trascendentales y adaptaciones del nuevo sistema educativo, por lo tanto los docentes exhiben debilidades por las propuestas del Ministerio del Poder Popular para la Educación, donde se percibió la inconformidad del personal docente a nivel nacional debido a la necesidad de esa capacitación continua donde se logren solventar ciertas dudas en ese proceso de transición el cual atraviesa la educación en Venezuela.

En líneas generales, el personal capacitado corresponde a planificar de acuerdo a sus necesidades, formar equipos de trabajo con la finalidad de intercambiar ideas entre los docentes, igualmente garantizar intercambios en actividades para el manejo y el desarrollo de la actividad educativa, sin dejar a un lado la motivación a los docentes en la realización de tareas de la educación y otras de las influencias primordiales del gerente educativo, supervisar de manera grata el logro de las metas de la institución promoviendo espacios de armonía y eficacia.

Por último el trabajo Quiñonez (2009), en su investigación titulada; “Formación gerencial basada en competencias del personal directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales” del municipio Valencia del estado Carabobo, esta investigación tuvo por objetivo evaluar el proceso de formación gerencial basado en competencias del personal directivo de los centros de Educación Inicial. La metodología utilizada fue descriptiva.

En cuanto a las teorías utilizadas fueron acción educativa, liderazgo, formación de gerencia y estrategias competitivas. Dentro de las conclusiones obtenidas en su trabajo de grado, evidenció que las funciones gerenciales que ejecutaron los directivos, algunas veces ellos cumplen con la planificación, manejando moderadamente los procedimientos técnicos como planes, presupuestos y horarios. Al igual algunas veces establecieron las metas y el curso de acción para alcanzar lo planificado en el plantel, esto quiere decir que las planificaciones ejecutadas en el plantel no obteniendo eficiencias, por tal motivo la investigación se hizo relevante en la necesidad de formar al personal con la capacidad de asumir con eficiencia y eficacia un paradigma de las organizaciones inteligentes.

En relación, existe una amplia relación con el trabajo de investigación, se visualizó al directivo no sólo como un ente de ideas, pensamientos unilaterales, sino que impulso a los docentes a prepararse y mantenerse en vanguardia en las transformaciones sociales, colectivas e individuales, ya que un docente formador requiere de nuevos modelos de exigencias, eficacias y responsabilidades. Por tal motivo el talento humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que determinan un desempeño superior, es decir, para lograr cambios en los docentes se requiere el aprendizaje permanente y en ocasiones a desaprender para aprender lo nuevo, para ello será necesario aprender a aprender.

## **Teorías relacionadas con la investigación**

En el presente espacio, se hizo referencia a la presentación de conceptos, ideas y teorías de aprendizaje que se encuentran vinculadas al tema de investigación:

### **Estrategias andragógicas**

Las estrategias andragógicas, es un conjunto de actividades, técnicas y medios que se planifican de acuerdo con las necesidades de la población a la cual van dirigidas, todo es con la finalidad de hacer más efectivos el proceso de aprendizaje. La andragogía se considera como la disciplina educativa que trata de comprender al adulto, desde todos los componentes humanos, es decir, como un ente psicológico, biológico y social. Al respecto Brookfield (1994), define:

La andragogía como la distinción entre pedagogía y tecnología en la educación de adulto y considera que es bastante más ayuda a aprender a los adultos. Las características de los adultos aprendices que aquellas de los niños aprendices que fundamentan la pedagogía tradicional. Estos supuestos se refieren a que en el transcurso de proceso de madurez de una persona:

1. Su autoconcepto evoluciona de “dependiente” a “autodirigido”.
2. Acumula experiencia que se convierte en un recurso de aprendizaje.
3. Su disposición para el aprendizaje se orienta, cada vez más, al desarrollo de las tareas para desempeñar papeles sociales.
4. Su perspectiva del tiempo cambia de una en que pospone la aplicación de lo que sabe, a una de aplicación inmediata y en concordancia, su perspectiva de aprendizaje cambia de una centrada en el sujeto, a una centrada en los problemas.(p. 164).

Es relevante mencionar que las estrategias, son un conjunto de contenidos, objetivos, evaluaciones y componentes fundamentales del proceso de aprendizaje y se incorporan a la planificación. Asimismo, las estrategias andragógicas han cobrado importancia relevante con el surgimiento de nuevos paradigmas educativos encaminados a concretar y construir aprendizajes significativos. Es por eso que la andragogía trata de llenar esas expectativas y necesidades en la sociedad a fin de integrarlos al proceso de desarrollo y transformación educativa.

Otro orden de idea, las estrategias andragógicas son aquellas acciones que realiza el docente con el propósito de facilitar la formación y el aprendizaje de las disciplinas en los estudiantes. Para que no se reduzcan a simples técnicas deben apoyarse en una delicada formación teórica de los docentes, pues en la teoría habita la creatividad requerida para acompañar la complejidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En otros términos, las estrategias son un medio que utiliza el docente o el directivo para propiciar la construcción de un criterio propio, el sentido de pertenencia y así facilitar la adaptación a los cambios. Esto implica, que el Subsistema de Educación Básica es importante la aplicación de estrategias considerando que los miembros de la institución están basados en la innovación y participación para propiciar, aprender y adquirir los saberes necesarios para su formación. De allí las estrategias son herramientas necesarias e indispensables para todo proceso de enseñanza-aprendizaje que el docente debe considerar substancial para lograr los objetivos que se plantee en la planificación. La aplicación de estrategias andragógicas, por parte del docente, permite el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de manera eficiente y adecuada a la población adulta.

### **Gestión de cambio**

Actualmente, el nivel de Educación Básica es objeto de importantes cambios a través de los cuales se procura responder a las exigencias del Sistema Educativo, tomando en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes y las expectativas de la comunidad educativa en general.

Para analizar la complejidad de los cambios que se vive en la escuela, fue necesario verla por partes, ya que la gestión escolar ofrece diferentes tipos; según Schmelkes (2000):

“...la gestión escolar parece implicar, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica

de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de sus alumnos” (p. 12).

En esta oportunidad se previó cambio de gran significado, para alcanzar de esta manera la satisfacción de los planes y programas curriculares que realmente benefician a los estudiantes y su entorno socioeducativo y familiar. Para ello, se contó con docentes altamente capacitados para integrarse a las nuevas realidades del Sistema Educativo, los cambios procedentes en la institución con más frecuencia son los siguientes:

1. **La planificación:** las áreas de aprendizaje se individualizan.
2. **El Proyecto de aprendizaje “P.A”:** de acuerdo a la adaptación al currículo donde los niños deben ser protagonistas, críticos y algunas veces analíticos y representativos, es decir los estudiantes juntos a la canalización del docente obtienen el proyecto de aprendizaje.
3. **Incorporación de la cultural:** se basa en cambios micro a la planificación, se visualizan semanal.
4. **Incorporación de valores:** a través de la historia y ambiente se trabaja con el proyecto de “*manos a la siembra*” y “*una gota de cariño para mi escuela*”, reflejando la paz a la vida para embellecer y promover los valores tanto a nivel de los estudiantes, padres, representantes y comunidad.
5. **En el área de deporte:** se fundamenta el trabajo en desarrollo y conocimiento de los juegos tradicionales.
6. **Los recreos:** permanecer dirigidos por los docentes aplicando unas estrategias lúdicas para los estudiantes.
7. **Lunes cívicos:** cada lunes ejecutar obras, exposiciones o debates de acuerdo a las efemérides de la semana.
8. **Tecnología:** docente deben integrarse en el laboratorio de computación.
9. **Las evaluaciones:** se consideran hoy día mucho más flexibles partiendo de los conocimientos que tienen cada estudiante obteniendo diversas formas y

oportunidades a la hora de ser evaluados considerando los dos tipos de evaluaciones cuantitativa y cualitativa.

**10. La consulta Educativa** se encuentra en la primera fase donde solo se establece el dialogo, a través de reuniones con directivos, docentes, representantes, comunidad, niños y niñas.

En relación, los cambios derivados en el sistema educativo son continuos y permanentes, en la cual la institución se encuentra en el compromiso de tener directivos y docentes de alto nivel para su capacitación; según el Ministro de Educación Rodríguez (2014), manifiesta que los “...cambios son dirigidos para una educación activa; donde los directivos, coordinadores, docentes y otros miembro de la institución poseen alto interés de coordinación y permanencia en los cambios continuos, llevando a cabo a cada uno de ellos con una finalidad viable...” (p.1).

En este sentido, la objetividad de las instituciones están vinculas con las transformaciones, tanto interno como externo mostrándose en distintas formas, momentos y con frecuencia durante las jornadas, pero siempre permanentes; día a día las escuelas enfrentan nuevos retos, ya sea una escuela pública o privada siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

### **Gestión gerencial**

La gerencia es un proceso que involucra a la persona para realizar actividades con los mejores resultados, con el propósito de alcanzar determinados objetivos con eficacia y eficiencia, relacionados con el hecho de lograr las metas, usando el mejor método posible; Mintzberg (1991), la define como:

Facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño, es trabajar a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales, no obstante, como término es relativamente nuevo originándose en el campo de la administración que se inicia con la aparición de la primera empresa con la revolución industrial. (p.142)

Para efectos de esta investigación el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Por su parte, la gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la institución, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico y profesional, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas; de agrupar aún más estrechamente a todo el recurso humano en torno a las metas establecidas. Por tal motivo la gestión gerencial debe estar orientada a:

1. Focalizar las situaciones problemáticas a partir de sistemas de información para aumentar el nivel de eficacia y eficiencia en la asignación de recursos.
2. Formular objetivos generales de producción y servicios para satisfacer las necesidades.
3. Diseñar programas de producción y servicios para satisfacer las necesidades.
4. Identificar los componentes de cada departamento y sus objetivos específicos.
5. Formular las actividades necesarias para implementar acciones de transformación.
6. Formular las metas físicas, de resultados, de impactos y de cobertura de cada actividad o componente.
7. Programar los tiempos, recursos y costos de las actividades.

Esto quiere decir, la gestión gerencial mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad y de los recursos humanos. En otras palabras, se llama gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar miembro de la institución con niveles de responsabilidad para que la institución cumpla sus objetivos.

## **Basamentos teóricos**

### **Teorías del Liderazgo**

El liderazgo puede resultar tan complejo definirla, que si indagaremos en el diccionario de la Real Academia Española encontramos entre sus acepciones: liderato (condición de líder) y como segundo significado: situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Por tal motivo encontraremos diversas definiciones. Al respecto, Northouse, P. (2001) señala “tan pronto como intentamos definirlo, descubrimos inmediatamente que el liderazgo tiene diversos significados”. (p. 2).

Según, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), destaca lo siguiente:

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes. (p. 514)

Es así como toda persona líder de una organización debe tener entre sus características personales la capacidad para influir en el grupo que dirige; igualmente debe poseer poder de convocatoria, capacidad de diálogo y de escucha para solucionar los problemas que se presenten. Dentro de la institución, igualmente debe tener capacidad para anticiparse a lo próximo.

En otro orden de ideas, el liderazgo apunta a la capacidad de lograr que los contribuyentes participen activamente en el logro de la visión y misión de la institución. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Ellos crean las estrategias y determinan la dirección. Por lo tanto, lo ideal es que una persona combine ambas cualidades en su perfil, lo cual redundará en un mayor desempeño y satisfacción en los subordinados.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo: los rasgos, psicoanalíticas, políticas, humanistas, cognoscitivas del comportamiento y del papel del líder. El liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás). Un líder está preparado para coordinar, motivar y dirigir una organización en el logro de las metas y de los objetivos propuestos. Es por ello que el líder debe poseer como cualidades la de ser innovador, creativo e imaginativo.

Dentro de estas características se encuentran la del Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y la Teoría del Liderazgo del siglo XXI.

### **Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional busca la manera de observar las necesidades de los subordinados, Según Quijano (2003):

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia (p.14).

En este liderazgo el líder se fundamenta en las buenas relaciones humanas y laborales que deben existir entre todos los miembros de una organización; partiendo del principio de un ambiente agradable y acogedor donde todas las personas se sientan tomadas en cuenta y respetadas el rendimiento será mayor, haciendo que los miembros de una organización den lo mejor de sí mismo para la consecución de las metas y objetivos planteados.

### **Liderazgo Transformacional**

Según Quijano (2003), señala que: “Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio

organizacional” (p.14). Para este liderazgo, el líder transforma la organización partiendo del principio del cambio en la estructura gerencial, muchas veces es necesario para poder hacer los ajustes y modificaciones que se necesitan en la estructura de la organización.

En este sentido, el líder debe promover la capacidad transformadora para ajustar la organización a los cambios requeridos que permitan un cambio progresivo de las aspiraciones y motivaciones de cada uno de los miembros de la organización como de la organización misma, vista como un todo, capaz de activar el desarrollo de la organización y el logro de sus metas y objetivos.

### **Liderazgo del Siglo XXI**

El liderazgo del siglo de hoy día se desarrolla en optimizar y mejorar las necesidades de las personas y así obtener un potencial asertivo. Según Mazariegos (2004):

Las cualidades de liderazgo basadas en el valor, ayudaran a los líderes a aprender, adaptar y responder positivamente en el nuevo milenio. El líder por la misma naturaleza de estas cualidades, se centra en impulsar hacia delante a las personas y a las organizaciones, enseñando a sus empleados e incrementando su competencia (p.1).

Dentro de este liderazgo, el líder conjuntamente con su equipo traza las metas para alcanzar a corto, mediano y largo plazo, debido a que la dinámica experimentada en la globalización como estrategia gerencial desde finales del siglo pasado hace pensar que el líder del siglo XXI debe anteponerse al futuro, por lo que debe estar alerta ante situaciones previsibles que le den ventaja organizativa frente a otras experiencias que le permitan competir y dar respuestas oportunas y eficaces.

El líder actual tiene el reto de formar, facilitar, sugerir, canalizar y evidenciar los procesos y resultados para establecer acuerdos, negociaciones y nuevas estrategias,

con la finalidad de mejorar sustancialmente los logros de la organización e igualmente corregir las debilidades y fortalecer los logros alcanzados.

### **El liderazgo como rol estratégico**

El éxito de una institución u organización está muy relacionado con la toma de decisiones oportunas y acertadas de un líder. Un buen líder es una persona que favorece la participación, abierto a las discrepancias, propone proyectos desafiantes y premia el talento. La nueva clase de líderes que se requieren, son los líderes legítimos, aquellos que divisan un futuro mejor y conciben una visión de cambio positivo, con la firme decisión de hacer algo, encabezando propuestas e iniciativas con metas realizables para lograr los cambios.

Por lo tanto, requiere de un conocimiento del ambiente y la cultura en la cual operan. De ahí que es importante establecer un conjunto de estrategias con base en la definición de unos objetivos concretos y específicos para crear unos planes de acción relacionados con la misión y visión de la institución. Asimismo, la relación entre los elementos que conforman la estrategia requiere de una gran capacidad para ponerlo en práctica acompañando a los colaboradores en el proceso en un ambiente favorable. En este sentido, el líder es una fuente de inspiración en la visión compartida de sus colaboradores hasta lograr alcanzarla en beneficio de todos.

Del mismo modo, demanda una comunicación efectiva a sus colaboradores, sobre la base de la motivación y energía en el cumplimiento de las metas propuestas en un tiempo determinado. Por esta razón, la unión de todos los elementos propuestos redundará en una gran posibilidad de éxito. De modo que, el liderazgo estratégico es uno de los aspectos más importantes que enfrentan las instituciones.

## **Teoría de la motivación**

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (p. 486). Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas. A través de la motivación encontramos dos tipos:

- ❖ *Motivación Intrínseca*: Es la recompensa psicológica que experimenta la persona de forma directa, ejemplo el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas.
- ❖ *Motivación extrínseca*: Es la recompensa brindada por un agente externo, por ejemplo un supervisor o un grupo de trabajo que otorga bonos, alabanzas, ascensos. La teoría de las expectativas estudiada con mayor profundidad en esta investigación implica que los gerentes (directivos) deben prestar atención al mismo tiempo a los factores o estímulos externos como supervisores, juntas calificadoras o cualquier director de la Secretaría de Educación, en un área específica, cultura, deporte y música.

Es este orden de ideas, se puede afirmar que existen muchas teorías; cada una de ellas pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. Entre ellas se pueden mencionar: La Teoría de Maslow - la necesidad, Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg, Teoría de Mc Gregor - Relaciones Humanas.

## **Teoría de las Necesidades de Maslow**

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow, se basa en que en los humanos se esfuerzan por satisfacer necesidades escalonadas, que se

satisfacen de los niveles mínimos a los máximos, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona. El autor Maslow muestra una serie de necesidades jerarquizadas que envuelven a todas las personas y que se encuentran estructuradas como si fueran una pirámide, de acuerdo a fundamentos biológicos. En la parte más baja de la pirámide se ubican las necesidades más prioritarias y en la parte superior de menor prioridad.

Entre las necesidades a las cuales se refiere Maslow, en orden de menor a mayor, se encuentran: fisiológicas, seguridad, sociales, reconocimiento y auto superación. Dentro de las fisiológicas se encuentran las que son prioridad de las personas y tienen que ver con la supervivencia como son: la alimentación, saciar la sed, mantener la temperatura corporal adecuada, el sexo, la maternidad, entre otras. Las necesidades de seguridad corresponden a la estabilidad, la de tener orden y protección; las mismas están inversamente proporcionadas a alejar a alejar de la persona el temor hacia los demás, a perder el control de su vida, a controlar el miedo y a evitar la anarquía. En cuanto a las necesidades sociales resaltan la relación con las otras personas, caracterizada por la necesidad del ser humano de tener compañía y de ser aceptado, así sea de su vinculación con grupos y con la sociedad en general. Entre las necesidades sociales nosotros comunicarnos con otras personas, establecer amistad con ellas, dar y recibir afecto, vivir en espacios comunitarios, pertenecer a un grupo y sentirse identificado con él.

En las necesidades de reconocimiento, también llamadas del ego y de la autoestima, las personas desarrollan la necesidad de sentirse apreciado y reconocido dentro de un grupo social también incluye la autovaloración y el respeto por sí mismo. Las necesidades de auto superación constituyen el referente ideal de cada persona; en esta necesidad el ser humano requiere trascender, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo para dejar una huella.

## **Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg**

La Teoría de la Motivación-Higiene del Psicólogo Herzberg profundiza acerca de las causas y condiciones que pueden determinar el éxito o el fracaso de las personas dentro de sus puestos de trabajo. Una vez realizado el estudio llegó a la conclusión de que las personas cuando se sentían mal señalaban factores intrínsecos como logros, reconocimientos y responsabilidad a la hora de sentirse satisfechos con el desarrollo de sus funciones.

De allí que Herzberg demostró que la eliminación de las condiciones de insatisfacción no necesariamente generaban en las personas el efecto contrario de satisfacción, por lo que se debían buscar alternativas diferentes para neutralizar esas experiencias dentro de los trabajadores de la organización.

Las conclusiones de las investigaciones de Herzberg determinaron que los factores que crean la insatisfacción en los puestos de trabajos son considerados factores de higiene. Entre estos factores, Herzberg señala los siguientes: condiciones de trabajo, calidad de la supervisión, sueldo, status, seguridad, compañía, tarea, políticas de la compañía y organización, así como también las relaciones interpersonales.

También, dentro de los factores de motivación, Herzberg utilizó los siguientes: logro, conocimiento por el logro, recibir, responsabilidad por determinadas tareas, trabajo interesante, promoción al realizar tareas de nivel y crecimiento.

## **Teoría de Mc Gregor**

La teoría de Mc Gregor está ligada al modelo de los recursos humanos, en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro, a una segunda serie denominada

Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí misma y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Partiendo de lo antes expuesto, se puede decir que Mc Gregor recogió todo el conjunto de características humanas, que no eran consideradas con anterioridad. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en Mc Gregor.

De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional y las denominadas dinámicas de grupos en las empresas, entre otras.

### **Teoría de la comunicación**

La comunicación es ideada como un fenómeno de representación social que comprende todos los actos mediante los cuales los individuos se relacionan con sus sociedades para transmitir o intercambiar información (Aguilera 2008). Así como también, el elemento fundamental que debe existir es la relación con los miembros de una organización y esto va a depender del tipo de relación que un individuo vaya a tener con los que están en su entorno.

Por ello, este proceso es considerado como la vía que todo ser humano utiliza para transmitir e intercambiar ideas, pensamientos, sentimientos y emociones con la finalidad de consolidar la estructura grupal de la institución.

En otro orden de ideas, los elemento de la comunicación se puede producir de manera efectiva y eficaz, se deben tener presentes una serie de elementos; entre estos

se tienen: el emisor; es la persona que emite un mensaje a través de formas expresivas, su papel es muy importante, ya que es él quien establece la relación al compartir una serie de informaciones. El receptor es la persona que es capaz de recibir el mensaje, descodificarlo y asignarle significado. El mensaje es el conjunto de ideas, sentimientos, opiniones o acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. Se puede manifestar a través de múltiples formas: Discurso oral, escrito, gestos, fotos, cuadros, esculturas, símbolos, dibujos, señas y señales.

Por otro lado, el canal es la vía que permite que se transmita la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. El código es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje, que el emisor utilizará para transmitir su mensaje. La situación o contexto es el medio o ámbito físico donde se desarrolla la comunicación. Está relacionado con las situaciones históricas, sociales, políticas, económicas, culturales, educativas, entre otras.

