



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



**APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE  
EL SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL  
DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Autor:** Licdo. Miguel Ballesteros

**Tutor:** Dr. Stanley Steele

**Bárbula, junio de 2017**



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



**APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE  
EL SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL  
DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Autor:** Licdo. Miguel Ballesteros

**Tutor:** Dr. Stanley Steele

Trabajo Especial de Grado  
presentado ante la Dirección de  
Postgrado de la Universidad de  
Carabobo para optar al título de  
Magíster en Gerencia Avanzada  
en Educación

**Bárbula, junio de 2017**



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



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE EL SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA** presentado por **MIGUEL BALLESTEROS**, para optar al título de Magíster en Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_.

En fe de lo cual firmamos:

**NOMBRE Y APELLIDO**

**C.I.**

**FIRMA**


**Bárbula, junio de 2017**

## **DEDICATORIA**

Con un infinito amor, dedico este logro a Dios quien con su amor comprensión y apoyo incondicional ha sido el artífice indispensable para llegar a culminar esta meta, gracias por cada momento que me das a los compañeros y profesores que me hiciste conocer en el nueva formación de mi vida. A esos amigos que siempre están en pie de apoyo. Para ellos, que siempre quisieron verme como un profesional realizado y ejemplar dedicado a la docencia por vocación y con un alto espíritu de servicio a la educación de niños y jóvenes del país.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A mi madre que me llenan de orgullo y siempre han sido ejemplo de entrega, fortaleza y sencillez, acompañándome y guiándome en momentos duros y alegres.

A mis amigos quienes me acompañaron en el transcurso de esta carrea brindadme su amistad y crecimiento con cada ayuda brindada personas como al Lcdo. Tito Sánchez ejemplo de humildad y constancia, a la Lcda. Thais Porello por su apoyo incondicional para seguir avanzando a logras mis metas, a la Lcda. Martha lopresti y mi querida Dr. Olimar Buenos por su buenos consejos en todo momento mil gracias a todos ustedes por ser ejemplo de profesionalismo y humildad.

A mi hermano Javier Ballesteros que alegra mi vida y me ayuda a mantener el espíritu y corazón joven dando le cada día fuerza, aliento y esperanza de llegar a esta nueva meta de mi vida.

A mis amigos que siempre están allí Nathanael Nuñez y Edinson de Almada por brindarme siempre esa mano amiga en todo momento.

A mis amigos de trabajo y jefes por entender lo importante que es para mí logra esta nueva meta de formación académica gracias por todos los apoyos brindados.

A Fe y Alegría porque me empodera y ayuda a comprender a vivir la nobleza y trascendencia del magisterio.

Finalmente agradezco a mis maestros, a los que fueron y son mis colegas maestros, pero en especial de Tutoría el Dr. Stanley Steele, la Dra. Yole y la Dra. Lisbeth Castillo que en todo momento tuvieron la gentileza de dedicarme tiempo y su espacio para lograr obtener este Nuevo título universitario.

## INDICE GENERAL

	pp.
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ESCENARIOS</b>	
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Propósitos de la Investigación.....	4
Propósito General.....	4
Propósitos Específicos.....	4
Justificación del Estudio.....	5
<b>II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	7
Antecedentes de la Investigación.....	7
Bases Teóricas.....	10
Humanismo.....	10
Fundamentación Teórica.....	14
Gerencia en el Siglo XXI.....	17
Subsistema de Educación Primaria.....	16
<b>III. ABORDAJE METODOLÓGICO</b> .....	22
Método Fenomenológico Hermenéutico.....	23
Paradigma Interpretativo.....	23
Tipo y Diseño de Investigación.....	24
Recolección, Tratamiento y Presentación de la Información.....	25
Criterios de Rigor Científico.....	25
Síntesis del Recorrido Investigativo.....	40
<b>IV. DESCRIPCIÓN, ESENCIA Y ESTRUCTURA DEL FENÓMENO</b> .....	42
Descripción del Fenómeno de Estudio desde Diversas Perspectivas.....	43