Todos estos elementos permiten que la comunicación se realice de una manera ordenada y coordinada, para así poder entender la estrecha relación entre cada uno de ellos, facilitando que surja una comunicación eficaz, cuando son utilizados de manera correcta.

### **Funciones de la Comunicación**

Según, Ramos (2008), expone que “como proceso, la comunicación cumple una serie de funciones que hacen posible la interacción afectiva, la convivencia y el establecimiento de pautas, reglas y normas que guían su vida personal, familiar, laboral y social” (p. 2). Dentro de esas funciones, se encuentran:

❖ *Informativa*: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de una experiencia social e histórica, así como también proporciona la formación de hábitos, habilidades y

convicciones. En esta función, el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nuevas informaciones.

❖ *Afectiva - valorativa*: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello, es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y de su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

❖ *Reguladora*: Está relacionada con la ordenación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo.

Dentro de un grupo o equipo, como lo conforman las instituciones, la comunicación desempeña las siguientes funciones:

❖ *Control*: La comunicación restringe el comportamiento institucional a través del establecimiento de normas y reglas dentro de la misma. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

❖ *Motivación*: Consiste en el establecimiento de metas específicas y la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta, se debe reforzar el comportamiento deseado para así poder incitar a la motivación que se necesita definitivamente en la comunicación dentro de una organización.

❖ *Expresión emocional*: Aquí el directivo y los docentes observan su institución como un medio para interactuar e intercambiar ideas con los demás y así poder expresar sus sentimientos y emociones hacia su grupo institucional.

Dependiendo como cumplan con sus funciones, la comunicación es un elemento clave que puede fortalecer o debilitar la interacción entre los integrantes del núcleo escolar.

### **Tipos de Comunicación**

Dentro del proceso comunicacional los mensajes que se envían pueden ser de tipo verbal y no verbal. La comunicación verbal, se refiere a aquella parte del proceso de la comunicación humana que se da por el mensaje verbal e incluye el mensaje oral y escrito. Se puede decir, que un mensaje verbal es la creación de significados en la

mente del receptor; es por ello que involucra la percepción e interpretación de una aseveración por parte de una persona o grupo. Entonces la comunicación verbal incluye todo mensaje verbal, oral y escrito. Al respecto, Dávila (2008), expresa “la comunicación verbal, utiliza como soporte al lenguaje; abarcando también a la palabra y a la escritura. Precisamente, gracias al uso de la palabra y escritura el hombre ha ido perfeccionando su forma de comunicar” (p.1).

Ahora bien se encuentra la comunicación no verbal, se refiere a todas aquellas señas y señales relacionadas con la situación comunicativa que no son palabras escritas u orales. Cuando se habla de señas o señales se refiere a “gestos, movimientos de la cabeza u otros movimientos corporales, postura, expresión facial, dirección de la mirada, proximidad o cercanía, tacto o contacto corporal, tono de voz y otros aspectos vocales, el vestuario y el arreglo personal. La comunicación no verbal también es una forma de comunicación humana; nos demuestra, aparte del lenguaje, existen muchos otros signos que pueden ser utilizados para transmitir mensajes con eficacia.

### **Estilos de Comunicación entre docentes y directivo**

El ser humano va a utilizar diferentes estilos de comunicación para interactuar con los demás, dependiendo de las diferentes situaciones y los objetivos que desee conseguir con esa interacción. Se encuentra diversos estilos tales como:

- a) Estilo pasivo
- b) Estilo agresivo
- c) Estilo asertivo

En una relación institucional la comunicación asertiva será la mejor alternativa para solucionar los problemas, ya que las otras dos formas de comunicación anteriores incapacitan para llegar a una conclusión que beneficie a ambas partes; siempre saldrá ganando uno de los dos y eso no sería muy saludable para la buena

marcha de las relaciones escolar. Al respecto, Ferrante y González (2002), plantean que “la comunicación asertiva es uno de los elementos prioritarios que contribuyen a reforzar la autoestima y por ende disminuir conductas negativas, la asertividad es un estilo de comunicación” (p.3), permitiendo a las personas expresar sus sentimientos, ideas y opiniones de una forma directa, honesta y firme.

### **Descripción legal**

El Sistema Educativo Bolivariano promueve leyes para la educación donde se encarga de velar por el cumplimiento formal, respetando los derechos y los deberes en el entorno educativo. En cuanto a los establecimientos legales se mostrará en la Constitución de la República de Venezuela en su artículo 103; Ley Orgánica de Educación artículos 2-5-19 -38 y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Artículos 139 y 143.

### **Constitución de la República de Venezuela (1999)**

**Artículo-103.** Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde la maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva. (p. 26)

Con respecto, la constitución estaremos en la obligación y deber de atender a todo tipo personas sin importar género, clase o si presenta alguna patología, lo que realmente importa es brindarle una educación igualitaria y rica en conocimientos

donde el docente juegue un papel muy fundamental y mejore lo que se está fallando con atención, entrega y dedicación. Por tal motivo deberíamos enfocarnos en transmitir los conocimientos y el garantizar que el mismo sea significativo y entendible.

**Según la Ley Orgánica de Educación (2009).**

**Artículo 2.** Esta Ley se aplica a la sociedad y en particular a las personas naturales y jurídicas, instituciones y centros educativos oficiales dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal, Municipal y de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en lo relativo a la materia y competencia educativa. (p. 1)

La Ley de educación dentro de sus propósitos se aplica a toda la sociedad educativa para velar por los beneficios y el control de la educación, ya sea en las instituciones públicas o privadas proponiendo y fortaleciendo el desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica en los estudiantes conjuntamente con los docentes y directivos siendo innovador e involucrado en los cambios del siglo XXI con relación a la educación.

**Artículo 5.** El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas. (p. 2)

Por ende de acuerdo a lo anteriormente expuesto, se hace necesario mencionar la importancia de ese impulso innovador que exponga desde sus acciones el docente,

basado en el dominio de sus competencias que permita lograr en sus estudiantes sentir un papel protagónico, transformación social y consustanciada con los principios de soberanía y autodeterminación de la sociedad, con los valores de la identidad local, regional, en busca de una visión holística y de cambio.

**Artículo 19.** El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley. (p. 7)

Del mismo modo, permitiendo desarrollar a través de los subsistema de educación básica, la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico con métodos innovadores que privilegien el aprendizaje desde la cotidianidad y la experiencia internas y externas de las instituciones.

**Artículo 38.** La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país. (p.12)

Por ello el docente está obligado en el ejercicio de sus funciones a la preparación y adecuación de conocimientos que le permitan la actualización de conocimientos y competencias que las políticas y programas del estado les sugieran. Así también dicho artículo menciona la corresponsabilidad que posee el estado para la capacitación continua de dichos docentes con el fin de fortalecer ese potencial educativo que encontramos en las instituciones.

## **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente**

**Artículo 139:** La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional. (p. 33)

En este sentido, es deber del estado preparar todo lo conducente a la formación del personal directivo y ejecutar los programas de actualización que suministren las herramientas para alcanzar una gestión exitosa en las instituciones lograron así cumplir con esas propuestas educativas promulgadas por el estado.

**Artículo 143:** Los miembros del personal docente que incurran en incumplimiento de sus deberes, serán sancionados disciplinariamente conforme a lo previsto en la Ley Orgánica de Educación, el presente Reglamento y demás normativa jurídica sobre la materia, sin perjuicio de las responsabilidades penales, civiles y administrativas que pudieran derivarse de los mismos hechos y de la sanción que le correspondiere por efecto de otras leyes. (p. 34)

Referente al presente artículo este se encarga de sancionar aquellos miembros de la institución que incumplan las disciplinas y deberes; el reglamento docente y la Ley Orgánica de Educación trabajan relacionadas entre sí. La ley y reglamento busca que los conducentes obtenga un buen desempeño y se logre capacitar y perfeccionar, ya que se vive en una sociedad cambiante por tal motivo como docentes y gerente de un aula debemos ser innovador y promoverlo a nuestra organización.

## **ESCENARIO III**

### **ARGUMENTO METODOLÓGICO**

Alude al proceso de investigación, con el objeto de ponerlo de manifiesto y sistematizarlo; a propósito de permitir descubrir y analizar los estudios y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionales operacionalizados. Por tal doctrina el estudio se llevo a cabo con mucha organización, con la finalidad de obtener una investigación de manera efectiva en el proceso de indagación de la información. Conforme a ello, toda investigación requiere de una planificación concreta, donde se describe cómo será implementada; esta descripción puede ser definida como la metodología de la misma.

#### **Enfoque, Matriz Epistémica y Paradigma de la Investigación**

El enfoque que se utilizó en la investigación fue el enfoque sistémico “cualitativo”, el cual es definido por Balza (2008), del siguiente modo:

...debe partir de una premisa epistémica según la cual el enfoque sistémico es contrario al reduccionismo de la realidad; por lo tanto la investigación y el aprendizaje como categoría educativas son fenómenos que manifiestan trascendencia sistemática y holística, por lo que estas categorías cognoscitivas deben ser concebidas como unidad viviente y dinámica que va más allá de los fenómenos aislados y de la consideración simplista de las partes del todo. (p.42)

En relación el enfoque sistémico es un estudio interdisciplinario, referido a las observaciones de un todo, el enfoque fue continuo y trascendental y fue desarrollada por individuos en este caso por el personal directivo y los docentes de la institución U. E. “María Inmaculada”, del municipio Bejuma, estado Carabobo.

En cuanto a la matriz epistémica, según Leal (2009), “es la fuente de origen de una cosmovisión, ideología, paradigma, método, técnica o estrategia adecuada para

investigar la naturaleza de una realidad natural o social” (p.1).En consecuencia, el individuo estudia e indaga en el entorno en el que desea desarrollar la investigación, determinando sus pensamientos y así llevarla a la ejecución.

Al respecto, la matriz epistémica que encamina la investigación será la Crítica Dialéctica. Se sostiene en las ideas de las personas demostrando la racionalidad, que proviene de la comprensión de los humanos, tomando en cuenta la diversidad de pensamiento para relacionarlas entre sí y obtener conocimientos de las experiencias. (Blunden 1960).

La Matriz Epistémica Crítica Dialéctica conlleva al empleo del Paradigma Sociocrítico, el cual está orientado en la tradición filosófica de la Teoría Crítica de la Escuela de Frankfurt, congrega distintos enfoques y metodologías de investigación que rechazan al paradigma positivista; este paradigma se caracterizó por su enfoque empírico-analítico, o el paradigma netamente interpretativo, que presenta una visión naturalista, humanista, fenomenológica y de comprensión (Guba 1989).

### **Método y Diseño de Investigación**

La metodología a utilizada fue la Investigación Acción Participativa (IAP), según, Musitu, Herrero, Cantera y Montenegro (2004), la describen como un:

...modelo participativo de intervención social, parte de las premisas que las personas con las que se trabaja deben estar presentes activamente en todo el proceso de intervención e, incluso, que las decisiones sobre las acciones que hay que tomar en conjunto para la solución de determinados problemas deben ser adoptadas mayoritariamente por esas personas. (p. 149)

En otras palabras, la IAP es un método de estudio y acción de tipo participativo que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones, partiendo del entorno y del colectivo afectado en las mismas. Los autores además presentan a la IAP como “...una crítica a los ámbitos académicos e institucionales que no suelen considerar la participación de las personas afectadas en la solución de sus propios

problemas.” (p. 150). Entonces en relación a la IAP se puede establecer que parte reconociendo al investigador y a su grupo de estudio, obteniendo diversos aprendizajes, ya que se estudia en el mismo ámbito institucional haciendo más asertiva la solución del problema.

Ahora bien, en relación al diseño de la investigación, se empleo el propuesto por Díaz (2011), pues es presentado como un método confiable y muy práctico de utilizar. En cuanto a la definición usada por el autor, es la siguiente:

...una tendencia más reflexiva, crítica y emancipadora en donde la comunidad se incluye en todo el proceso, y mejora o transforma la situación, lo que la convierte en generadora de su propio destino y creadora de conocimiento por su propia participación y reflexión en la experiencia investigativa. (p. 125).

Por lo tanto, la IAP fue desarrollada por fases que persiguieron el propósito y generaron mejoras en los entornos afectados por determinadas problemáticas. En la solución efectiva de estos problemas fue necesaria la participación directa de las personas afectadas, con el fin de que estas fueran productoras de su propia solución. Cabe destacar que el autor, presento a la investigación mediante un proceso auto reflexivo (una espiral permanente) mediante cuatro fases de investigación: fase diagnóstica, fase de planificación, fase de implementación y fase de valoración.

En relación, la investigación requirió de cuatro fases esenciales: diagnosticar la situación real en cuanto al uso de las estrategias andragógicas de la unidad educativa “María Inmaculada”: planificar acciones para que el directivo y docentes de aulas comiencen a utilizar las estrategias andragógicas para el mejoramiento de la gestión de cambio; implementar las acciones acordadas y reflexionar sobre las apreciación de las experiencias durante la ejecución de las mismas.

## **Tipo y Nivel de Investigación**

El tipo de investigación se refirió a una investigación de campo, la cual es definida por Arias (2006), manifestando que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigador no experimental (p. 31)

En líneas generales, la investigación de campo se puede establecer como el estudio de problemas suscitados en determinadas realidades, con objetivos aunados a distintos enfoques o paradigmas de investigación. Ahora bien, en el caso particular de la investigación lo que se persiguió resolver fue una situación problemática de índole educativo, mediante acciones planificadas consensuadamente por las personas afectadas: el personal docente y el directivo de la institución.

Con respecto al nivel de investigación, se refirió al grado de profundidad del estudio, con el que .fue abordada una problemática determinada (Arias 2006). De acuerdo a ello, el nivel de la investigación, será el de ejecución e interpretación de las acciones planificadas en consenso por la comunidad institucional afectada.

## **Fuentes de Evidencia**

Los procedimientos que fueron empleados para recoger la información esencial para la investigación fueron la observación participativa y la entrevista semiestructurada al grupo focal. Partiendo de esto, la observación puede ser definida por Muñoz y Benassini (1996), como aquella donde:

...el observador tiene la oportunidad de formar parte del fenómeno estudiado. Frecuentemente esta participación le permite conocer más de cerca las características, conducta y desenvolvimiento del fenómeno en su medio ambiente. Incluso puede comprobar modificaciones y variaciones

predeterminadas para observar los posibles cambios de comportamiento. (p. 216)

En este caso, la observación participativa se empleó a través de la observación y de la interacción con los docentes y el directivo de la Unidad Educativa “María Inmaculada”. De igual manera, se añadió a las entrevistas en profundidad, de tipo semiestructurada con el grupo focal de la investigación. Según Salman, Ayllon y otros (2003), como “Grupos focales son una técnica cualitativa de investigación que consiste en la realización de entrevistas, en las cuales el moderador desarrolla de manera flexible un conjunto de temas que tienen que ver con el objeto de estudio. (p. 158)

Además, la información se registró mediante notas de campo escritas en un cuaderno. Estas notas de campo son presentadas como el medio regular y cotidianamente empleado para registrar todas las observaciones que se acontezcan durante el proceso de investigación (Téllez 2007).

En la investigación el grupo focal estuvo inicialmente constituido por dos (2) docentes, una (1) coordinadora y una (1) directora de la Unidad Educativa María Inmaculada”, ubicada en el municipio Bejuma, estado Carabobo, quienes formaban parte de la situación problemática y quienes son testigos de los cambios generados en su realidad.

### **Criterios de Rigor Científico**

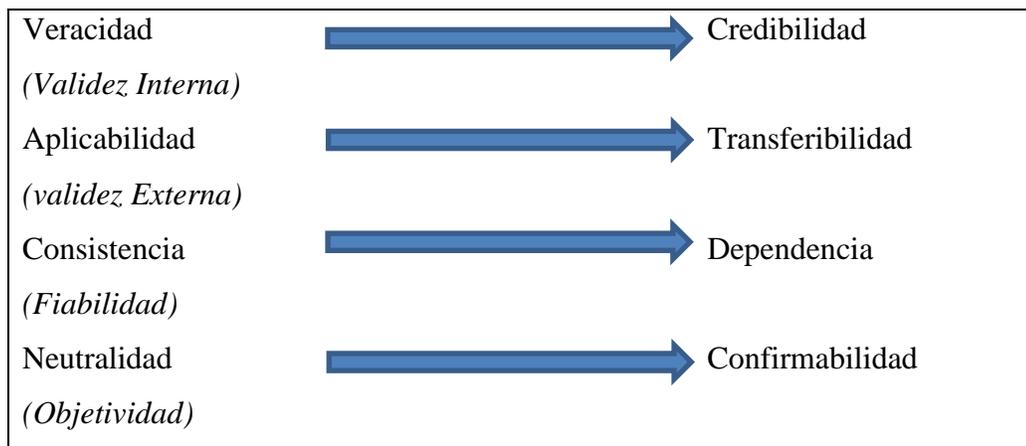
Para Guba (1989), define los criterios de rigor científico a través de la investigación cualitativa como:

Postula la necesidad de valorar la investigación cualitativa a partir de unos criterios que partan del marco de referencia propio de este tipo de investigación. Mediante los criterios convencionales de la investigación cuantitativa, (validez interna, validez externa, fiabilidad y objetividad), el autor estable conceptos equivalentes en los siguientes términos: credibilidad,

transferibilidad, dependencia y confirmabilidad, definiéndolos desde las características propias de la investigación cualitativa. (p. 288)

En relación a los criterios de rigor científico se deja establecido los criterios de la cuantitativa para trabajar con el tipo de investigación cualitativa con los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad, especificándola desde la indagación. Para tal efecto se demuestra a través de un cuadro especificado por el mismo autor.

Cuadro 1: Criterios de Rigor Científico



Fuente: Guba (1989).

### **Recolección, Emergente y Presentación de la Información**

El proceso de investigación se desarrolló siguiendo el diseño de Investigación Acción Participación de Díaz (2011). Con regularidad este método de investigación se suele describir como una secuencia de pasos, representando como una espiral de ciclo, donde cada ciclo se constituye de etapas. (p. 126)

Ahora bien, estrechando el propósito de mejorar las estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio entre el directivo y los docentes de la unidad Educativa “María Inmaculada” para obtener unas adaptaciones e innovación dentro de la institución, se hizo el siguiente proceso siguiendo la fase del diseño escogido:

1. *Fase de Diagnóstico:* En esta fase se logró el aspecto de diagnosticar la problemática de la Unidad Educativa “María Inmaculada”, en la cual se determinó una gestión de cambio desfavorable para los miembros de la institución generado por falta de motivación, integración y comunicación, pero a su vez se organizaron ideas para mejorar la problemática con la ejecución de un plan de acción e implementando estrategias andragógicas para una gestión de cambio eficaz y efectiva.
2. *Fase de Planificación:* Se hace referencia al diseño del plan de acción. Desde el inicio de la investigación no solo se aclaró la situación problemática, sino que los participantes sugirieron ideas de acción en una reflexión continua y participativa en la que el investigador fue un sujeto participante generador de interrogantes e incitador del diálogo grupal. En la institución las planificaciones fueron elaboradas a través de dos ciclos en la cual el primero los conforma el ciclo de preparatoria donde cubre la incentivación y comprensión de los factores más afectante a la gestión de cambio, posteriormente el segundo ciclo de perfeccionamiento donde se incorporaron estrategias para solventar la problemática de la gestión de cambio. Esta etapa culminó con la exposición del diseño revisado y autorizado el plan de acción.
3. *Fase de ejecución:* Se pone en práctica el plan, considerándose una de las fases más fundamentales para la investigación y se observaron las vivencias en el desarrollo de éste. El investigador no fue intrusivo, más sí fue sistemático y reflexivo junto con el grupo en la recogida de información sustantiva y sensible de las acciones y reacciones que emerjan en la implementación del plan. En tal sentido, la implementación se originó en un salón de clase, creando un clima organizacional muy ameno y apto para que los docentes y directivos se sintieran motivados y elogiados. A través de esta ejecución se tomaron registros para la siguiente fase.

4. *Fase de Valoración:* En ese momento todo grupo reflexiona sobre la descripción presentada y la acción vivida. De manera general en esta fase se transcribió de lo más exactamente posible, todo lo ocurrido durante el desarrollo del plan de acción permitiendo observar como los docentes pueden ser seres capaces en desenvolverse en cada etapa del sistema educativo.

## **ESCENARIO IV**

### **INDAGACIÓN DEL PROBLEMA ESTUDIADO**

En esta fase de la investigación se enfoca en una identificación y comprensión en profundidad de la situación real correspondiente al uso de las estrategias andragógicas para la gestión de cambio entre el directivo y los docentes presentado en la unidad educativa “María Inmaculada” ubicado en Bejuma, estado Carabobo.

#### **Una mirada a la historia institucional**

La Unidad Educativa “María Inmaculada” fue fundada el 20 de septiembre del 1.995, se encuentra ubicada en el sector “La Alegría” calle Carabobo. Municipio Bejuma, estado Carabobo. En Homenaje a la virgen “Inmaculada Concepción” le fue asignado el nombre a la U.E “María Inmaculada”. Comenzó a funcionar en la presente fecha, por un personal integrado por un (1) director, una (2) secretaria, un (1) obrero y tres (3) docentes de educación inicial y un (1) docente de primer grado de educación básica.

En la actualidad la institución cuenta con una educación básica completa, gracias al empeño del personal que labora, padres, representantes, comunidad y algunos organismos competentes. Hoy día cuenta con el siguiente personal: Mireya García como directora, Gloria Elena de Limonta como coordinadora, Ana Roble como orientadora, Lisbeth Castillo como coordinador de cultura, quince (15) docentes altamente calificados, un (1) profesor de actividades deportiva, un (1) personal de servicio de limpieza, un (1) asistente administrativo, una (1) secretaria y tres (3) personal de servicio de comida.

Asimismo, la institución funciona con distintos horarios de acuerdo al plan integral en el que los niños sean inscritos: Educación Inicial Bolivariana: Inicial desde tres (3) años de edad en un horario de 7:45 a.m. hasta las 11:45 a.m. y en el turno de la tarde 12:45a.m. Hasta las 4:45 p.m., Educación Primaria Bolivariana (de primero a sexto grado) desde las 7:15 a.m. hasta las 12:15 a.m. y en el turno de la tarde 12:40 a.m. hasta 5:20 p.m. Asimismo el colegio ofrece actividades complementarias como: Tareas Dirigidas de lunes a viernes tuteladas por la profesora Jennifer Rodríguez. La población escolar cuenta con doscientos cincuenta y uno (251) estudiantes.

### **El grupo focal de trabajo consensuado**

Las docentes son todas del sexo femenino y poseen edades entre veintitrés (23) y cincuenta y dos (52) años. Cabe señalar que son profesionales de alta calidad, cariñosas, alegres, dinámicas y con muchas ganas de trabajar. El grupo focal se conformó por dos (2) docentes de aulas, una (1) coordinadora y una (1) directora correspondiente a la etapa de educación básica en la institución, formando parte de la problemática que se encuentra sumergida actualmente.

En relación, la presente investigación está vigente la pregunta que debíamos responder, la cual era: ¿Es posible mejorar la gestión gerencial para amplificar la integración de las innovaciones del sistema educativo en la Unidad Educativa “María Inmaculada” ubicada en Bejuma estado Carabobo? Para así ejecutar la investigación a través de la observación participante y la entrevista en profundidad la cual se registrarán mediante las notas de campo en un cuaderno.

### **Categorización**

Desarrollado el paso de la entrevista en profundidad se hace la categorización de las conversaciones en función de clarificar y lograr los conocimientos claros y precisos de la realidad. No obstante, el propósito de validar las técnicas e instrumentos a través de las entrevistas en profundidad realizadas que buscan recoger

los resultados de la investigación. Según Martínez (2005), señala que categorizar “consiste en clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término que sean claro e inequívoco (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática.”(p.268).

En este sentido, el investigador observa y revisa de manera particular y determinadas, los datos obtenidos en repetidas ocasiones, subrayando nombres y expresiones más significativas con el fin de adquirir un acercamiento con la realidad e ir perfilándose hacia una situación concreta, permitiendo así dar una postura crítica y reflexiva de la situación generadora de dicha investigación.

No obstante para el procedimiento de la investigación, se hace la categorización de las entrevistas aplicadas a los informantes claves de la U.E “María Inmaculada” para facilitar la interpretación de la información. En el presente escenario se muestran los resultados de las cuatro (4) entrevistas realizadas a las docentes, coordinadora y directora pertenecientes a la institución.

Cuadro 2: Categorización

<u>Descripción de la Entrevista.</u>	<u>Categoría (Codificación)</u>	<u>Sub Categoría</u>
<b>Pregunta: ¿Manifiestan puntualidad a la hora del cambio en el sistema educativo?</b>		
<p>...<b>Noo</b> y eso son unas de las cosas que me molestan piden las cosas de <b>“hoy para ayer”</b>. (Sonríe)...(E1-36-37)</p> <p>...<b>Puntualidad que digamos no</b> algunos son complicados, pero yo ya uno corriendo una semana, ya uno se adapta al cambio...(E2-16-17)</p> <p>...<b>No</b>, porque la siempre las informaciones nunca llegan a al momento a la</p>	<p>C.1 Puntualidad en los Cambios Institucionales</p>	<p>✓ Cambios con frecuencias. ✓ Puntualidad retrasas. ✓ Puntualidad limitada.</p>

<p>hora, siempre se atrasan en las informaciones...(E3-27-28)  ...Hoy día contamos con la tecnología y regularmente los cambios la manda por la computadora, correo electrónico, pero los cambios que provienen del municipio lo manda de “ya para ya”, casi siempre. ...(E4-15-16-17).</p>		
<p>Pregunta: <u>Consideras motivación a la hora del cambio de planificación por parte del directivo.</u></p>		
<p>...<b>Motivación como tal no</b>, nosotras las docentes la realizamos y la entregamos entre los día lunes y martes y si observan algo positivos nos lo hacen resaltar... Noooo, solo dicen “<b>este cambio proviene desde arriba somos un equipo y debemos montarnos en estos</b>” (E1-23-24-25-28-29).  ...Si en el caso de que ya tú tengas una planificación y hay un cambio puede ser el directivo ooo la coordinadora que está en cargada ella le dice tú puedes hacer una nota como tú, este vas hacer el cambio por un lineamiento que bajarooo de zona <b>y si motivan pues...</b> (E2-25-26-27)  ...Si siempre por lo menos se habla con ellos</p>	<p>C.2 Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación exclusiva. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación circunstancial.</li> </ul> </li> <li>✓ Motivación personal. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación específicas</li> </ul> </li> </ul>

<p>se ponen al día y se les explica pues lo que está al día se les revisa la <b>planificación se orienta, asesora en cuanto a la parte educativa</b> planificación, evaluación... (E3 37-38-39).</p> <p><b>Si trato de leer y releer antes de dar las noticias,</b> para que las docentes se sientan capacitadas al momento de elaborar. (E4 47- 48).</p>		
<p><b><u>Pregunta: Recibo una capacitación dictada por el ministerio del poder popular para la educación previa a la entrada en vigencia del sistema educativo Bolivariana específicamente en el desarrollo del proyecto de aula como la establece el sistema.</u></b></p>		
<p><b>...Ummm, recordando ya va el taller sí</b> que fue dictado, yo tuve la oportunidad de asistir al taller donde participaron todas las escuelas del municipio Bejuma tanto privadas como públicas. Yo como docente y como persona <b>me pareció que era un evento político.</b> Allí de repente hablan de la educación debe estar regidas como por ejemplos de valores por eso el nuevos sistemas educativos... (E1 42- 43-44-45-46-47)</p> <p><b>...Del currículo si, si se hizo se hicieron unas cuantas horas yo lo hice pero no me acuerdo...</b> (E2 30-31).</p> <p><b>...Ehhsi si hubo una capacitación pero no</b></p>	<p>C.3 Capacitación para la adaptación al sistema Bolivariano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adiestramiento al nuevo sistema.</li> <li>✓ Instrucción al sistema Bolivariano.</li> <li>✓ Formación de los docentes para la incorporación al nuevo sistema.</li> <li>✓ Aprendizaje para la adaptación al nuevo sistema.</li> </ul>

<p><b>satisfactoria PORQUE</b> luego nosotras tuvimos que investigar para entenderlo mejor. Anteriormente dictaba a menudos talleres, cursos muy buenos pero ahora no son distantes cuando los elaboran no dejan ningún provecho enriquecedor; ya ni me gusta ir. Es perder el tiempo... (E4 30-31)</p>		
<p><b>Pregunta: Cree usted que el sistema educativo Bolivariano exige a las docentes nuevas habilidades y destrezas. ¿Cómo cuáles?</b></p>		
<p><b>...Si exige mucha más que en el sistema viejo porque 1<sup>ero</sup> los niños de hoy día no son iguales</b> son muchos más indagadores y manejan mucha más información que los niños de antes. 2<sup>do</sup> su manera de pensar y demostrar es distintas y 3<sup>ero</sup> como te trabajan los cambio de un día para otro hay que tener muchas habilidades para trabajar con los estudiantes... (E1 81-82-83-84-85).</p> <p><b>...Si... Claro siempre deben tener nuevas habilidades y destrezas porque cada cambio te genera, genera una propuesta</b> que tienen que estar al día como quien dice para adaptarse... (E3 11-13-14-15).</p> <p><b>Si muchas los niños de ahora no iguales a los de ante.</b> Yo soy jubilada del estado y eh podido ver</p>	<p>C.4 Habilidades y Destrezas para la Planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencias de las planificaciones.</li> <li>✓ Conocimientos de las planificaciones.</li> <li>✓ Practica continua de las planificaciones.</li> </ul>

<p>como los niños no son los niños de ahora... (E4 58-59-60).</p>		
<p><b>Pregunta: <u>Considera usted que posee dominio en cuanto a la planificación y ejecución de proyectos o jornadas que ofrece el sistema educativo.</u></b></p>		
<p>Te comento en los años anteriores las planificaciones era más libres, es decir, el docente <b>planificaba acorde a la necesidades de los niños</b>, o el entorno, pero ahora prácticamente yo lo veo así se <b>planifica a la necesidad de ellos</b> en pocas palabras al gobierno. (E1 11-12-13-14).</p> <p><b>... Hay que colocar el indicador</b> que va ser evaluado ese día, tienes que <b>colocar la intencionalidad</b> que tú ante no lo colocabas o sea tú sabías tú intencionalidad más no lo reflejas a diario y que tiene que ser globalizadas... (E2 37-38-39-40).</p> <p><b>...El sistema es abierto</b> yo pienso que el docente en que horita del aula tiene esa posibilidad de <b>hacer su propia planificaciones siempre que esté bajo los parámetros</b> es "flexible"... (E3 22-23-24-25).</p> <p><b>... Sii a la planificación diaria y en los proyectos trimestrales.</b> Horita hay una nueva forma de planificación que esta</p>	<p>C.5 Dominio En La Planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación a los niños.</li> <li>✓ Nuevas adaptaciones a la planificación. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de planificación.</li> </ul> </li> <li>✓ Planificación y proyectos.</li> </ul>

<p>esteeenuevo .... Año pero no recuerdo y no tengo a la coordinadora cerca para preguntarle los cambios pero si hay cambio se adaptan unos indicadores y otras cosas mass.... (E4 40-41-42-43-44).</p>		
<p><b>Pregunta: ¿Te sientes identificada con el nuevo sistema educativo?</b></p>		
<p>...<b>Realmente si</b> hay cosas buenas porque están adaptadas a la sociedad de hoy día, pero en otras no siento que es muchoooblaaablaaa y no llega a nada... (E1 5-6).  ... <b>Si</b>, que las cosas tienes que <b>ser más dinámica</b> y que trabajemos más... (E2 6-7).  ... <b>Si</b> porque habla mucho de la parte actual y de lo que es la historia como tal... (E3 29-30).  ...<b>Si</b> es algo que es nuevo y hay que adaptarse sin tocar la política como te explique anteriormente porque estoy sintiendo que cada día la involucran, ya sea de un lado oo otro... (E4 36-37-38).</p>	<p>C.6  Identificación del Nuevo Sistema Educativo.</p>	<p>✓ Sentimientos al nuevo sistema.  ✓ Caracterización con el sistema educativo.</p>
<p><b>Pregunta: <u>Considera usted que su estilo de pensamiento se adapta al nuevo modelo educativo.</u></b></p>		
<p>... en cuantos a los <b>cambios de la planificación, no somos tomadas en cuenta...</b> (E1 68-69)  ...Siempre y cuando las cosas seannnnn esté lo que uno <b>espera para el</b></p>	<p>C.7  Estilo Ideológico</p>	<p>✓ Compartimientos de ideas.  ✓ Forma de pensamientos.</p>

<p><b>aprendizaje significativo para el niño.</b>  Exacto... (E2 10-11).  Si se adapta, si se <b>adapta</b> (E3 33).  ...<b>Si completamente...</b> (E4 51).</p>		
<p><b>Pregunta: <u>Como se vincula en la escuela las docentes con el directivo ¿Hay integración?</u></b></p>		
<p>...<b>Si entre directivo-docente muy bien</b> por lo menos aquí en esta institución se maneja muy bien esa parte con el directivo. Excelente con todas las que han pasado sí hay esa unión... (E2 49-50-52).  ...<b>Sí...</b> Si pero <b>no están natural...</b> Excelente, ellos conmigo se llevan muy bien <b>aceptan sugerencias</b> y preguntan si tienen duda. (E3 45-46-47-50-52-54-55).  ...<b>Si las muchachas son unidas,</b> eso sí siempre le eh dicho en cuanto a la profesional deben relacionarse unas con las otras, pero en lo personal no ya eso es parte privada de cada una de ellas. <b>El deber de integrarse en lo profesional...</b> (E4 53-54-55-56).</p>	<p>C.8 Integración</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unión entre docentes y directivos.</li> <li>✓ Asociación entre directivos y docentes.</li> </ul>
<p><b>Pregunta: <u>Durante el año escolar los agentes superiores te han manifestado estrategias para mejorar los cambios educativos.</u></b></p>		
<p>...<b>Que nooooooooooooo</b> mi amorrr, solo se paran en la puerta de salón y me dicen hay que realizar dicha actividad... (E1 17-</p>		

<p>18).  <b>No, no hay. La única hace soy yo. (E3 43).</b>  <b>...Si le hablamos mucho para que ellas elaboren sus habilidades y destrezas puedan desarrollar nuevos conocimientos ya que estamos para los niños y por los niños somos lo que somos educadoras... (E4 62-63-64 )</b></p>	<p>C.9  Manifestación de Estrategias</p>	<p>✓ Exposición de estrategias  ✓ Muestras de tácticas para las docentes.</p>
<p><b>Pregunta: <u>Se siente identificado con este nuevo sistema educativo bolivariano.</u></b></p>		
<p><b>...con disposición de tiempo pero realmente como docente me siento molesta. Porque todos los jefes tanto como la coordinadora, la directora y los de municipio y hasta los jefes de zona deben ver antes de mandar tantos trabajos... (E1 54-55-56-57).</b>  <b>...son cosas nuevas pero todo al <b>empezar es un poco difícil</b> pero si está bien porque así seeeosea tú te desenvuelves más y buscas más rápido lo que tú tas umm, refleja lo que tú estás buscando que el grupo quiere que el grupo aprenda... (E2 43-44-45-46).</b></p>	<p>C.10  Actitud de los Docentes ante el cambio</p>	<p>✓ Disposición al cambio.</p>
<p><b>Pregunta: Ustedes con directores les brindan estrategias a las docentes.</b></p>		

<p>...Si es necesario realizo los cambios ha mediado de la planificación pero casi siempre trato de darlo una semana ante, sin embargo nos encontramos con cambios frecuentes de la zona educativa, ya que nosotros nos encontramos como institución privada nos regimos mucho más por la zona educativa y el municipio Bejuma. Nosotros nos dirigimos a la zona educativa cuando nos manda hacer un taller o un curso pero si nos al municipio... (E4 8-9-10-11-12-13-14)</p>	<p>C.11 Modificaciones por parte del Directivo.</p>	<p>✓ Cambios durante la planificación por parte del directivo.</p>
--	---	--

Fuente: Autor. (2014).

### *Relación Categorial*

Cuadro 3: Relación de las Categorías

<u>Codificación de categorías</u>	<u>Categoría definitiva</u>	<u>Sub Categoría</u>
<p><b>C.1 Puntualidad en los Cambios Institucionales.</b> <b>C.10 Actitud de los Docentes ante el cambio</b></p>	<p>Puntualidad vs comportamiento</p>	<p>Cambios con frecuencias Puntualidad retrasas. Puntualidad limitada. Disposición para el cambio.</p>
<p><b>C.2 Motivación</b> <b>C.8 Integración</b></p>	<p>Responsabilidad Institucional</p>	<p>Motivación exclusiva. Motivación circunstancial. Motivación personal. Motivación específicas Unión entre docentes y directivos. Asociación entre directivos y docentes.</p>
<p><b>C.3 Capacitación para la adaptación al sistema Bolivariano.</b> <b>C.4 Habilidades y</b></p>		<p>Adiestramiento al nuevos Sistema. Instrucción al sistema Bolivariano.</p>

<p><b>Destrezas para la Planificación.</b> <b>C.5 Dominio en la planificación.</b></p>	<p>Dominio en la planificación</p>	<p>Formación de los docentes para la incorporación al nuevo sistema. Aprendizaje para la adaptación al nuevo sistema. Experiencias de las planificaciones. Conocimientos de las planificaciones. Practica continua de las planificaciones. Planificación a los niños. Nuevas adaptaciones a la planificación. Sistema de planificación. Planificación y proyectos.</p>
<p><b>C.9 Manifestación de Estrategias.</b> <b>C.11 Modificaciones por parte del Directivo.</b></p>	<p>Manifestación de desenvolvimiento en la institución.</p>	<p>Exposición de estrategias Muestras de tácticas para las docentes. Cambios durante la planificación por parte del directivo.</p>
<p><b>C.6 Identificación del Nuevo Sistema Educativo.</b> <b>C.7 Estilo Ideológico</b></p>	<p>Formación ideológica para el sistema educativo.</p>	<p>Sentimientos al nuevo sistema. Caracterización con el sistema educativo. Compartimientos de ideas. Forma de pensamientos.</p>

Fuente: Autor. (2014).

### **Análisis e interpretación a la luz de las entrevistas**

Construida la fase de observación se abarcó a profundidad la comprensión de la situación real de los problemas correspondiente a las estrategias andragógicas para la gestión de cambio entre el directivo y los docentes en la Unidad Educativa “María Inmaculada” municipio Bejuma, estado Carabobo. En la presente investigación se desarrolló el trabajo de campo para recopilar los datos aportados por los directivos y los docentes; se dirige a una etapa superior de análisis de dichos datos para la cual el

proceso de recopilación de datos se cumplió partiendo de los objetivos de estudio y su desarrollo cumplió la fase metodológica de la investigación cualitativa.

Se observó en la recopilación de la información, que durante el proceso la investigadora se involucró de manera significativa con los directivos y docentes, en un inicio se realizaron entrevistas profundas a los miembros ya mencionados. De acuerdo a ellos, en esta institución notificaron en diferentes momentos los directivos y docentes inconvenientes frecuentes a la hora de la puntualidad para desarrollar un cambio, por tal motivo se genera consecuencias en el desenvolvimiento para una planificación eficaz. Los docentes conjuntamente con la coordinadora y directora se sintieron y se sienten desafortunadas e oprimidas por los cambios, ya sea en las planificaciones diarias, o el área de cultura o deporte. Por tal motivo, obtienen un comportamiento de bajo rendimiento, ya que los cambios se ejecutan con frecuencia.

Sin embargo, se logró visualizar que los cambios no sólo provienen del directivo, si no del municipio escolar o zona educativa. Radicando el problema en los directivos externos proporcionando cambios sin tomar en cuenta la fecha, el lugar o espacio o si los docentes y miembros de la institución están en capacidad para resolver dicho cambio.

Durante la investigación manifestaron descontento como se ejemplifica en las siguientes entrevistas: *“noo y son unas de las cosas que molestan piden las cosas de hoy para ayer”...* (E1 36-37). Otra entrevistada comunicó de acuerdo con la puntualidad de los cambios, lo siguiente: *“nunca llegan al momento, siempre se atrasan”...* (E2-27-28). Cabe destacar que, los cambios lo hacen llegar a través del correo electrónico: *“Hoy día contamos con la tecnología y regularmente los cambios la manda por la computadora, correo electrónico, pero los cambios que provienen del municipio lo manda de “ya para ya”, casi siempre. ...*(E4-15-16-17). En otro orden de opiniones de la entrevistada 1 manifestó con respeto a los cambios: *“no obtienen disposición de tiempo, pero realmente como docente me siento molesta. Porque todos los jefes tanto como la coordinadora, la directora y los de municipio y*

*hasta los jefes de zona deben ver antes de mandar tantos trabajos... (E1 54-55-56-57). La entrevistada 2 puntualizó “Son cosas nuevas pero todo al empezar es un poco difícil pero si está bien porque así seeeosea tú te desenvuelves más y buscas más rápido...” (E2 43-44-45-46).*

En otro orden de ideas, el proceso de triangulación permite verificar que la información obtenida o los datos recopilados permitan alcanzar un análisis, tomando en cuenta los tres puntos de vistas, en esta oportunidad contrasta con la teoría de la comunicación siendo ideadas como un fenómeno de representación social que comprende todos los actos mediante los cuales los individuos se relacionan con sus sociedades para transmitir o intercambiar información (Aguilera, M. 2008). Así como también, el elemento fundamental que debe existir es la relación con los miembros de una organización y esto va a depender del tipo de relación que un individuo vaya a tener con los que están en su entorno. En tal sentido si existe una eficacia en la comunicación, ya sea entre los docentes o directivos o municipio Bejuma o zona educativa los cambios obtuvieran una nueva visión y generando un excelente desempeño entre los miembros internos y externos de la institución.

Ahora bien, nos encontramos en la siguiente categorización como responsabilidad institucional abordando la motivación comprendida por cada directivo y docentes al igual la integración institucional. Se logró evidenciar integración entre los docentes tales como los saludos y la integración en cuanto a la planificación pero no de un todo, ya que solo se colocan de acuerdo para trabajar a la par en los contenidos más no presentando estrategias pedagógicas ni andragógicas. En algunos casos la motivación a la realización o adaptación al cambio no es frecuente ni se refleja para alcanzar los objetivos de presente cambio.

En relación en las entrevistas a profundidad, las docentes, coordinadora y directora hicieron señalar los distintitos puntos de vista sobre la pregunta: Consideras motivación a la hora del cambio de planificación por parte del directivo. Sin dejar acotar, la entrevistada 1 manifestó lo siguiente “...*Motivación como tal no, nosotras*

*las docentes la realizamos y la entregamos entre los día lunes y martes y si observan algo positivos nos lo hacen resaltar... Noooo, solo dicen “este cambio proviene desde arriba somos un equipo...” (E1-23-24-25-28-29).* Por otro lado también resaltaron, en este caso la entrevistada 3a través de la pregunta: Existe integración entre los docentes; *“Sí... Si pero no están natural... Excelente, ellos conmigo se llevan muy bien aceptan sugerencias y preguntan si tienen duda. (E3 45-46-47-50-52-54-55).*

Por ello, la relación y la involucración se basa en la teoría de la motivación-Higiene del Psicólogo Herzberg profundiza acerca de las causas y condiciones que pueden determinar el éxito o el fracaso de las personas dentro de sus puestos de trabajo. Una vez realizado el estudio llegó a la conclusión de que las personas cuando se sentían mal señalaban factores intrínsecos como logros, reconocimientos y responsabilidad a la hora de sentirse satisfechos con el desarrollo de sus funciones. Por tal motivo se hace particular la teoría motivacional conjuntamente con la integración de la institución que se involucran con la teoría de las necesidades, ya que no trabajándose de manera satisfactoria podría ocasionar gran desventajas en el proceso de aprendizaje-enseñanza y en general un clima organizacional con altos índices de necesidad en la institución.

Por consecuencia, se considera la teoría de la necesidad, ya que para aportar motivación e integración hay que tomar en cuenta las necesidades de los individuos, debido a que estamos trabajando con personas. La teoría de las necesidades está desarrollada por Abraham H. Maslow, se basa que los humanos se esfuercen por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles mínimos a los máximos, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona. Entre las necesidades a las cuales se refiere Maslow, en orden de menor a mayor, se encuentran: fisiológicas, seguridad, sociales, reconocimiento y auto superación. Las mismas están inversamente proporcionadas a alejar de la persona el temor hacia los demás, a perder el control de su vida, a controlar el miedo y a evitar la anarquía.

Por otra parte, no es menos importante el dominio en la planificación, ya que el educador es un agente de cambio y participa desde sus saberes. En relación a esta categoría la capacitación, el desenvolvimiento de habilidades y destrezas genera una participación en la planificación y ejecución de proyectos, la mayoría de las entrevistadas se muestran seguras al señalar que conocen y dominan la planificación y la ejecución de los proyectos, en ambas funciones hacen uso de las intencionalidades tales como: Aprender a crear, que requiere el fortalecimiento; aprender a convivir y a participar; aprender a valorar y aprender a reflexionar.

Sin embargo, una minoría de docentes, manifestó tener fallas en cuanto a este tipo de planificaciones debido a que fueron preparados bajo una educación lineal, que no les permite ser flexible y manifestaron una resistencia al cambio, pero argumentan que tienen que adaptarse a nuevos cambios para el aprendizaje de los estudiantes, enmarcando la pausa para avanzar hacia este nuevo sistema. Así mismo se sienten preocupados por la integración del proyecto de aprendizaje (PA).

Por consiguiente, se refleja en ciertas entrevistas la revelación en cuanto a la capacitación. La entrevistada 2 notificó a través de la formulación de la siguiente pregunta: Para este nuevo sistema se recibió una capacitación. Obteniendo la siguiente respuesta: “...Del currículo si, si se hizo se hicieron unas cuantas horas yo lo hice pero no me acuerdo...” (E2 29-30). En cuanto a la elaboración la entrevistada 4 mencionó:

*“...Sii a la planificación diaria y en los proyectos trimestrales. Horita hay una nueva forma de planificación que esta esteeee nuevo.... Año pero no recuerdo y no tengo a la coordinadora cerca para preguntarle los cambios pero si hay cambio se adaptan unos indicadores y otras cosas mass....” (E4 40-41-42-43-44).*

Es de destacar que, conocen el deber “ser”, pero al momento de elaborar el deber “hacer” poco ejecutan de manera correcta y conlleva a las necesidades y resistencia al cambio. En relación se encuentra inmerso con la teoría del liderazgo del

siglo XXI, ya que cada docente es líder de su propia aula tomando el control del dominio en la planificación, por tal sentido el liderazgo de hoy en día se desarrolla en optimizar y mejorar las necesidades de las personas y así obtener un potencial asertivo. Según Mazariegos, A (2004) expresa las cualidades de liderazgo basadas en el valor, ayudaran a los líderes a aprender, adaptar y responder positivamente en el nuevo milenio... (p.1). Dentro de este liderazgo, el líder conjuntamente con su equipo traza las metas para alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, se encuentra la categoría de manifestación de desenvolvimiento en la institución. En esta categoría arrojó la dificultad en el momento de responder entre directivo, coordinadora y docentes. Se encontraron en una disyuntiva y no manifestaron las estrategias, en ciertos casos notificaban que si aportaban estrategias, pero no mostraban cuales, igualmente fue por parte de la coordinadora y directora. Por tal motivo se da a conocer la falta de necesidades de estrategias andragógicas para las docentes escaseando la amplitud de conocimientos y aprendizajes y a su vez el fortalecimiento de la integración y motivación de las docentes. Se muestra cierta respuesta en la cual concuerda con las necesidades de estrategias.

Por tal motivo, la entrevistada 1 opinó de la siguiente pregunta: Durante el año escolar los agentes superiores te han manifestado estrategias para mejorar los cambios educativos.: *“Que noooooooooooooooooo mi amorrr, solo se paran en la puerta de salón y me dicen hay que realizar dicha actividad...”* (E1 17-18). En este caso observamos como los agentes superiores muestran desequilibrio organizacional. La Entrevistada 3: *No, no hay. La única hace soy yo.* (E3 43). Por otro lado, la entrevistada 4 resalto la respuesta como directora *“...Si le hablamos mucho para que ellas elaboren sus habilidades y destrezas puedan desarrollar nuevos conocimientos ya que estamos para los niños y por los niños somos lo que somos educadoras...”* (E4 62-63-64)”.

No obstante, la recolección de datos nos lleva a sustentar a través de la siguiente teoría el liderazgo como rol estratégico enfocándose al éxito de una institución u organización está muy relacionada con la toma de decisiones oportunas

y acertadas de un líder. Un buen líder es una persona que favorece la participación, abierto a las discrepancias, propone proyectos desafiantes y premia el talento. La nueva clase de líderes que se requieren, son los líderes legítimos, aquellos que divisan un futuro mejor y conciben una visión de cambio positivo, con la firme decisión de hacer algo, encabezando propuestas e iniciativas con metas realizables para lograr los cambios.

Por último, se enfocó en la formación ideológica para el sistema educativo donde se observó que la recopilación de la información durante la investigación las docentes involucraron sus estilos de pensamiento, ya que se forma una pregunta personal donde tiene que expresar sus sentimientos al sistema. En esta categoría surge en mí una objeción por lo expresado en las categorías anteriores, en esta muestra fortalecimiento y manifiestan relación por el sistema educativo. Señalando en las entrevista 2 a través de la pregunta: Te sientes identificada con el nuevo sistema educativo, respondió: “... *Si, que las cosas tienes que ser más dinámica y que trabajemos más... (E2 6-7)... Si porque habla mucho de la parte actual y de lo que es la historia como tal... (E3 29-30)*. En correlación siente deben involucrarse en un cambio, en las adaptaciones curriculares pero a través de lo expresado con anterioridad no implementa, esto quiere decir, que las docentes sienten la necesidad de adaptarse y aceptar los cambios más no hacen un estudio de como acerca y tener un enriquecimiento.

En la vinculación con la teoría se puede relacionar con la teoría de Mc Gregor donde recogió todo el conjunto de características humanas, que no eran consideradas con anterioridad. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones en la dirección basados en liderazgos individuales.

Cabe resaltar, que mediante las ejecuciones de las entrevistas por parte de los gerentes internos (coordinadora y directora) reflexionaron que la estrategias que aportaban eran muy básicas para las docentes de hoy día por tal motivo a las docentes

de dicha institución les pidieron una estrategias para que la manifestaran durante la próxima reunión. Desde mi punto de vista me parece que debe existir una motivación e integración entre ellos para promover las eficacias en las estrategias. De este modo se puede expresar si la institución desarrollará las teorías es decir de lo teórico se llevará a la práctica comprenderíamos otra realidad; en consecuencia como investigadora me conduce a ejecutar unas estrategias andragógicas para solventar la gestión de cambio entre el directivo y las docentes para el fortalecimiento de la institución.

En líneas generales se procede a la ejecución de plan de acción que se llegó en consenso con la directora y sugerencias de las docentes, aplicar en dos reuniones estrategias andragógicas para mejorar y capacitar la gestión cambio dando le respuesta a la pregunta inicial: ¿Es posible mejorar la gestión gerencial para amplificar la integración de las innovaciones del sistema educativo en la Unidad Educativa “María Inmaculada” ubicada en Bejuma estado Carabobo?

## **ESCENARIO V**

### **PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES**

Partiendo de la formación integral de los directivos y docentes en la institución se ofreció a todos la oportunidad de generar y obtener estrategias andragógicas en producción de ideas en beneficio de una gestión de cambio. El enfoque curricular debió estar en correspondencia con el modelo educativo, en líneas generales se orientan hacia una nueva misión y visión que permita fortalecer la institución. Sobre estos fines se hace necesaria la disposición de los miembros que conforman la institución.

De ahí la necesidad de elaborar un plan de acción que logre la participación e integración de todos sus formadores. Esta acción no puede ser de forma aislada, debe ser integrada por las docentes que inciden en las formaciones y utilización de las estrategias andragógicas.

De esta manera, la planificación de acciones giraron en torno a las observaciones hechas con anterioridad: las docentes necesitaban estrategias nuevas e innovadoras desde un punto de vista enriquecedor para el desenvolvimiento de la gestión de cambio, lo cual no fue gratificante debido a que los directores no facilitaban las estrategias innovadoras, por tal motivo como investigadora estoy sumergida y comprometida en aportar de manera satisfactoria y solventar la presente necesidad.

Además, se realizaron conversaciones durante el diagnóstico abriendo las posibilidades de ejecutar un plan de acción las cuales fueron positivas, ya que durante la investigación se me permitirá reunirme con las docentes y con el directivo de manera unificada e integrada en dos (2) oportunidades. Donde se llegó al acuerdo que participaría para la exhibición de estrategias y posibles soluciones de la gestión de cambio.

De esta manera, se concibió un plan de acción en el que fueron incluidas diversas actividades que nos llevaron a emplear las estrategias andragógicas para la gestión de cambio entre el directivo y los docentes de aula. A pesar de que el diagnóstico arrojó varias interpretaciones a partir de las categorizaciones, en consenso nos dimos cuenta que para alcanzar los propósitos del plan de acción, debemos evidenciar ciertas actitudes en el ambiente institucional, tales como:

- a) Disposición de tiempo y desear querer aprender para ejecutar las estrategias andragógicas al momento de un cambio; desear sentir la adaptación al cambio.
- b) Las muestras de estrategias por parte de los docentes y directivo.

### **Plan de Acción**

El Plan de Acción llevará por nombre: “Promoviendo estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en nuestra Escuela” es decir, estrategias prácticas y comprensibles para una escuela activa y participativa en la calidad desenvolvimiento escolar.

### **Propósito del Plan de Acción**

Emplear las estrategias andragógicas para el desarrollo y la actitud positiva ante la gestión de cambio entre el directivo y los docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada”, en el municipio Bejuma, del estado Carabobo.

### **Acciones Específicas del Plan de Acción**

- a) Capacitar a los docentes a través de los cursos sobre el uso y manejo de los cambios educativos.
- b) Diseñar estrategias andragógicas para la integración que promuevan una gestión de cambio desarrollada de manera activa, participativa y motivadora.
- c) Orientar al personal docente y directivo para promover actitudes positivas mediante estrategias andragógicas frente a una gestión de cambio.

## **Justificación del Plan de Acción**

Actualmente en la Educación Básica es importante evaluar todos y cada uno de los elementos que inciden en el proceso de enseñanza. En el desarrollo se persigue que las docentes formen una capacitación con la ayuda oportuna y efectiva de la coordinadora y directora a través del uso de estrategias andragógicas, donde deben cumplir con los siguientes requisitos ser innovadoras y creativas, utilizando estrategias planteadas, así como también considerar la innovación de métodos, procedimientos y técnicas como una posibilidad deseable en sus actividades profesionales donde consigan mejorar la gestión de cambio en todos los docentes o en su mayoría de la institución.

De tal manera, el plan persigue mejorar la gestión de cambio para el mayor perfeccionamiento en el campo laboral de manera integral, ya que a lo largo del camino profesional sean en instituciones privadas o públicas van a demostrar sus habilidades y destreza en la aplicación de estrategias andragógicas para la integración del cambio.

Por lo tanto, el uso de estrategias andragógicas se hace relevante ante la necesidad de mejorar la integración y motivación en el grupo laboral. De acuerdo a ello, las estrategias andragógicas representan una herramienta maravillosa e importante para el desarrollo y evolución de la enseñanza; en estos tiempos la gestión de cambio juega un papel fundamental para resolver diferentes actividades, tanto dentro y como fuera de la institución y lo largo de la vida profesional.

La necesidad surge cuando las docentes y directivos no pueden presentar dificultad ante los cambios, ni comunicar las ideas y pensamientos generados a partir de una variación en su sistema educativo y laboral, por eso es la búsqueda de la perfección en la gestión de cambio. En el plan de acción se desarrolla e incluye a las docentes en las decisiones para lograr la efectividad de las estrategias andragógicas para la gestión de cambio entre el directivo y los docentes.

## **Misión**

Incorporar a las docentes, coordinadora y directora en la gestión de cambio y promover su compromiso en la participación en las actividades propuestas para mejorar el clima laboral y las adaptaciones a los cambios provenientes de la institución, tanto interna como externamente.

## **Visión**

Mejorar las actitudes ante la gestión de cambio entre el directivo y los docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada” de manera que tenga una eficiencia y eficacia total en las transformaciones del sistema educativo.

## **Curso de capacitación para una gestión de cambio**

La gestión de cambio en las instituciones enfrenta y les exigen asumir nuevos retos; los grandes cambios que se suceden en el entorno lo hacen que asuman nuevas estrategias, por lo tanto es una búsqueda deliberada de acciones que desarrollen la ventaja competitiva de la institución y aumenten el potencial. Formular estrategias andragógicas en las escuelas y luego implementarla es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado que requiere de mucha evaluación y ajustes.

En relación a ello, capacitar para la formulación de estrategias andragógicas en la institución, implica cuatro fases:

1. Identificar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
2. Detectar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos.
3. Detectar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar para conseguir el propósito.
4. Establecer la concientización a los cambios provenientes.

En consecuencia, se hace imperioso ejecutar acciones que nos ayuden a promover

el cumplimiento de las fases, previamente mencionadas, siendo estas las siguientes:

1. Obtener los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, entre otros.
2. Establecer responsabilidades: cada proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
3. Monitoreo de los cambios como se están desarrollando para visualizar la eficiencia y eficacia.

En tal sentido, la planificación de estrategias andragógicas se desarrolla en dos fases, tales como:



Fuente: Autor, (2014).

En la primera fase se desarrolla la preparación, es decir, concientizar a las docentes y directivo de la importancia de una buena ejecución de cambios. Se presenta la planificación que será llevada a cabo durante la primera reunión unificada e integrada con las maestras, coordinadora y directora y en una segunda fase se ejecutará el perfeccionamiento de la gestión de cambio donde se brinda soluciones para la integración, comunicación y motivación para que al momento de recibir las noticias del cambio los docentes se encuentren altamente preparados, capacitados y poder brindar una educación confortable y enriquecedora.

### **Primera fase**

#### **Preparatoria: Motivación e Integración**

Consiste en la iniciación de las docentes y directivos, es decir es una preparación amplia y concisa, se dispone a las maestras para adquirir el control de los cambios. En esta fase se realizaron actividades individuales y grupales.

Tabla 5: Planificación de la primera fase de preparatoria

**Cuadro 4: Planificación de la primera fase de preparatoria**

<b>Título del Plan de Acción: Promoviendo estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en nuestra Escuela</b>							
<b>Propósitos del Plan de Acción: Emplear las estrategias andragógicas para el desarrollo y la actitud positiva ante la gestión de cambio entre el directivo y los docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada”, en el municipio Bejuma, del estado Carabobo.</b>							
<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>	<b>Acciones específicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>¿Qué aprendemos?</b>	<b>¿Cómo lo aprendemos?</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>28/11/14</b>	10:30a.m. / 12:10a.m.	Capacitar a los docentes a través de los cursos sobre el uso y manejo de los cambios educativos. Diseñar estrategias andragógicas para la integración que promuevan una gestión de cambio desarrollada de manera activa, participativa y motivadora	Videos de motivación . Ejercicio de los días y colores  Dinámica titulada: ¿Quién sabe?	Concientizarnos sobre los cambios educativos. Motivarnos como miembros de equipo. Integrarnos para una eficacia como equipo. Comunicarnos para eficacia en las adaptaciones de los cambios del sistema educativo.	Como investigadora responsable, invite a las docentes y directivos de la escuela a una reunión en ambiente agradable proporcionándole un clima organizacional confortable. Allí les explique la importancia de ser unidos y comprender un compromiso con la institución. Posterior a ellos cada docente podrá participar de manera individual y grupal en las diversas estrategias andragógicas.	Investigadora	<u>Humanos:</u> Docentes, Coordinadora y Directora.  <u>Materiales:</u> Computadora “laptop”. Video Beam. Reproductor de DVD. Lápices Hojas Blancas

Fuente: Autor (2014).

En el presente plan de acción se elabora bajo los siguientes parámetros, a través de fases de preparación de las docentes y directivos que tiene lugar en un aula de clase preparada y adaptada a un clima positivo. Estuvo diseñada para promover la disposición y capacitación, se realiza un inicio de indagar sobre los niveles de disposición y capacitación entre los docentes y el directivo de la institución, pero a su vez se va incorporando la motivación e integración, con la utilización del video y la estrategia “Quien sabe”.

En tal sentido, la estrategia “Quien sabe” es una habilidad para el desarrollo de la gestión de cambio. Se realiza de la siguiente manera solicitando la participación de dos docentes en la cual abordara dos extremos de una mesa y en el medio una campana se le realiza una pregunta, tales como: (cuantos cambios se ejecutaron durante la semana ya sea en planificación o evento cultural. Cuantos docentes participaron en los cambios. Qué beneficios produjeron los cambios. Qué aprendizaje obtuvo esos cambios tanto en lo personal como profesional. Sabes cuales cambio se aproximan para la planificación) entre otros. Esto permite tanto a la investigadora, docentes, coordinadora y directora estar informadas como nos integramos al cambio y si se adaptan de manera factible.

Posteriormente a dicho curso de capacitación, se procede a organizar las estrategias andragógicas con el fin de diseñar una planificación para la reunión, que le permita a las docentes y directivos contar con un tiempo determinado para comprender los objetivos de mayor provecho.

En relación las planificaciones eficaces y efectivas se consideran un proceso educativo a seguir en el aula perteneciente a elevar la calidad de la educación y contribuye a mejorar el desempeño del docente, de allí la apremiante necesidad de que el docente ejerza su rol de integrador y comunicador. Por ello adquiere relevancia este estudio, ya que permitirá a las docentes, en el marco de la andragogía, poner en práctica sus principios y de cierta manera mejorar su rol de planificador e indirectamente mejoraría la enseñanza y el aprendizaje para una mejor progreso en

las transformaciones educativa; pues las docentes, coordinadora y directora obtendrían unas herramientas para optimizar su praxis.

Por último se llevaran a cabo los cursos utilizando estrategias andragógicas con las docentes de aula y el directivo, donde se pretende mejorar el proceso comunicativo y elevar los niveles de productividad laboral dentro de la institución educativa. Por ello, se hace mención de la planificación de estas sesiones de aprendizaje:

## Clases implementada

Cuadro 5: Planificación de la primera reunión implementada

Reunión # 1	
<b>Inicio:</b>	<p>El curso será implementado dentro de un aula de clase. Las docentes se ubicaran en forma de semicírculos; de fondo estará un sonidos de música instrumental. Al momento de entrar las docentes y directivos formaran una fila para escoger un color de una tarjeta que en la cual el par estará en una mesa así permitiendo que las docentes compartan con otras personas.</p> <p>Posteriormente se pasa la asistencia y al pronunciarla se colocaran de pie y dirán algo positivo de la institución; posteriormente la investigadora hará resaltar todos los mensajes positivos de la institución haciendo revelar la importancia de ser un equipo de trabajo.</p> <p>Otra actividad que será ejecutada para activar la motivación e integración será el ejercicio de los días y colores. El ejercicio de los "días y colores" es un ejercicio que ilustra cómo las personas ven las mismas cosas de una manera diferente. Esto ayuda a construir empatía, para ayudar en la resolución de conflictos. Entender el punto de vista de otra persona ayuda a reducir la confusión que puede generar conflicto debido a un malentendido. Cada empleado necesitará un lapicero y una hoja de papel. Todos deben cerrar los ojos y se les pide que se imaginen los días de la semana. Luego se les pregunta qué color ven para cada día y deben anotarlo. Luego de esto, se tiene una discusión donde cada uno compara sus elecciones para cada día de la semana.</p>
<b>Desarrollo:</b>	<p>Una vez preparadas e integradas se procederá a la visualización de un video de motivación donde las docentes podrán reflexionar y concientizar y al personal directivo recordarle la importancia fundamental de la gestión de integración como equipo. Consecutivamente se pondrán en práctica la dinámica “<i>Quien Sabe</i>”. Se solicita la participación de dos docentes en la cual abordara dos extremos de una mesa y en el medio una campana y mediante se le realiza una pregunta, tales como: (cuantos cambios se ejecutaron durante la semana ya sea en planificación o evento cultural. Cuantos docentes participaron en los cambios. Qué beneficios produjeron los cambios. Saben cuales cambio se aproximan para la planificación) entre otros. Esto permite tanto a la investigadora, docentes, coordinadora y directora estar informadas como nos integramos al cambio y si se adaptan de manera factible.</p>
<b>Cierre:</b>	<p>Las docentes de manera individual realizaran una lista de los cambios que se han manifestado en la estrategia “<i>Quien Sabe</i>” escribiendo su buen desempeño y lo no tanto y ese momento se les preguntará Ustedes como docentes y miembro de una institución ¿cómo mejoraría la gestión de cambio para que todas sean informadas e integradas y se puedan adaptar al cambio?</p>

Fuente: Autor, (2014).

## Segunda fase

Cuadro 6: Planificación de segunda fase de perfeccionamiento

<b>Título del Plan de Acción: Promoviendo estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en nuestra Escuela</b>							
<b>Propósitos del Plan de Acción: Emplear las estrategias andragógicas para el desarrollo y la actitud positiva ante la gestión de cambio entre el directivo y los docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada”, en el municipio Bejuma, del estado Carabobo.</b>							
<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>	<b>Acciones específicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>¿Qué aprendemos?</b>	<b>¿Cómo lo aprendemos?</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>04/12/14</b>	10:30a.m. / 12:10a.m.	Diseñar estrategias andragógicas para la integración que promuevan una gestión de cambio desarrollada de manera activa, participativa y motivadora. Orientar al personal docente y directivo para promover actitudes positivas mediante estrategias andragógicas frente a una gestión de cambio.	Dinámica titulada: “ <i>Juego de cartas de refuerzo</i> ”  Cartelera alusiva a los cambios.	Concientizarnos sobre los cambios educativos.  Motivarnos como miembros de equipo.  Integrarnos para una eficacia como equipo.  Comunicarnos para eficacia en las adaptaciones de los cambios del sistema educativo.	Como investigadora responsable, invite a las docentes y directivos de la escuela a una reunión en ambiente agradable proporcionándole un clima organizacional confortable. Allí les explique la importancia de ser unidos y comprender un compromiso con la institución. Posterior a ellos cada docente podrá participar de manera individual y grupal en las diversas estrategias andragógicas.	Investigadora	<u>Humanos:</u> Docentes, Coordinadora y Directora.  <u>Materiales:</u> Reproductor de DVD. Lápices Hojas Blancas Cartelera Materiales de provecho.

Fuente: Autor, (2014).

Cuadro 7: Planificación de la segunda reunión implementada

<b>Reunión 2</b>	
<b>Inicio:</b>	Se desarrollará una dinámica para la participación de todas las docentes haciendo referencia a la motivación e integración y el control de las emociones, la dinámica lleva por nombre “ <i>Juego de cartas de refuerzo positivo</i> ”. El juego "refuerzo positivo" premia el comportamiento positivo durante todo el día. Usando las tradicionales tarjetas de juego, un líder designado del equipo da tarjetas de regalos a las personas cada vez que ve o escucha un buen comportamiento. Por ejemplo, cuando alguien llega a tiempo, le va bien en una tarea o contesta una pregunta difícil, puede recibir un naipe. Al final del día, cada jugador revisa sus cartas con el líder del equipo. Quien tiene la mejor combinación de tarjetas mediante las reglas de póker recibe un pequeño regalo. Este juego motiva al grupo a trabajar tan duro como pueda.
<b>Desarrollo:</b>	Una vez finalizada la dinámica se procederá a la próxima estrategia fundamental, en la cual la investigadora en conjuntamente con las docentes y directivos elabora una cartelera donde se notificará los cambios, las transformaciones estarán visible por parte de la directora o coordinadora o docentes así estarán mucho más seguro que los cambios frecuentes lo manejen todos los miembro de la institución; posteriormente se le dejará un espacio para colocar a la maestra con mayor capacidad y desenvuelta en los cambios. Se colocará una foto y un mensaje de agradecimiento y sumará puntos para ser la docente del año. Que se escoge en el mes de enero por ser día de los educadores.
<b>Cierre:</b>	Palabras de la directora y coordinadora unas palabras sobre ambas reuniones y las diversas docentes sus opiniones sobre las estrategias andragógicas y agradecimiento por parte de la investigadora.

Fuente: Autor, (2014)

## **ESCENARIO VI**

### **EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

En esta fase de investigación hace referencia a la ejecución del plan de acción, desarrollado en la etapa anterior. En esta fase se describe todas las vivencias durante su desarrollo. Se tomó en cuenta las sugerencias a portadas durante el diagnóstico y la visita de la institución e incorporando opiniones de las docentes en la planificación, como medida prioritaria para solventar la situación problemática que se presenta en la institución.

#### **Ejecución de la 1<sup>era</sup> fase de preparatoria**

**Fecha:** 28 de noviembre del 2014.

**1<sup>era</sup> fase de preparatoria:** Sensibilización del equipo de trabajo sobre la importancia de la capacitación a los docentes y directivos con la utilización de la motivación e integración.

#### **Objetivo específico:**

Capacitar a los docentes a través de los cursos sobre el uso y manejo de los cambios educativos.

Diseñar estrategias andragógicas para la integración que promuevan una gestión de cambio desarrollada de manera activa, participativa y motivadora.

Orientar al personal docente y directivo para promover actitudes positivas mediante estrategias andragógicas frente a una gestión de cambio.

**Estrategias:** Realización de actividades de selección de las tarjetas, video de

motivación, ejercicio de los días y colores, la estrategia ¿Quién sabe?, posteriormente la incorporación de los cambios de pasado, presente y futuro con la estrategias implementada de cada momento.

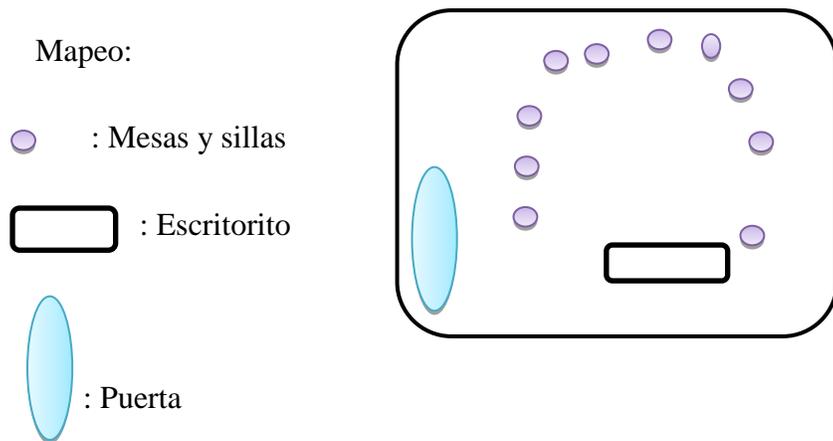
**Experiencia Vivenciada:** En la última semana de presente mes, la investigadora desarrolló el primer momento del plan de acción “Promoviendo estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en nuestra Escuela”, agradeciendo la presencia de todos los docentes y directivo, siendo beneficiosas las diferentes actividades que se llevaron a cabo en dicho plan.

### **Desarrollo del 1<sup>era</sup> fase “Preparatoria”**

La primera acción que fue desarrollada bajo el título la primera fase de preparatoria. La reunión de capacitación se dio inicio en la institución “María Inmaculada” en el aula de 2<sup>do</sup> grado por la disposición de la docente Jennifer, siendo unos de los salones más amplio para mayor desenvolvimiento de las participantes al igual está equipado con aire acondicionado, mesas, sillas, un escritorio con su respectiva silla, una pizarra acrílica y un estante, sólo así incorporando el equipo de video beam, computadora y minicomponente. No obstante, con días de anterioridad se fue ubicando recursos para la implementación tales como, el video de motivación, la ubicación de la campana, tarjetas de colores con los mensajes, música instrumental, selección de las preguntas para la estrategia “Quien sabe”. Posteriormente el día 28/11/14 me levante con mucho ánimo e inspirada en desarrollar la primera fase, desayunando en el hogar para obtener mayor tiempo en la institución para la ejecución; llegando a la institución “María Inmaculada” a las 6:52am para organizar y la ubicación del salón tomando las ideas de las docentes donde se sintieran mucho más cómodas, en eso de las 7:16am se entonan los himnos como los estudiantes de dicha institución, consecutivamente cada grupo pasa a sus aulas para la realización de diferentes actividades con su maestras y dándole culminación de clase a los

estudiantes a las 10:00am.

En relación como investigadora y profesora aproveche el tiempo para organizar el salón en un ambiente cálido para las docentes y directivos. En eso de las 10:15am se ubicó las mesas en forma de semicírculos e incorporando mensajes de motivación y reflexiones, en este momento contando con la ayuda de las docente de 2<sup>do</sup> grado, con colores específicos se colocaron tarjetas en cada pupitres utilizando los siguientes colores (blanco, amarillo, rojo, azul, verde, morado, anaranjado, rosado) y también alrededor del salón los mensajes alusivos, instalando los equipos electrónicos al igual la incorporación de una música instrumental con un volumen adecuado, posteriormente, ya una vez retirado todos los estudiantes de la institución se dio inicio a nuestro primer encuentro a las 10: 30am. Organizando el salón de la siguiente manera:



Continuamente las docentes y directora, formaron una fila antes de entrar al aula, mientras la formación las docentes bromeaban otras preguntaban qué vamos hacer, y así consecutivamente. Ahora bien se les invito a seleccionar una tarjetas mientras las escogían habían sonrisas e inquietudes, cabe resaltar que la docente María, se encontraba aislada por motivo de estar dialogando con un representante igualmente se procedió lentamente para su incorporación, cada una iba escogiendo el color, al momento de escoger las tarjetas de colores de las maestras mostraban muchas

incertidumbres y observando las mesas igualmente como investigadora trate de que no visualizaran para que existiera una integración. Pasando ubicar sus puestos una vez seleccionadas todas las tarjetas y ubicadas en los puestos correspondientes las docentes y directivos quedaron e integrados en diferentes posiciones a las reuniones anteriores permitiendo así la unificación y a su vez conocer y compartir con diferentes personas.

Cabe acotar, que las docentes de 2<sup>do</sup>, 4<sup>to</sup>, 6<sup>to</sup> (Jennifer, Beatriz y Liliana), coordinadora Glimyz y directora Mirna hicieron manifestar sentirse agradables, pero otras docentes no tanto diciendo lo siguiente para *“la próxima escojo otro color”* en este caso la docente de 3<sup>ero</sup> le notifica lo siguiente *“somos docentes y siempre debemos estar compartiendo en diferentes lugares para conocer y aprender de diferentes culturas”*. En este momento se ocasionaron ruido entre ellas, se les explicó que la estrategia surgió para la integración permitiendo compartir con diferentes personas y así aprender de ellas.

Consecutivamente, se procedió a la presentación inicial saludando con el rol de facilitadora de conocimientos, el cual asumí durante la ejecución del curso de capacitación; dándole los buenos días y agradeciendo ante Dios la posibilidad de estar juntas, de formar un equipo de trabajo y a la directora por haber cedido este espacio siendo enriquecedor para usted y de gran utilidad para la investigación, al igualmente se incorporó el siguiente mensaje *“los días son bellos y maravillosos a pesar que siempre se llaman lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo siempre son diferentes nuevos e irrepetibles, así hay que disfrutar y vivir al máximo; siempre mantener una sonrisa para que las cosas positivas venga a nosotros”*. Las docentes expresaron es eso es correcto cada día es diferentes; en el caso de la docente Liliana manifestó:

*“Ese mensaje es muy bonito, a mis niños yo les dije cuando estamos escribiendo que observen los dedos de las manos y vean que cada uno es*

*diferente, único e irrepitible que uno está al lado del otro y de esa manera le hago ver que las letras son iguales que quiero decir, que con elementos tan simples como los días o lo dedos podemos llevar mensajes muy lindo y muy reflexivo. Esto lo quería acotar gracias...”*

Del mismo modo, ya con anterioridad se había formulado una asistencia con cada uno de los seudónimos de las maestras, se les explica a las docentes que al momento de pasar la asistencia cada una manifestará algo positivo de la escuela, por ejemplo Yogelim Michelena “maravillosa” y así cada una manifestará un adjetivo de la institución. Es importante acotar que al momento de pasar la lista de las docentes no fueron llamadas por sus seudónimos si no por sus nombres propios. La lista presentada con los seudónimos son los siguientes:

Cuadro 8: Asistencia del curso

<b>Asistencia de las docentes y directivos</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Directora</b>	Mirna
<b>Coordinadora</b>	Glimyz
<b>Docentes de aulas</b>	
<b>1<sup>er</sup> Grado “U”</b>	Maira
<b>2<sup>do</sup> Grado “U”</b>	Yennifer
<b>3<sup>er</sup> Grado “A”</b>	Yolanda
<b>3<sup>er</sup> Grado “B”</b>	Fabiola
<b>4<sup>to</sup> Grado “U”</b>	Beatriz

5 <sup>to</sup> Grado “U”	Yoselin
6 <sup>to</sup> Grado “U”	Liliana

Fuente: Autor, (2014).

Al momento de pasar la asistencia las docentes dijeron son muchos pero no se cual escoger y con sonrisas en el rostro; subsiguientemente revelaron “*es grande*”, “*enriquecedora*”, “*enseña*”, “*instruye*”, “*hermosa*”, “*agradable*”, “*clima favorable*”, “*magnífica* ” y “*encantadora*”; con muchas sonrisas y aplausos las docentes describieron la escuela con adjetivos elogiadores; se procede a explicarle, ya que nos encontramos en un clima agradable, sentimos y expresamos estas características de la institución, debemos mantenerlo a través de los esfuerzos que hagamos tanto individual como grupal. Por otro lado la profesora Beatriz, solicitó permiso para realizar una llamada, cediéndole el paso y esperándola se les pregunto a las docentes como se sentían manifestando los siguientes: directora Mirna:

*“Bien me gustó mucho la estrategia que utilizamos al momento de entra se siente y se ve que están integradas todas a pesar del comentario sobre el puesto se ve que hay integración y si se puede lograr y otra cosita para recordarles a las chicas recuerden que la otra semana ya entra el mes de diciembre así que la que no hayan decorado por favor ponerse al día eso es una fecha muy emotiva para dejarlo para última hora así que vamos mis chicas. No les quito más tiempo continuemos”.*

En otro orden de idea, ese momento la docente Beatriz entra si ningún inconveniente. Se procedió a la ejecución para activar la motivación e integración fue el ejercicio de los días y colores. Las docentes Liliana y María notifican lo siguiente: “*si nos encantan esa actividad las hicimos con la profe*”; en este caso haciendo referencia al momento del diálogo que se mantuvo con ellas en días anteriores surgió esta y otras ideas.

En tal sentido, el ejercicio de los "días y colores" se procedió a la explicación de

dicha estrategia para las demás docentes y directivo; es un ejercicio que ilustra cómo las personas ven las mismas cosas de una manera diferente. En ese momento el minicomponente se apagó, ya que unas de las docentes movió el tomacorriente, solucionando el problema se le hizo entrega a cada docente una hoja y un lápiz para escribir de forma horizontal los días de la semana y agregarle un color de su preferencia, pero ante todos los docentes que nos encontrábamos en el aula de clase debíamos cerrar los ojos para visualizar con mejor claridad el color seleccionado a los días. En ese instante las docentes expresaron sentirse a gusto con la música y un clima saludable que preferían mantener los ojos cerrados por más tiempo, sintiéndose nuevamente un clima confortante, ya que todas las docentes se encontraban realizando la dinámica de forma concentrada; se les pide a las docentes que habrá lentamente los ojos y escriban el color a cada día de la semana.

Consecutivamente, a cada docente se les preguntan qué color le dieron a lunes, martes seguidamente algunas docentes coincidieron pero en su mayoría no. Allí se logró la estrategia porque de esta forma las docentes observaron que siendo los mismos días le colocaron diferentes colores

En tal sentido, se les explicó esto ayuda a construir empatía, para auxiliar en la resolución de conflictos, entender el punto de vista de otras personas ayudando a reducir la confusión que puede generar conflictos debido a un malentendido. Nuevamente la docente Liliana toma la palabra e indica lo siguiente:

*“Observaron como la directora, la docente Yolanda estado en el mismo lado encontrándose casi de misma manera de estar sentada y le dieron diferentes colores. Bueno así, nosotras vemos los problemas de repente para una es fácil para otra es complicado siendo los mismo pero eso va en cada persona”.*

Ahora bien, una vez fortalecida la explicación de la estrategia siendo las 11:24am se les proyectó un video de motivación, cabe acotar que el video beam no se logró conectar correctamente, esto debido al tiempo; se pasó a observarlo en laptop igual las docentes se integraron de manera organizada y siendo poco personal se logró

observar favorablemente. El video de motivación trataba de mensajes e imágenes enriquecedoras tanto visuales como auditivas permitiendo que cada oyente se sienta capaz de realizar todo lo que se propone. El video de motivación cuenta con una duración de 2:54 minutos, puntualizando con la música de Peter McIsaac. Song “Beautifulday”:

No obstante, es importante resaltar que la docente Fabiola hizo sentir sus sentimientos por los momentos difíciles que ella estaba pasando; expresando:

*“Lo importante que es perdonar y ser perdonado, decir gracias a tiempo o un lo siento, nosotras somos docentes y a veces nos cuesta reconocer el trabajo de los demás o buscamos copiarnos sin incorporar estrategias nuevas y no sabemos el daño que le estamos haciendo a la otra docente, por esto dijo estas palabras y por parte de la directora y coordinadora que están presente deben de saber quién trabaja y quien no porque eso puede hacer que suban o bajen el potencial de la institución”.*

Posteriormente, la directora dio sus palabras expresando *“disculpa si en algún momento favoreció al docente que no le correspondía y pidió ser un equipo sincero y respetuosa con sus compañeras y agradecido por el video que sé que una u otra forma hizo llegar a nuestros sentidos”.*

Ya entrando en materia siendo las 11:40am las docentes se prepararon para realizar la estrategia “Quien Sabe” se ubica en la mesa una campana y se solicitó la formación de dos equipos de manera voluntaria; cabe acotar, que en esta oportunidad se observó la integración de diferentes equipos, ya no eran las mismas de 1<sup>er</sup> etapa y las de 2<sup>da</sup> etapa, si no que estaban integradas y unidas; eso quiere decir que las estrategias de integración y motivación iba por el camino correcto.

Ahora bien, las docentes ya conformadas en dos equipos ellas decidieron colocarle un nombre al equipo, cada equipo proviniendo las ideas de ellas se decidieron llamar equipo rosas y las otras claveles. En ese momento parecía un sólo equipo ante escoger esos nombres, las docentes estaban opinando diversos nombres

pero no se decían por cuál y se sonreían unas con otras pero de un momento a otro se decidieron por rosas y claveles, ya una vez colocadas a los borde de la mesa los dos equipos conformados, una maestra de cada equipo pasa para responder la primera pregunta, así posteriormente va pasando cada una; como investigadora se formuló una lista de preguntas referentes a los cambios producidos en la institución, preguntas que surgieron a través de las entrevistas, ya que eran las frecuentes y referentes a la gestión de cambio. Las interrogantes formuladas fueron las siguientes:

1. Cuantos cambios culturales se produjeron esta semana.
2. Cuantos docentes participaron en el cambio cultural de la semana.
3. Existe algún cambio en la planificación diaria.
4. Cuáles cambios se han producido en planificación diaria.
5. Qué beneficios produjeron los cambios para la institución.
6. Conocen los cambios que se han producido por parte de los directivos.
7. Conocen los cambios que ha producido el municipio escolar.
8. Saben cuáles cambio se aproximan para la planificación.

De acuerdo, a la primera interrogante ¿Cuantos cambios culturales se produjeron esta semana? Tocando la campana la docente del equipo claveles dicen “ninguna” y la del equipo rosa dice que “*si la formación de las parranda institucionales*”, así dándole el puntaje al equipo rosa. La docentes con un tono de voz alto manifestaron vamos así es. La segunda interrogante ¿Cuantos docentes participaron en el cambio cultural de la semana? Rápidamente la del equipo rosa dice “*tres que estamos realmente involucradas*”. El equipo claveles notifica que “*sólo tres porque son a las que le informaron, ya que ellas son las que tienen cualidades para la parranda*”. Y así nuevamente se le da el punto al equipo rosa. La tercera pregunta cabe acotar que ese momento se le solicitó a las docentes mantener la calma y la respuesta de ser respondida por la docente que haga sonar la campana de primero, ya que las docentes se encontraban muy agitadas por responder, en consecuencia las docentes se calmaron, se mantuvo el silencio y el orden.

En este mismo orden de idea, se realizó la tercera pregunta ¿Existe algún cambio en la planificación diaria? En este momento toca la campana el equipo claveles y dicen en voz alta y sonriéndose “*siii lleva inicio, desarrollo, cierre y ahora indicadores y la intencionalidad*” y en ese caso se le da el puntaje al equipo claveles. Pasando las siguientes docentes se le realiza la siguiente pregunta ¿Cuáles cambios se han producido en la planificación diaria? En ese momento las maestras de aula en conjunto con la coordinadora y directora se colocaron a sonreír de manera innata y tocando la campana el grupo de rosas específicamente la maestra Yolanda dice lo siguiente: “*muchooooosss (su expresión era resaltante, con los ojos muy abierto y moviendo las manos con frecuencias), luego la del equipo claveles en este caso la participación era de la coordinadora notificó:*

*“los cambios son variados y con frecuencia pero no es tanto de la parte institucional sino del municipio escolar y más de la zona educativa y si bien estamos hablando de cambios en la planificación diaria estaríamos hablando de lo anterior de los indicadores y las intencionalidades, ahora bien cuando nos referimos modificaciones a lo planificado si son muchos cambio, por lo mismo que todas sabemos lo envían de un día para otro”.*

En tal sentido, las docentes le expresaron que si estaban al tanto que los cambios provienen del municipio escolar y de la zona educativa, pero resaltando la docente Liliana “*todo está en cómo nosotras nos unamos para resolver el cambio*” y respondió la maestra María “*okey yo estoy de acuerdo que si tiene que ver como se integren, pero también se fundamenta como la directora y coordinadora la hacen llegar*”. Como investigadora me introduje en la participación de las docentes y les notifique para esto se cedió dos espacios el de hoy y la próxima semana para solventar dicha problemática.

Así continuamos con la siguiente pregunta ¿Qué beneficios produjeron los cambios para la institución? Rápidamente la docente Jennifer respondió

*“Los cambios que se han producido han sido excelente por ejemplo cuando desarrollamos el abrazo en familia, aquello fue magnifico las docentes*

*buscamos estrategias para que los niños lo desarrollaran y se lo presentaran a los representantes y ese cambio que nos lo notificaron de último momento se realizó muy bien ¿Por qué? por lo mismo hubo integración entre nosotras”.*

Continuamente, se realizó la siguiente pregunta ¿Conocen los cambios que se han producido por parte de los directivos? Nuevamente todas se sonrieron y tocando la campana del equipo rosa dice con un tono voz bajo diciendo “*si dos (2), tales como este y el de la otra semana contigo*” y la directora dice: “*recuerden, recuerden*”.

Rápidamente se realiza la siguiente pregunta: Conocen los cambios que ha producido el municipio escolar. La docente Fabiola del equipo claveles “*Si la mayoría provienen de allí los eventos culturales que son los más frecuente en la institución*”. Pasando así las siguientes docentes para responder la última pregunta ¿Saben cuáles cambios se aproximan para la planificación? En ese momento tomo la campana el equipo rosa y respondió “*lo de diciembre parranda y nacimiento viviente hasta los momentos son esos*”.

Para finalizar, como investigadora ganaron todas porque a medida que fueron respondiendo cada una de ellas se iban autoevaluando; cuánto saben de los cambio y qué tan informadas están de los cambios de la institución y por parte de la directora y coordinadora hacerle saber que debe existir una manera eficaz para informarle a cada una de las docentes. Para llevar aún más el mensajes de los cambios educativos, se le hace entrega de otras hojas con un cuadro para que ellas a noten los cambios más resaltante.

En efecto, esas estrategias se iban a realizar en ese momento pero por no disponer de más tiempo, ya que las actividades se postergaron un poco, les hice entrega a las docentes de las hojas para que ellas cuando obtuvieran la oportunidad de escribirla para fortalecimiento del conocimiento de las transformaciones. Cabe resaltar las docentes muy contentas con las estrategias el video y los cambios que se dieron a conocer ser en su totalidad, ya que muchas docentes no conocían algunos cambios.

Como investigadora les dije que la próxima semana trabajaríamos con nuestra fase de perfeccionamiento para que exista una gestión de cambio significativa.

Finalmente, siendo las 12:05pm quedando poco tiempo le hice la pregunta ¿Es posible mejorar la gestión de cambio en la institución? Respondiendo las docentes en forma de coro “si”. Ustedes como docentes y miembro de una institución ¿cómo mejoraría la gestión de cambio para que todas sean informadas e integradas y se puedan adaptar al cambio? La directora tomo la palabra y notificó *“me parece que a través de la elaboración de una cartelera para notificar todos los cambios que se hagan durante la semana o los días, es decir, cada vez que nos enfrentemos a un cambio”*. Las docentes con gestos positivos y afirmaciones estuvieron de acuerdo, ya una vez estando todas de acuerdo con la elaboración de la cartelera, se planificaría para la próxima semana dicha elaboración y en esta oportunidad las maestras se encontraban hablando entre ellas y la profesora de 3<sup>er</sup> grado “B” levanta la mano y dice:

*“En la cartelera donde se van a notificar los cambios dejamos un espacio y colocamos a las maestras del mes, en la cual va hacer esa maestra la mejor integrada a los cambios; así que la próxima semana traigamos una foto para escoger a la maestra del mes de diciembre y se acumula punto para ser la maestra del año”*

De esta manera, la próxima semana se elaboraría la cartelera informativa de los cambios en conjuntamente con la selección de la maestra del mes, estando todas de acuerdo se originó dicha estrategias así finalizando nuestro primer encuentro a las 12:20pm.

**Imágenes de la 1<sup>er</sup> fase de preparatoria:** Sensibilización y capacitación del equipo de trabajo sobre la importancia de la motivación, integración a los docentes y directivos con la utilización de diversas estrategias.

**Fecha:** 28 de noviembre del 2014.





Muestras de diversas estrategias andragógicas aplicadas por las docentes,  
coordinadora y directora.

### **Ejecución de la 2<sup>da</sup> fase de perfeccionamiento**

**Fecha:** 04 de diciembre del 2014.

**2<sup>da</sup> fase de perfeccionamiento:** Capacitación a los docentes y directivos para una gestión proactiva y participativa para unos cambios basados y sustentados en la motivación eficiente y eficacia; ofreciendo estrategias diseñadas por las docentes y directivos.

#### **Objetivo específico:**

Capacitar a los docentes a través de los cursos sobre el uso y manejo de los cambios educativos.

Diseñar estrategias andragógicas para la integración que promuevan una gestión de cambio desarrollada de manera activa, participativa y motivadora.

Orientar al personal docente y directivo para promover actitudes positivas mediante estrategias andragógicas frente a una gestión de cambio.

**Estrategias:** Juego de cartas de refuerzo y cartelera alusiva a los cambios de la institución.

**Experiencia Vivenciada:** En la primera semana del mes de diciembre, la investigadora desarrollo la segunda fase de perfeccionamiento del plan de acción llevando por título: “Promoviendo estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en nuestra Escuela”. Posteriormente agradeciendo la presencia de todas las docentes y directivo, aprovechando favorablemente las diferentes actividades que se llevaron a cabo en dicho plan.

### **Desarrollo de la 2<sup>da</sup> fase “Perfeccionamiento”**

La segunda clase desarrollada fue el día jueves 04 de diciembre del 2014. Fue nuevamente llevada en el salón de 2<sup>do</sup> grado, ya que se contó con un aula amplia y disponible por la docente Jennifer fue muy amable y colocadora para la implementación de curso. Este día correspondió a la ejercitación de las estrategias andragógicas más resaltante para la gestión de cambio, ya que las docentes seleccionaron elaborar una cartelera informativa agregando el sentido de motivación donde distinguieron a la maestra del mes, colocándole una foto, manifestado por el personal de la institución “María Inmaculada”.

Por otro lado, es importante señalar que el día viernes 28 de noviembre del presente año y en transcurso de la semana se logró hablar sobre el curso de preparatoria manifestando empatía y agradecimiento por el valioso desarrollo. En tal sentido la maestra Fabiola sugirió un compartir para la segunda fase, posteriormente se dialogó con todas las docentes y personal directivo estando de acuerdo con el compartir, elaborando una lista donde se colocaron los nombres de las docentes y con la colaboración manifestando entusiasmo, compromiso y solidaridad; quedando pautado el compartir, igualmente las docentes se comprometieron en llevar materiales para la elaboración de la cartera.

No obstante, el día 02 de diciembre del 2014, en hora de la entrada de las docentes dialogamos sobre quien iba hacer la maestra del mes. Las maestras Fabiola, Jennifer y Beatriz con muchas sonrisas e incertidumbre decían: “¿A quién iremos a colocar de las maestras?...; este mes es mío...; no no les informo que la maestra del mes soy YO...; cómo si ese puesto es mío...; Bueno por lo pronto vamos a dar clases... esa esta mejor... (Muchas risas)”. En consecuencia, esa situación fue muy apacible para mí que las docentes hicieron notorio la efectividad de la primera fase destacando comentarios y sugiriendo actividades de integración entre el personal.

Ahora bien, mientras llegaba la hora para la ejecución de la implementación, se realizó la ambientación del aula nuevamente colocando las mesa en forma de semicírculo, dejando un espacio amplio para la elaboración de la cartera, se colocó el equipo sonido con música instrumental para mejorar el clima y desarrollando armonía entre ellas; nuevamente se colocó los mensajes en la pizarra para la ambientación en esta oportunidad se colocaron unas mesas decorándola con manteles y floreros que se encontraba en la institución para el compartir de las docentes. Dando inicio a la fase de perfeccionamiento a las 10:36am. Contando con la participación de todas las docentes y directivo; se procedió al respectivo saludo iniciando con una lectura reflexiva por parte de la directora ajustándola en la planificación, ya este inicio fue iniciativa propia del momento.

En ese sentido, las docentes manifestaron comentarios positivos y acordes a la lectura. Nuevamente la investigadora tomo la palabra, para dialogar sobre la planificación del día notificándole un inicio, desarrollo y cierre. Expresando en voz alta la profesora de 1<sup>er</sup> grado Maira “*me gustas mucho su metodología de desarrolla la clase no repetitivo y posibilita soluciones entre nosotras*”.

En relación se les mostró y se le participó dar inicio a la estrategia de “Juego de cartas de refuerzo positivo” desarrollada durante toda la segunda fase, ya que a medida del desenvolvimiento de las profesoras, es decir ellas manifiesta durante el

curso ideas constructivas, oportunas y favorables se le entregaba una carta obteniendo puntaje según la regla de póker, a través de la selección de un líder para entregar la tarjeta en este caso sólo contábamos con un equipo, por lo tanto era un sola líder. Al final del día, revisaran los puntajes obtenidos, a través de las cartas. Las docentes con muchas preguntas y dudas ante la explicación, se procedió a colocar en la pizarra acrílica el puntaje de cada carta (A: 1; J: 11; Q: 12; K: 13 y las otras el número de cada carta de póker) de esta manera las docentes comprendieron mejor la actividad.

En esa oportunidad se les pregunte ¿cómo se sentía después de la primera fase? Muchas de ellas manifestaron sentirse adaptadas y comprometidas ante el cambio. En el caso de la coordinadora:

*“Tener en cuenta la motivación para notificar al cambio y mucho más cuando las docentes ya habían planificado la semana, les notifique el cambio de la incorporación del trabajo de los aborígenes mandado por parte del municipio escolar. Les investigue diferentes aborígenes teniendo accesible la información y les di sugerencias de algunas estrategias para los niños tales como la elaboración de títeres, dramatización, poesía... y me encargue de llevarle la información a todas...”*

En ese caso, las docentes hicieron gestos de conformidad y de afirmación. Notificando rápidamente por parte de la directora *“observen que la gestión de cambio entre ustedes si se está desarrollando y cada día vamos a buscar la perfección, dando lo mejor de nosotras”* con sonrisas las maestras expresaron *“si si se puede lograr como dice la profesora tener mucha motivación e integración entre nosotras”*. En esta oportunidad la maestra Yolanda le dio una carta a cada maestra de diferente valor a las que opinaron con mayor amplitud le entrego de mayor valor y así sucesivamente.

Pasada la hora se dio el desarrollo de la elaboración de la cartelera, colocando cuatro mesas para ajustarla, cabe notificar que la directora nos brindó una pizarra acrílica de buen tamaño y perfecto estado para decorar y colocar lo planteado. En esa oportunidad nuevamente me sentí agradecida por todo el personal ya que, se contaba

con diferentes materiales, ideas para la elaboración de la cartelera, ese momento las docentes se dividieron en dos grupos conformadas uno (1) de cinco (4) y el otro de cuatro (4) integrante. El primer grupo seleccionaron elaborar (hojas) en diferentes modelos, tamaños y texturas; al igual realizó las flores. El grupo número dos cabe destacar que estaban dialogando con frecuencia fue monitoreada para la elaboración en la cual las docentes muy respetuosa se concentraron en la elaboración buscando un mensaje positivo para la maestra del mes.

De esa manera, las maestras estaban desarrollando dicha actividad mezclando la integración, comunicación, motivación y creatividad. Cabe señalar que la comunicación fue una clave fundamental en el desarrollo de la actividad tal como lo expresa, Ramos, A (2008) expone que “como proceso, la comunicación cumple una serie de funciones que hacen posible la interacción afectiva, la convivencia y el establecimiento de pautas, reglas y normas que guían su vida personal, familiar, laboral y social” (p. 2).

De igual manera, la directora opinión en tono de voz alta para que ambos equipos participaran “*Qué piensan si le colocamos un nombre chévere en la parte superior para que la cartela se más visible*”; la docente Fabiola “*Algo llamativo como un nombre a la cartelera algo así profe... ummm vamos a leer*”; mientras que las docentes Yolanda, Liliana y la coordinadora manifestaban “*puede ser algo así como por ejemplo VEA Y LEA*” ocasionando unos segundos de silencio de las docentes respondiendo la coordinadora “*a nosotras nos gustan y vamos sacarla por la computadora*” de esta manera decidieron llamarla Vea y Lea. Notificando la profesora Beatriz y en lado de la maestra de mes sería algo así “*aquí en la parte superior “Distinguida” con expresiones de sonrisas y de asombro*”. Nuevamente todas docentes estaba de acuerdo procedieron a la dirección a transcribir e imprimir los dos carteles.

Por otro lado, la profesora Yolanda procedió a darles tarjetas a las maestras que

sugirieron nombre. Haciendo comentarios de bromas y ocasionando un clima favorable. En ese caso la profe Jennifer elaboro un loro para la cartelera expresando *“este loro es porque debemos ser unas hermosas loras para anunciar los cambios”*. Las maestras que se encontraban en el aula se sonrieron e hicieron sus comentarios mientras elaboramos la cartelera.

Una vez finalizada la elaboración, las maestra muy contenta con el trabajo elaborado. Diseñada de la siguiente manera, por el borde de abajo hojas y flores de distintos tamaños, colores y utilización de materiales. A un lado el loro elaborado en foami por la profesora Jennifer, en la parte superior dos carteles con los siguientes nombre: “Vea y Lea” y al otro extremo “Distinguida”, en el espacio de la maestra del mes se colocó un mensaje, escribiendo lo siguiente: *¡Bendiciones llenitas de amor, que das lo mejor de ti!* Un cuadro y dos corazones en alto relieve dos imágenes una de carita feliz y otra de unos niños manifestando la profesora Liliana mediante la incorporación nosotras para quienes trabajamos para los niños así que gracias ello hoy colocaremos a una maestra así esta imagen va por ellos. De esa manera fue elaborada la cartera informativa de los cambio y la maestra del mes. En otro orden de ideas, La coordinadora indica *“hora bien vamos apresta atención porque ya elaborada la cartelera ahora la vamos a estrenar colocando los cambios y la maestra del mes”*. Todas las maestras prestaron atención y una que otras sonrojadas y nerviosas. Los cambios venideros son

*“ya estando en el mes más lindo del año, alegre, lleno de brillo y colorido en la otra semana diseñaremos objetos relacionado con la navidad tales como arbolitos, corona de ambiente, nacimientos velas navideñas entre otros cosas relacionada con esta festividad. Para presentar en la calle llamando calle de la navidad. Esta actividad se va a realizar el día jueves once (11) de diciembre del dos mil catorce (2014). Otra cosita vamos a colocarnos atuendos navideños a partir de (8/12/14 hasta el 12/12/14). Fiesta de los estudiantes el viernes 12/12/2014. Entrega del*

*borradores de las boletas el 15 y 16 en dirección de diciembre y 18 entrega de las boletas y para nuestra fiesta de fin de año estoy ubicando un lugar bien chévere pero primero voy a esperar la confirmación y después les dijo.*

Una vez notificado los cambios la directora procedió a notarlo en la cartelera, siendo las 11: 35am, mientras la directora a notaba los cambios. Se tomó la palabra para colocar los nombres de todas las maestras para seleccionar la mejor maestra que amplifica la integración de las innovaciones del sistema educativo en la Unidad Educativa “María Inmaculada”. Ya una vez colocada las maestras procedieron a votar muy agradable el ambiente con diferentes comentarios positivos, concretos, objetivo le dio selección a la maestra más destacada, fue la maestra Yolanda una vez ella seleccionada se levantó y dio sus palabras:

*“Guao soy la ganadora me siento muy satisfecha que ustedes hayan reconocido mis esfuerzos y trabajos. Me hacen sentir muy feliz y contenta (sonrisas) durante este mes ahora me siento mucho más comprometida para hacer resaltar como me adapto al cambio y para ustedes estoy a la orden para trabajar en conjunto. Tengo un gorro y bufanda aquí para usarla desde ya muchas sonrisas y alegrías”.*

Posteriormente, se solicitó la ayuda para la ubicación de la cartelera, en la cual la docente buscó una fotografía y la colocó muy contenta. El resto de las compañeras las felicitaron demostrando el compañerismo. Una vez ubicada la cartelera la directora realizó unas reflexiones sobre los cambios de la institución y lo importante la unión para alcanzar los objetivos.

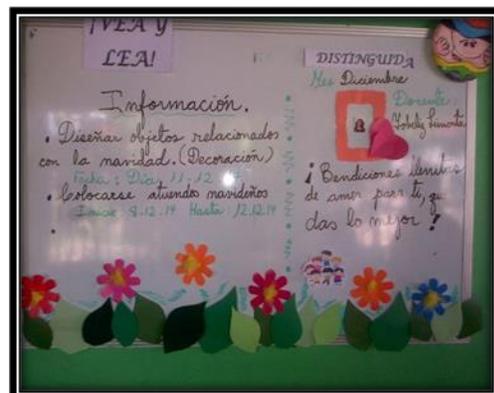
Finalizando la investigadora pidió nuevamente la palabra para verificar la mejor combinación de tarjetas mediante las reglas de póker fue la directora, ya que se expresó y *obtuvo la mejor combinación y puntaje de las cartas respondiendo la profesora “en diferentes momentos la profe manifestó comentarios no sólo para notificar cambios sino para reflexionar por lo tanto son comentario que obtiene puntajes”* En ese juego motivo al grupo a trabajar para obtener y se la conquistadora

del mejor puntaje. Se le expreso agradecimiento de corazón, que más allá del cumplimiento con el requisito de se obtuvieron conocimientos significativos de cada una de ellas, gracias por su colaboración durante todo este proceso. Se solicitó a la directora y coordinadora tomar en cuenta las ideas, las estrategias para mejorar la gestión de cambio “Comunicación, Integración y Motivación para un Cambio Eficaz”.

Dando por culminadas las fases a las 12:10pm logrando las acciones específicas con satisfacción como investigadora, docente y en lo personal. Posteriormente finalizamos compartiendo ideas opiniones de las reuniones mientras realizábamos el compartir de las cremas.

**Imágenes de la segunda fase de perfeccionamiento:** Capacitando a los docentes y directivos para una gestión proactiva y participativa para unos cambios basado y sustentado en la motivación eficiente y eficacia ofreciendo estrategias diseñadas por las docentes y directivos.

**Fecha:** 04 de diciembre del 2014





**Diversas estrategias andragógicas aplicadas por las docentes, coordinadora y directora.**

## **ESCENARIO VII**

### **APRECIACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS**

Desde una visión general, se puede concluir en relación a la usabilidad del plan de acción y las recomendaciones que surgieron a través de la ejecución alcances y limitaciones del plan de acción implementado. No obstante, se notificará la apertura a las re planificaciones futuras para la ejecución de una gestión de cambio, sin dejar a un lado la creatividad e innovaciones y dándole así un inicio de un nuevo ciclo de acción partiendo de la reflexión crítica de sus propios actores.

#### **Compartiendo la construcción de la investigación**

En la presente investigación, se logró diagnosticar la necesidad de implantar estrategias andragógicas para una gestión de cambio, logrando detectar la falta de motivación y de integración, es decir se alcanzó determinar la necesidad de un plan de acción, ejecutándolo y desarrollándolo a los docentes y directivos, ya que con esto nos permitió facilitar la integración y la adaptación entre los miembros de la institución, a través de diversas visitas, una de ellas fue durante la tercera semana de marzo del 2014, siete (7) docentes manifestaron atención y comprensión a la necesidad de las transformaciones, por tal motivo se realizó una entrevista grupal con la utilización de diversas preguntas y se obtuvo información y se realizó un diagnóstico asertivo de la realidad estudiada.

Cabe destacar que la experiencia en la institución, resulto apreciable la participación del directivo y los docentes mostraron un alto interés en descubrir porque es enriquecedor como miembro de la institución estar abierto y preparado para los cambios. Además, es bien conocido que muchos profesionales de la educación no manejaban las destrezas de nuevo sistema curricular necesario para la adaptación a los nuevos cambios.

Hoy día las instituciones tanto privadas como públicas están sumergidas en constantes cambios; por tal motivo la institución “María Inmaculada” se encuentra incluidas en todos los cambios provenientes y pro haber de parte del directivo, municipio escolar, zona educativa o del ministerio de poder popular para la educación, lo primordial es como perciben y se desarrollan durante los cambios. De tal motivo surgió el plan de acción, ya que con esto se está aumentando la calidad y destrezas durante la gestión entre docentes y directivos.

Posteriormente se realizó un reencuentro de lo que había sido la investigación, a través de la observación obtenida en las entrevistas en profundidad hechas a las docentes, coordinadora y directora, se pudo verificar que el diagnóstico fue el acorde a la situación planteada. No obstante la institución está sumergida en constantes cambios a pesar de ser institución privada debe mantenerse y cumplir con las transformaciones que ejecutan los diversos agentes educativos. En la institución a la hora del cambio se encuentran aisladas o se desenvuelven de manera tradicional dejando a un lado la eficacia y la eficiencia como organismo.

En función a ellas, como investigadora surgió el compromiso de elaborar un plan de acción llevando por nombre: “Promoviendo estrategias andragógicas para mejorar la gestión de cambio en nuestra Escuela”, el mismo tuvo un propósito de indagar y planificar unas estrategias andragógicas para mejorar la integración, motivación y comunicación; llevándose a cabo a través de reuniones donde manifestaban una serie de estrategias para su mayor enriquecimiento y fortalecimiento como equipo de trabajo; se obtuvieron unas transformaciones oportunas entre el directivo y las docentes de la Unidad Educativa “María Inmaculada”. Este plan de acción giro entorno a las necesidades tanto de las docentes como del personal directivo.

Cabe destacar, que la ejecución de la indagación del problema estudiado en la gestión de cambio es un proceso acertado entre el directivo y los docentes, fue realizada de manera satisfactoria, ya que se logró vivenciar, unificar, integrar,

motivar, establecer la importancia de estar abierto y capacitado a la hora del cambio, ya que es una llave maravillosa estar dispuestos a las variaciones, permitiendo aceptar las transformaciones provenientes y pro haber del sistema educativo, por tal motivo como educadores debemos estar instruidos y habilitado a las innovaciones. Evidentemente, el docente debe dar origen a sentirse comprometido y vincularse con los cambios, así certificando la recuperación de las actividades culturales y necesidades del sistema educativo o bien sea a la misma población institucional o comunidad.

De acuerdo con los nuevos cambios en el sistema educativo ha permitido reflexionar sobre las vivencias emergentes durante la ejecución de las acciones, en concordancia con la educación actual debemos estar dispuestos, adaptados y comprometidos para desarrollar los cambios y obtener una gestión de cambio altamente calificada. De acuerdo con las entrevistadas y docentes pertenecientes a la institución los cambios son vitales, son los que permite obtener nuevos conocimientos, retos, aprendizajes y ampliación en la vida profesional y un mejoramiento en la calidad educativa. Haciendo sentir a los docentes y directivos en una constancia de innovaciones para indagar en nuevas estrategias obteniendo y llevando un aprendizaje significativo.

Cabe destacar que todas las docentes asistieron a las fases del plan de acción, realizándose la primera fase de preparación donde se capacitaron a las docentes con estrategias aportadas por ellas y adaptadas por la investigadora; en esta fase se logró ejecutar de manera concreta y puntual, donde se buscó la integración, motivación y comunicación entre las docentes y directivo para así elevar el potencial y prepararla para el cambio.

Es importante resaltar, las docentes ante una transformación causan un gran impacto y la percepción del cambio en tan variable como la persona misma; en este aspecto no transcurre de igual manera para todas las maestras. Algunas docentes

observan el cambio como una amenaza mientras que otras lo observan como una oportunidad. Qué es lo que ha cambiado y lo que ese cambio significa para alguien en particular, es una función ya sea a través de sus necesidades, creencias o emociones de la docente que lo está percibiendo y sintiendo. Cada maestra percibe y siente el cambio de una manera muy particular, atribuyéndole significados diferentes.

En tal sentido en las instituciones, el foco principal de atención donde se siente el impacto del cambio es siempre en las docentes. Por eso no es posible implantar cambios en una organización o escuela sin afectar al personal, ya que no existe un modo impersonal de gestionar los procesos de cambio. Si el cambio no se gestiona exitosamente en el nivel persona, todo lo demás resulta en fracaso. Las docentes son esenciales para la meta del cambio. No se puede gestionar exitosamente las transformaciones institucionales sin una efectiva gestión en el contexto personal y tomando en cuenta las necesidades, percepciones, emociones, expectativas del individuo.

En otro orden de idea, el cambio efectivo sólo ocurre en el grupo si quienes participan comprenden la situación actual. Es más, la participación de las docentes en la investigación fue capaz de estimular el cambio al menos por dos razones. Primera, que las docentes colocaron en práctica y apoyando un cambio creadas por ellas. Segunda, una vez que los directivos y las docentes identificaron la necesidad del cambio y compartieron con amplitud la información, resulta difícil que las maestras ignoren la necesidad. Por lo tanto, la presión para el cambio proviene del interior del grupo u organización. Esta presión interna es una fuerza en particular potente para el cambio.

En tal sentido, el enfoque integral de la institución proporciona una forma útil de pensar en la gestión de cambio. El modelo de sistema educativo representa las transformaciones en diferentes variables que se afectan en forma recíproca, trabajando interdependientes, tales como: las personas, la cultura, la actividad, el

diseño y la estrategia. En la institución “María Inmaculada” se cuenta con docentes altamente, incluyendo sus diferencias individuales, personalidades, actitudes, percepciones y atribuciones de las docentes que manifestaron compromiso y disposición para las transformaciones resaltando durante las fases de preparatoria y perfeccionamiento; las maestras mostraron su alto potencial de conocimientos y habilidades; que mantuvieron unificación, motivación y comunicación; ellas pudieron alcanzar y desarrollar diversas habilidades y destrezas.

En cuanto a la cultura refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los miembros de la institución, en la fase de preparatoria las docentes de primera y segunda etapa compartieron sus diferentes saberes, específicamente cuando les tocó compartir con distintos grupos. La variable de la tarea incluye la naturaleza del trabajo en sí, en el plan de acción durante la ejecución de la fase de perfeccionamiento bajo la estrategias diseñadas siendo la de la cartelera se vio reflejado la cooperación en la muestra de trabajo. La variable del diseño está basado el sistema de comunicación, control, autoridad y responsabilidad. La variable estrategia abarca el proceso de planeación de la ejecución en este caso se hizo referencia a las reflexiones del trabajo desarrollado.

Ahora bien, para cumplir con el propósito desde lo que emergió en el diagnóstico fue necesario aplicar unas acciones específicas proyectándole una organización en el plan acción, sin dejar en cuenta las aplicables y fundamentales variable para una gestión de cambio optimas, en este sentido fue necesario aprobar tres (3) acciones.

Capacitar a los docentes a través de los cursos sobre el uso y manejo de los cambios educativos, el cual se logró de manera básica recuperar la participación, integración, motivación y comunicación entre todo el personal docente. Por lo cual, siempre el docente debe tener el rol de investigar y actualizar sus aprendizajes para mantener sus nivel de conocimientos, pero a su vez es de suma importancia

involucrar los factores de humano, por ende se considera necesario en un futuro sería bueno que siguieran las capacitaciones, a través de estrategias elaboradas por parte de la coordinadora, directora y también de las docentes para que surjan todas las variaciones para una gestión de cambio provechoso.

Asimismo, se diseñaron estrategias andragógicas para la integración que promuevan una gestión de cambio desarrollada de manera activa, participativa y motivadora. Dichas estrategias surgieron en su mayoría de las docentes tales como el ejercicio de los colores promoviendo la resolución de conflictos y la participación de las docentes; la estrategia “Quien sabe” diseñada a través de las entrevistas para verificar si existía una comunicación para la gestión de cambio, estas y otras más mostradas en la planificación de las fases del plan de acción siendo fundamental que la educación sea activa y dinámica.

No obstante en la fase de perfeccionamiento, se orientó al personal docente y directivo para promover actitudes positivas mediante estrategias andragógicas frente a una gestión de cambio. A manera de concluir la fase se puede determinar que el proceso de liderazgo no es fácil y va más allá de la simple planificación, organización y control de actividades y procesos. Tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que los individuos cooperen y participen. En este caso se hace referencia a la directora y coordinadora como líderes de la institución; es necesario que la organización cuente con docentes que trabajen integradas, lo que trajo como beneficio la participación activa, innovadora y transformadora. Lo que implica un cambio en el rol del directivo principalmente en el flujo de la comunicación la cual tiene que ser clara y transparente, como elemento estratégico y necesario para el éxito del cambio.

## **Recomendaciones para el futuro**

Al momento de abordar los cambios dentro de la Unidad Educativa “María Inmaculada” es necesario tomar en cuenta como docente y directivo, las siguientes recomendaciones las cuales pudiesen generar cambios positivos y favorables para toda la comunidad educativa.

1. Elaborar planificaciones con tiempo para la reubicación de las fechas conmemorables, ya que son los cambios que se tienen que desarrollar con rapidez y eficiencias.
2. Conseguir permiso para la elaboración de reuniones mensual. En pro mejorar la comunicación entre los miembro de la institución.
3. Establecer relación no de docente a directivo sino de persona a persona, con el debido respeto y compartimiento de los diferentes pensamientos y cultura.

Tratar de la directora o coordinadora mantenga una comunicación eficaz para que cada docente se evalúe permanentemente, para que conozca hacia donde dirigirá sus acciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M. (2008) *comunicación y música I*. Editorial UOC. Barcelona, Madrid.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (5<sup>ta</sup> edición) Caracas. Episteme
- Balza, A (2008). *Educación, Investigación y aprendizaje una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Fondo editorial intergremial APUNESR.
- Benítez, T. (2009) *Actitud del Docente frente al Cambio del Sistema Educativo III Etapa de Escuela Básica a la Modalidad de Liceo Bolivariano Caso: Unidad Educativa "Santiago Florencio. Machado"*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Bigott, L. (1979). *Introducción al análisis de sistemas educativos*. Caracas
- Blunden, A. (1960). *La dogmática Dialéctica y la Dialéctica Crítica*. [Página Web] Disponible en:  
<http://www.marxists.org/reference/archive/sartre/works/critic/sartre2.htm>  
Consultada el día 27 de julio de 2014.
- Brookfield, D. (1994). *Adult Learning: Overview*. Husen, T. y Postlethwaite, T. N. (Eds.) *The International Encyclopedia of Education*. (2a ed.). New York, Pergamon Press. pp. 163-168. (Vol. 1)
- Carbonell, J (2001), *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Ediciones Morata, España
- Chávez, A (2007) *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano*. Fundación Imprenta Ministerio del Poder Popular para la Cultura Caracas, Venezuela

- Currículo Nacional Bolivariano. (2007). *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano*. Fundación Imprenta Ministerio del Poder Popular para la Cultura Caracas, Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Nº 36.860). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela del 30 de diciembre de 1999.
- Dávila, A. (2008). Tipo de comunicación. [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos64/formas-comunicacion-humana/formas-comunicacion-humana2.shtml> [consulta: 2014, junio 29]
- Delors, J (1996) *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por J. Delors, Correo de la UNESCO, Col. Educación y cultura para el nuevo milenio, México.
- Díaz, L. (2011). *Visión Investigativa en la Ciencias de la Salud.(Énfasis en Paradigmas Emergentes)*. Valencia. Venezuela
- Guba, E. (1989). *Criterios de Credibilidad de la Investigación Naturista*. Editorial Adicional Akal. Madrid, España.
- Leal, J. (2009). *La Autonomía del Sujeto Investigador*. Impresiones Azul Intenso. 2da edición, Valencia-Venezuela.
- Ley orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.929 de carácter extraordinario en fecha 15 de Agosto de 2009.
- Lobaton, M. (2013). “*Competencias del docente a la luz del perfil que requiere el sistema Educativo Bolivariano*”. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Mazariegos, A. (2004). *Líder Managament Siglo XXI*, [Página Web en línea].Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). [Consulta: 2014, junio 21]

- Martínez, Miguel (2005). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas. México
- Mintzberg, H. (1991): "The Effective Organization: Forces and Forms". *Sloan Management Science*. Vol. 32, n° 2. Winter, pp. 54-67.
- Muñoz, C. y Benassini, M. (1996). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Prentice Hall Hispanoamericano, S.A. Juárez, México.
- Musitu, G., Herrero, J., Cantera, L. y Montenegro, M. (2004) *Introducción a la psicología comunitaria*. Editorial UOC. Barcelona, España.
- Northouse, P. (2001) *Leadership. Theory and Practice*. 2ª Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Ramos, A. (2008) funciones de la comunicación. [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/lacomunica/lacomunica.shtml>
- Reglamento de la Profesión Docente (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 5.496 Extraordinaria. Octubre 04, 2000.
- Rodríguez, H. (2014) *Cambio en la educación*. [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.maduradas.com/tag/hector-rodriguez/> [consulta: 2014, junio 29]
- Rodriguez, E. (2011) "*Gestión Competitiva del Gerente Educativo para el Cambio de la Cultura Organizacional dentro del Marco de la Educación Robinsoniana Escuela Técnica Industrial "Francisco González Guinán"*" Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Quijano, A. (2003). *Liderazgo (Transaccional y Transformacional)*. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia. , [Página Web en línea]. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). [Consulta: 2014, junio 21]
- Quiñonez, E. (2009) *Formación gerencial basada en competencias del personal directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

- Salman, T., Ayllon, V., Sanjinés, J., Lnager, E., Cordova, J, Y Rojas, R. (2003) *Guía para la formulación y ejecución de proyecto de investigación*. Editorial Offser Boliviana Ltda. La Paz- Bolivia.
- Schmelkes, S. (2000). *La calidad de la educación y gestión escolar. Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas. Editorial SEP*. México.
- Stoner, J Freeman, E y Gilbert, D (1996) *Administración*. 6<sup>ta</sup> edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Téllez, A (2007). *La investigación antropológica*. Editorial Club Universitario.
- Tripier, B. (2002, 18 de agosto). *Resistencia al cambio un peligro manejable*. El Nacional. P. E/5.
- Toledo, E. (2010) *Formación en Competencias Gerenciales del Personal Docente basado en el modelo de las Organizaciones Educativas Inteligentes” en la Escuela Técnica “Monseñor Gregorio Adam*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

## **ANEXOS**

## ANEXO A: ENTREVISTAS A LAS DOCENTES

Informante # 1

**Cargo:** Docente

**Fecha de la entrevista:** 28/10/14

**Lugar de la entrevista:** Institución U.E “María Inmaculada”

**Propósito:** Indagar para obtener de manera tangibles un diagnóstico de las necesidades de integración en cuantos a la utilización de las estrategias andragógicas entre el directivo y docentes de la institución U.E “María Inmaculada” municipio Bejuma, estado Carabobo.

### Entrevista

<b>Nº de Líneas</b>	<b>Transcripción de entrevista</b>
<b>REGISTRO DE LA ENTREVISTA Nº 1</b>	
0001	Entrevistadora: Hola, profesora en el día de hoy se va realizar una encuesta
0002	para conocer sus estados en cuantos a los cambios en el sistema educativos e
0003	internos de la institución específicamente entre directivo y docentes.
0004	Entrevistadora: <u>Te sientes identificada con el nuevo sistema educativo.</u>
0005	<i>Entrevistada 1:</i> Realmente si hay cosas buenas porque están adaptadas a la
0006	sociedad de hoy día, pero en otras no siento que es muchoooblaaablaaa y
0007	no llega a nada (gesto de no saber qué más decir).
0008	Entrevistadora: <u>Considera usted que posee dominio en cuanto a la</u>
0009	<u>planificación y ejecución de proyectos o jornadas que ofrece el sistema</u>
0010	<u>educativo.</u>
0011	<i>Entrevistada 1:</i> Te comento en los años anteriores las planificaciones era
0012	más libres, es decir, el docente planificaba acorde a la necesidades de los

0013	niños, o el entorno, peroooo ahora prácticamente yo lo veo así se planifica a
0014	la necesidad de ellos en pocas palabras al gobierno.
0015	Entrevistadora: <u>Durante el año escolar los agentes superiores te han</u>
0016	<u>manifestado estrategias para mejorar los cambios educativos.</u>
0017	<i>Entrevistada 1:</i> Que noooooooooooooo mi amorrr, solo se paran en la puerta
0018	de salón y me dicen hay que realizar dicha actividad y firme el libro como
0019	recibió la información. Ahora tú verás como la planificas y las llevas a cabo.
0020	(Gesto de brava).
0021	Entrevistadora: <u>Consideras motivación a la hora del cambio de planificación</u>
0022	<u>por parte del directivo.</u>
0023	<i>Entrevistada 1:</i> Motivación como tal no, nosotras las docentes la realizamos
0024	y la entregamos entre los día lunes y martes y si observan algo positivos nos
0025	lo hacen resaltar...
0026	Entrevistadora: <u>Pero si durante la semana ejecutan una modificación, el</u>
0027	<u>personal directivo te motiva para adaptarte al cambio.</u>
0028	<i>Entrevistada 1:</i> Noooo, solo dicen “este cambio proviene desde arriba somos
0029	un equipo y debemos montarnos en estos” y siempre la coordinadora recalca
0030	somos una institución privada pero debemos regirnos por lo que nos pida la
0031	zona educativa o secretaria o el mismo municipio. Tenemos que estar al
0032	margen con todos los movimientos, ya que la educación de hoy día es
0033	totalmente diferente a la de ante así que tenemos que estar a la vanguardia
0034	no nos podemos quedar en el aparato.
0035	Entrevistadora: <u>Manifiestan puntualidad a la hora del cambio.</u>
0036	<i>Entrevistada 1:</i> Noo y eso son unas de las cosas que me molestan piden las
0037	cosas de “ <i>hoy para ayer</i> ”. ( <i>Sonríe</i> ).
0038	Entrevistadora: Al final del año escolar anterior <u>recibo una capacitación</u>
0039	<u>dictada por el ministerio del poder popular para la educación previa a la</u>
0040	<u>entrada en vigencia del sistema educativo Bolivariana específicamente en el</u>

0041	<u>desarrollo del proyecto de aula como la establece el sistema.</u>
0042	<i>Entrevistada 1:</i> Ummm, recordando ya va el taller sí que fue dictado, yo tuve
0043	la oportunidad de asistir al taller donde participaron todas las escuelas del
0044	municipio Bejuma tanto privadas como públicas. Yo como docente y como
0045	persona me pareció que era un evento político. Allí de repente hablan de la
0046	educación debe estar regidas como por ejemplos de valores por eso el
0047	nuevos sistemas educativos los tienes incorporados mucho más visibles para
0048	los niños y niñas, se bajaba ese narrador subía otro y manifestaba el amor a
0049	la patria entonces no me parece que hubo una capacitación adecuada por
0050	secretaria o el municipio escolar. Se les escapa de las manos porque hoyyyy
0051	en el sistema educativo están sumergiendo la política que nooooo es el
0052	deber SER.
0053	Entrevistadora: <u>Como se desempeñan usted a la hora de los cambios.</u>
0054	<i>Entrevistada 1:</i> Como te estaba comentando con disposición de tiempo pero
0055	realmente como docente me siento molesta. Porque todos los jefes tanto
0056	como la coordinadora, la directora y los de municipio y hasta los jefes de
0057	zona deben ver antes de mandar tantos trabajos, ver a que niños se les está
0058	enseñando, yo no me pongo renuente si de verdad mandaran cosas
0059	beneficiosos para los niños y tomarnos en cuentas porque nosotras no
0060	estamos en salón hablando y jugando nosotras estamos enseñando así que el
0061	deber ser es observar que tan importante son esos cambios que está haciendo
0066	y estará haciendo.
0067	Entrevistadora: <u>Como percibe usted los cambios en la planificación</u>
0068	<i>Entrevistada 1:</i> Bueeeenooooooooo, en cuantos a los cambios de la
0069	planificación, no somos tomadas en cuenta, los jefes sólo se acercan a la
0070	puerta del salón y notifican alguna asignación nueva y no toman en cuentas
0071	que ya hemos planificados una serie de contenidos, entonces todo pero todo
0072	es modificado de ya para ya... en el año pasado decidí no ejecutar los

0073	cambio sólo los importantes y que YO CONSIDERABA acordé a la
0074	educación de los niños y niñas (jajajaja)... y han formado una disyuntiva
0075	que hasta registro tuve que firmar..... entonces para este año escolar eh
0076	decidido no planificar en cantidad uno dos temas por día paraaaa poder
0077	ajústame a los cambios.. Lamentablemente pero esa es la única opción que
0078	veo. Porque si no lo cumplo me reportan.
0079	Entrevistadora: <u>Cree usted que el sistema educativo Bolivariano exige a las</u>
0080	<u>docentes nuevas habilidades y destrezas. ¿Cómo cuáles?</u>
0081	<i>Entrevistada 1:</i> Si exige mucha más que en el sistema viejo porque 1 <sup>ero</sup> los
0082	niños de hoy día no son iguales son muchos más indagadores y manejan
0083	mucha más información que los niños de antes. 2 <sup>do</sup> su manera de pensar y
0084	demostrar es distintas y 3 <sup>ero</sup> como te trabajan los cambio de un día para otro
0085	hay que tener muchas habilidades para trabajar con los estudiantes.
0086	Habilidad como por ejemplo en la lectura buscar pancartas, paletas con
0087	imágenes y ellos van viendo las imágenes y se le va leyendo luego que ellos
0088	las construyan y destrezas a la hora del cambio como entre lazo los cambios
0089	con mi planificación buscando la unificación.

## Entrevista

Informante # 2

Cargo: Docente

Fecha de la entrevista: 28/10/14

Lugar de la entrevista: Institución U.E “María Inmaculada”

Propósito: Indagar para obtener de manera tangibles un diagnóstico de las necesidades de integración en cuantos a la utilización de las estrategias andragógicas entre el directivo y docentes de la institución U.E “María Inmaculada” municipio Bejuma, estado Carabobo.

Nº de Líneas	Transcripción de entrevista
<b>REGISTRO DE LA ENTREVISTA Nº 2</b>	
0001	Entrevistadora: <u>Cree usted que en el sistema educativo bolivariano les exija</u>
0002	<u>los docentes nuevas habilidades y destrezas ¿Cómo cuáles?</u>
0003	<i>Entrevistada 2: (Hubo un silencio, y sonrisas).</i>
0004	Entrevistadora: <u>Te sientes identificado con el nuevo Sistema Educativo</u>
0005	<u>Bolivariano.</u>
0006	<i>Entrevistada 2: Si, que las cosas tienes que ser más dinámica y que</i>
0007	<i>trabajemos máss (sonrisas).</i>
0008	Entrevistadora: <u>Considera usted que su estilo de pensamiento se adapta al</u>
0009	<u>nuevo modelo educativo.</u>
0010	<i>Entrevistada 2: Siempre y cuando las cosas seannnnn este lo que uno espera</i>
0011	<i>para el aprendizaje significativo para el niño. Exacto.</i>
0012	Entrevistadora: <u>Manifiestan puntualidad a la hora del cambio.</u>
0013	<i>Entrevistada 2: (Silencio) ¿Cuáles cambios?</i>

0014	Entrevistadora: los cambios académicos deportivos, culturales, en la
0015	planificación entre otros.
0016	Entrevistada 2: ah okey, puntualidad que digamos no algunos son
0017	complicados, pero ya uno corriendo una semana, ya uno se adapta al
0018	cambio.
0019	Entrevistadora: Si de repente necesitan ajustar un cambio te lo dicen con
0020	anterioridad o al momento que está ejecutando tú planificación.
0021	<i>Entrevistada 2:</i> Depende, depende cuando baje la información porque horita
0022	están bajando las informaciones a veces bajan tardes o como a veces bajan
0023	ante de uno planificar.
0024	Entrevistadora: <u>Te motivan para hacer esos cambios</u>
0025	<i>Entrevistada 2:</i> Si en el caso de que ya tú tengas una planificación y hay un
0026	cambio puede ser el directivo ooo la coordinadora que está en cargada ella le
0027	dice tú puedes hacer una nota como tú, este vas hacer el cambio por un
0028	lineamiento que bajarooo de zona y si motivan pues.
0029	Entrevistadora: <u>Para este nuevo sistema se recibió una capacitación.</u>
0030	<i>Entrevistada 2:</i> Del currículo si, si se hizo se hicieron unas cuantas horas yo
0031	lo hice pero no me acuerdo.
0032	Entrevistadora: <u>Si hubo esa enseñanza para adaptarse a los nuevos proyectos</u>
0033	<u>y programas</u>
0034	<i>Entrevistada 2:</i> Siiiiii, sii hubo esa enseñanza.
0035	Entrevistadora: <u>Qué cambio existen en la planificación de los años</u>
0036	<u>anteriores.</u>
0037	<i>Entrevistada 2:</i> Hay que colocar el indicador que va ser evaluado ese día,
0038	tienes que colocar la intencionalidad que tú ante no lo colocabas o sea tú
0039	sabias tú intencionalidad más no lo reflejas diario y que tiene que ser
0040	globalizadas
0041	Entrevistadora: <u>Ante ese cambio que se está viviendo hoy día como te</u>

<b>0042</b>	<u>sientes</u>
<b>0043</b>	<i>Entrevistada 2:</i> Enn, como me siento, bien porque son cosas nuevas pero
<b>0044</b>	todo al empezar es un poco difícil pero si está bien porque así seeeosea tú te
<b>0045</b>	desenvuelves más y buscas más rápido lo que tú tas umm, refleja lo que tú
<b>0046</b>	estás buscando que el grupo quiere que el grupo aprenda.
<b>0047</b>	Entrevistadora: <u>Como se vincula en la escuela las docentes con el directivo</u>
<b>0048</b>	<u>¿Hay integración?</u>
<b>0049</b>	<i>Entrevistada 2:</i> Si entre directivo-docente muy bien por lo menos aquí en
<b>0050</b>	esta institución se maneja muy bien esa parte con el directivo
<b>0051</b>	Entrevistadora: <u>Y con la coordinadora existe esa integración</u>
<b>0052</b>	<i>Entrevistada 2:</i> Excelente con todas las que han pasado sí hay esa unión si tú
<b>0053</b>	no entiendes algo ellos van y te lo explican y así van. Excelente, excelente.

## ANEXO B: ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS

### Entrevista

Informante # 3

**Cargo:** Coordinadora

**Fecha de la entrevista:** 04/11/14

**Lugar de la entrevista:** Institución U.E “María Inmaculada”

**Propósito:** Indagar para obtener de manera tangibles un diagnóstico de las necesidades de integración en cuantos a la utilización de las estrategias andragógicas entre el directivo y docentes de la institución U.E “María Inmaculada” municipio Bejuma, estado Carabobo.

<b>Nº de Líneas</b>	<b>Transcripción de entrevista</b>
<b>REGISTRO DE LA ENTREVISTA Nº 3</b>	
<b>0001</b>	Entrevistadora: La entrevista va dirigida a los cambios en el sistema
<b>0002</b>	educativo entre directivo, coordinador y docentes.
<b>0003</b>	Entrevistadora: Los miembros de la institución recibieron alguna
<b>0004</b>	capacitación dictada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación,
<b>0005</b>	previo a la entrada en vigencia del Sistema Educativo Bolivariano
<b>0006</b>	específicamente en el desarrollo de proyectos de aula como lo establece el
<b>0007</b>	sistema.
<b>0008</b>	<i>Entrevistada 3:</i> No y si porque no hubo esa inducción pero si tuvimos que
<b>0009</b>	adaptarnos al cambio.
<b>0010</b>	Entrevistadora: Cree usted que el Sistema Educativo Bolivariano le exige a
<b>0011</b>	las docentes nuevas habilidades y destrezas
<b>0012</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Sí.

<b>0013</b>	Entrevistadora: A todo el personal docente
<b>0014</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Claro siempre deben tener nuevas habilidades y destrezas
<b>0015</b>	porque cada cambio te genera, genera una propuesta que tienen que estar al
<b>0016</b>	día como quien dice para adaptarse
<b>0017</b>	Entrevistadora: Como cuales habilidades ha observados en los docentes
<b>0018</b>	<i>Entrevistada 3:</i> La parte de laa planificación, ósea cuando ellos planifican
<b>0019</b>	tiene que estar umm al día con las ummm efemérides tiene que estar
<b>0020</b>	pendiente la parte cultural, ambiental.
<b>0021</b>	Entrevistadora: Considera usted que posee dominio en cuanto a la
<b>0022</b>	planificación o ejecución de proyectos o programas que ofrece el sistema.
<b>0023</b>	<i>Entrevistada 3:</i> El sistema es abierto yo pienso que el docente en que horita
<b>0024</b>	del aula tiene esa posibilidad de hacer su propia planificaciones siempre que
<b>0025</b>	esté bajo los parámetros es “flexible”.
<b>0026</b>	Entrevistadora: Manifiestan puntualidad a la hora de un cambio
<b>0027</b>	<i>Entrevistada 3:</i> No, porque la siempre las informaciones nunca llegan a al
<b>0028</b>	momento, a la hora, siempre se atrasan en las informaciones.
<b>0029</b>	Entrevistadora: Te sientes identificado con el nuevo sistema educativo
<b>0030</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Si porque habla mucho de la parte actual y de lo que es la
<b>0031</b>	historia como tal
<b>0032</b>	Entrevistadora: Considera usted que su estilo de pensamiento se adapta al
<b>0033</b>	modelo de educación bolivariana.
<b>0034</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Si si se adapta, si se adapta
<b>0035</b>	Entrevistadora: Hay motivación a la hora del cambio, usted como
<b>0036</b>	coordinadora maneja motivación a los docentes
<b>0037</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Si siempre por lo menos se habla con ellos se ponen al día y
<b>0038</b>	se les explica pues lo que está al día se les revisa la planificación se orienta,
<b>0039</b>	asesora en cuanto a la parte educativa planificación, evaluación.
<b>0040</b>	Entrevistadora: Durante el año escolar los agentes superiores vamos a decirle

<b>0041</b>	los directores han manifestados estrategias a la hora del cambio
<b>0042</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Directivo como vienen de otro lado o de la institución.
<b>0043</b>	Entrevistadora: De la misma institución
<b>0044</b>	No, no hay. La única hace soy yo.
<b>0045</b>	Entrevistadora: Existe integración entre los docentes.
<b>0046</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Si a veces planifican así no tengan el mismo grado pero trata
<b>0047</b>	de hacerlo aunque las necesidades no son las mismas pero por lo menos
<b>0048</b>	tratan de comunicarse los mismos contenidos.
<b>0049</b>	Entrevistadora: Entre ustedes mismo cuando se realizan las reuniones
<b>0050</b>	internas los docentes con el directivo manifiesta integración
<b>0051</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Sí.
<b>0052</b>	Entrevistadora: Con el directivo
<b>0053</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Si pero no están natural.
<b>0054</b>	Entrevistadora: Con la coordinadora
<b>0055</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Excelente, ellos conmigo se llevan muy bien aceptan
<b>0056</b>	sugerencias y preguntan si tienen duda.
<b>0057</b>	Entrevistadora: Para cumplir cuando mandan cambio la zona educativa o
<b>0058</b>	secretaria no manifiestan puntualidad.
<b>0059</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Eso es lo que afecta vez afecta lo que es el cambio que no
<b>0060</b>	hay como te dije no hay tiempo no hay una preparación al coordinador sobre
<b>0061</b>	todo al coordinador a los directores para que ellos puedan bajar la
<b>0062</b>	información a los docentes no llega a tiempo.
<b>0063</b>	Entrevistadora: Y se lo piden
<b>0064</b>	<i>Entrevistada 3:</i> Y después le piden que uno cumpla
<b>0065</b>	Entrevistadora: En caso que no se cumpla con la entrega pautaada que sucede
<b>0066</b>	<i>Entrevistada 3:</i> No siempre tratamos de adaptarnos hacemos lo máximo para
<b>0067</b>	la entrega de los que la zona pida o secretaria o el municipio de adaptarlo a
<b>0068</b>	la planificación que ya tenemos hecha tratamos de adaptarnos lo posible por

<b>0069</b>	ejemplo piden el abrazo en familia que se está haciendo aquí se trabaja toda
<b>0070</b>	la semana con el abrazo en familia. Nosotros estamos adaptados en este caso
<b>0071</b>	porque íbamos con la fecha por eso este cambio no afecto en nada pero hay
<b>0072</b>	otros que hay que correr y hace todo lo posible para hacerlo y ajustarnos a la
<b>0073</b>	fecha porque lo manda muy tarde.

## Entrevista

Informante # 4

Cargo: Directora

Fecha de la entrevista: 11/11/14

Lugar de la entrevista: Institución U.E “María Inmaculada”

Propósito: Indagar para obtener de manera tangibles un diagnóstico de las necesidades de integración en cuantos a la utilización de las estrategias andragógicas entre el directivo y docentes de la institución U.E “María Inmaculada” municipio Bejuma, estado Carabobo.

<b>Nº de Líneas</b>	<b>Transcripción de entrevista</b>
<b>REGISTRO DE LA ENTREVISTA Nº 4</b>	
<b>0001</b>	Buenos días profesora.
<b>0002</b>	En día de hoy me encuentro realizando una entrevista en función de conocer
<b>0003</b>	como es la adaptación a los nuevos cambio del sistema educativo y como se
<b>0004</b>	integran los docentes y directivo.
<b>0005</b>	Entrevistadora: <u>La educación de hoy día se encuentra sumergido en</u>
<b>0006</b>	<u>cambios. Usted como directora realiza modificaciones en la planificación</u>
<b>0007</b>	<u>continuamente.</u>
<b>0008</b>	<i>Entrevistada:</i> Si es necesario realizo los cambio ha mediado de la
<b>0009</b>	planificación pero casi siempre trato de darlo una semana ante, sin embargo
<b>0010</b>	nos encontramos con cambios frecuentes de la zona educativa, ya que
<b>0011</b>	nosotros nos encontramos como institución privada nos regimos mucho más
<b>0012</b>	por la zona educativa y el municipio Bejuma. Nosotros nos dirigimos a la
<b>0013</b>	zona educativa cuando nos manda hacer un taller o un curso pero si nos al

0014	municipio.
0015	<i>Entrevistada:</i> Hoy día contamos con la tecnología y regularmente los
0016	cambios la manda por la computadora, correo electrónico, pero los cambios
0017	que provienen del municipio lo manda de “ya para ya”, casi siempre.
0018	<i>Entrevistada:</i> La metodología que estoy implementando es trabajar las
0019	efemérides con tiempo por horita están trabajando mucho. Pero nuevo a
0020	parte de las efemérides es que nos están tomando en cuenta la
0021	implementación de los nuevos libros que está el de lenguaje, matemática,
0022	manos a la siembra que es el de ciencias naturaleza y de sociales.
0023	<i>Entrevistada:</i> Uno de las cosas que eh observado es que están implementado
0024	e involucrando es la política que no debería ser. Yo no estoy de acuerdo en
0025	eso la educación debería ser respetada, ya que es la formación de niños.
0026	<i>Entrevistada:</i> Sin embrago tenemos que trabajar en conjunto por los niños
0027	pertenecen a la nación y ello son los que nos dan la parte económica por ser
0028	sector privado.
0029	Entrevistadora: <u>Recibió alguna capacitación al nuevo sistema educativo.</u>
0030	<i>Entrevistada:</i> Ehh si si hubo una capacitación pero no satisfactoria PORQUE
0031	luego nosotras tuvimos que investigar para entenderlo mejor.
0032	<i>Entrevistada:</i> Anteriormente dictaba a menudos talleres, cursos muy buenos
0033	pero ahora no son distantes cuando los elaboran no dejan ningún provecho
0034	enriquecedor; ya ni me gusta ir. Es perder el tiempo.
0035	Entrevistadora: <u>Se siente identificado con el nuevo sistema educativo.</u>
0036	<i>Entrevistada:</i> Si es algo que es nuevo y hay que adaptarse sin tocar la
0037	política como te explique anteriormente porque estoy sintiendo que cada día
0038	la involucran, ya sea de un lado oo otro.
0039	Entrevistadora: <u>Poseen dominios en cuanto a la elaboración de planificación</u>
0040	<i>Entrevistada:</i> Sii a la planificación diaria y en los proyectos trimestral.
0041	Horita hay una nueva forma de planificación que esta esteeenuevo

0042	....año pero no recuerdo y no tengo a la coordinadora cerca para preguntarle
0043	los cambios pero si hay cambio se adaptan unos indicadores y otras cosas
0044	mass....
0045	Entrevistadora: <u>Considera la motivación a la hora del cambio de</u>
0046	<u>planificación</u>
0047	<i>Entrevistada:</i> Si trato de leer y releer antes de dar las noticias, para que las
0048	docentes se sientan capacitadas al momento de elaborar.
0049	Entrevistadora: <u>Considera usted que su estilo de pensamiento se adapta al</u>
0050	<u>modelo educativo.</u>
0051	<i>Entrevistada:</i> Si completamente.
0052	Entrevistadora: <u>Existe integración con los docentes</u>
0053	<i>Entrevistada:</i> Si las muchachas son unidas, eso sí siempre le eh dicho en
0054	cuanto a la profesional deben relacionarse unas con las otras, pero en lo
0055	personal no ya eso es parte privada de cada una de ellas. El deber de
0056	integrarse en lo profesional.
0057	Entrevistadora: <u>A las docentes les exige nuevas habilidad y destrezas.</u>
0058	<i>Entrevistada:</i> Si muchas los niños de ahora no iguales a los de ante. Yo soy
0059	jubilada del estado y eh podido ver como los niños no son los niños de
0060	ahora.
0061	Entrevistadora: <u>Ustedes con directores les brindan estrategias a las docentes.</u>
0062	<i>Entrevistada:</i> Si le hablamos mucho para que ellas elaboren sus habilidades
0063	y destrezas puedan desarrollar nuevos conocimientos ya que estamos para
0064	los niños y por los niños somos lo que somos educadoras.

**ANEXO C: ESCRITURA DE LOS CAMBIOS PRODUCIDOS EN LA INSTITUCIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO.**

Cambios Institucionales "Pasado"	Cambios Institucionales "Presente"	Cambios Institucionales "Futuro"
<i>Estrategias:</i>	<i>Estrategias:</i>	<i>Estrategias:</i>
<i>Estrategias:</i>	<i>Estrategias:</i>	<i>Estrategias:</i>
<i>Estrategias:</i>	<i>Estrategias:</i>	<i>Estrategias:</i>

Fuente: Michelena, Y (2014).

## ANEXO D: CONSENTIMIENTO INFORMADO A LA INSTITUCION

Bejuma, 29 de octubre de 2014

Estimada Mireya García  
Directora de Educación Básica  
Unidad Educativa “María Inmaculada”

Ante todo reciba usted un cordial saludo de mi parte. A través de la presente Yo: Yogelim Del Carmen Michelena Limonta, licenciada en Educación Mención Integral, solicito ante usted el consentimiento informado para el estudio titulado: *Estrategias Andragógicas para mejorar la gestión de cambio entre el directivo y los docentes*.

Como es de su conocimiento actualmente estoy finalizando mis estudios en la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. En este sentido sería de gran ayuda la participación de las docentes en la referida institución. Su participación incluirá entrevistas, en salón de clase, usando una grabadora, durante las horas académicas. En la misma, las docentes conversaran sobre la integración de los cambios y manejos de ellos. Es posible que necesite de diálogos con las docentes a través de la ejecución para el registro escrito.

Toda información con referencia a personas, ciudades, instituciones, lugares o cualquier otro aspecto identificado por su persona como privado serán mantenidos en estricta confidencialidad usando un seudónimo, a excepción de aquellas que usted autorice.

Este estudio será compartido en su disertación con otros miembros de la comunidad científica correspondiente al área de postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad de Carabobo. La teoría que emerja y el documento final de la investigación estarán a disposición de usted y del público en general en la Biblioteca de la referida institución.

Si tiene alguna pregunta posterior a las entrevistas o durante el proceso de las mismas, por favor no dude en contactarme por los números telefónico siguientes: 0412-6822343. Asimismo por el correo electrónico: yogelimmichelena@hotmail.com. Sin más me despido, agradecida:

---

Lcda. Yogelim Michelena

Agradecería llenar la información abajo solicitada si autoriza la participación de las docentes en la investigación:

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Fecha

## ANEXO E: CONSENTIMIENTO INFORMADO A LAS DOCENTES

Bejuma, 29 de octubre de 2014

Estimada:

---

Docente de Educación Básica

Unidad Educativa “María Inmaculada”

Ante todo reciba usted un cordial saludo de mi parte. A través de la presente Yo: Yogelim Del Carmen Michelena Limonta, licenciada en Educación Mención Integral, solicito ante usted el consentimiento informado para el estudio titulado: *Estrategias Andragógicas para mejorar la gestión de cambio entre el directivo y los docentes*.

Como es de su conocimiento actualmente estoy finalizando mis estudios en la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. En este sentido sería de gran ayuda su participación para el desarrollo de la investigación. Su participación incluirá entrevistas, en salón de clase, usando una grabadora, durante las horas académicas. En la misma, conversaremos sobre la integración de los cambios y manejos de ellos. Es posible que necesite de diálogos fuera de las entrevista para mayor recolección de la información, través de la ejecución para el registro escrito. Otro aspecto identificado por su persona como privado será mantenido en estricta confidencialidad usando un seudónimo, a excepción de su autorización.

Este estudio será compartido en su disertación con otros miembros de la comunidad científica correspondiente al área de postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad de Carabobo. La teoría que emerja y el documento final de la investigación estarán a disposición de usted y del público en general en la Biblioteca de la referida institución.

Si tiene alguna pregunta posterior a las entrevistas o durante el proceso de las mismas, por favor no dude en contactarme por los números telefónico siguientes: 0412-6822343. Asimismo por el correo electrónico: yogelimmichelena@hotmail.com. Sin más me despido, agradecida:

---

Lcda. Yogelim Michelena

Agradecería llenar la información abajo solicitada para confirmar su participación en la entrevista:

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Fecha