Unidad Hermenéutica.....	44
Estructura Hermenéutica desde la Esencia del Fenómeno.....	50
<b>V. CONSTITUCIÓN DE LA SIGNIFICACIÓN DE LAS ESENCIAS</b>	<b>53</b>
<b>UNIVERSALES.....</b>	
<b>VI. INTERPRETACIÓN DEL FENÓMENO.....</b>	<b>63</b>
<b>VII. APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE</b>	<b>67</b>
<b>EL SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO</b>	
<b>EN EDUCACIÓN PRIMARIA.....</b>	
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## **LISTA CUADROS**

1. Síntesis del Recorrido Investigativo.....	41
2. Unidad Hermenéutica.....	44
3. Estructura Hermenéutica desde la Esencia del Fenómeno.....	50
4. Esencias Universales.....	52





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



**APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE EL  
SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO EN  
EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Autor:** Miguel Ballesteros

**Tutor:** Dr. Stanley Steele

**Fecha:** Febrero 2017

**RESUMEN**

El presente estudio constituye un aporte al sistema educativo, siendo su propósito construir una aproximación teórica de la gerencia escolar desde el significado de las vivencias del personal directivo del nivel de Educación Primaria. Las bases teóricas se basó en la tendencia Humanista. La matriz epistémica que orienta el estudio es la fenomenológica, sustentada en el paradigma interpretativo, y en el método fenomenológico hermenéutico. A través de éste, se busca el sentido del fenómeno para la comprensión de las experiencias personales y académicas de los sujetos en estudio, mediante una interpretación global de la construcción mental descrita por éstos y conformada por todo el campo de vivencias, percepciones y recuerdos. En el abordaje metodológico se adoptó el diseño de Spiegelber conformado por las siguientes fases: Descripción del fenómeno; Búsqueda de múltiples perspectivas; Búsqueda de la esencia y estructura; Constitución de la significación y finalmente Interpretación del fenómeno. Los datos se recabaron mediante entrevistas semi estructuradas. Los informantes clave se seleccionaron de forma intencional. Como criterios de rigor científico se emplearon los expuestos por Hernández y cols., (2010): Dependencia, Credibilidad, Transferencia y Confirmabilidad. Los resultados del proceso hermenéutico permitió construir una aproximación teórica de la gerencia escolar desde el significado del personal directivo del nivel de Educación Primaria en el municipio Valencia estado Carabobo.

**Descriptor:** Líder Transformacional, Gerencia Educativa, Educación Primaria.

**Línea de investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

**Temática:** Dirección en las Organizaciones Educativas.

**Sub temática:** Liderazgo, Equipos Alto Desempeño.



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



APPROXIMATION THEORETICAL OF LA MANAGEMENT SCHOOL  
FROM THE MEANING OF THE EXPERIENCES OF STAFF  
MANAGEMENT IN EDUCATION PRIMARY

**Author:** Miguel Ballesteros

**Tutor:** Dr. Stanley Steele

**Fecha:** February 2017

**SUMMARY**

The present study constitutes a contribution to the education system, still its purpose to build a theoretical approach of school management from the meaning of the experiences of the managerial staff of the primary education level. The bases theoretical is based on the trend humanist. The epistemic matrix which guides the study is the phenomenological, sustained in the interpretive paradigm, and the phenomenological hermeneutic method. Through this, seeks the meaning of the phenomenon for the understanding of the academic and personal experiences of the subjects in study, through a global interpretation of the mental construction described by these and formed by the entire field of experiences, perceptions and memories. In the approach methodology is adopted the design of Spiegelberg formed by the following phases: description of the phenomenon; Search for multiple perspectives; Search for the essence and structure; Constitution of the significance and finally interpretation of the phenomenon. The data were collected through interviews semi structured. Key informants were selected intentionally. As scientific rigor criteria employed those exposed by Hernández et al. (2010): dependence, credibility, transfer and Confirmabilidad. The results of the hermeneutic process allowed to build a theoretical approach of school management from the meaning of the managerial staff of the Valencia municipality, State primary education level Carabobo.

**Key words:** Transformational leader, educational management, elementary education.

**Line of investigation:** educational management, management and work.

**Theme:** management in educational organizations.

**Sub theme:** leadership, high-performing teams.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad de la educación debe dirigirse a desarrollar el potencial de los seres humanos para alcanzar nuevos horizontes, una mejor convivencia, y para la búsqueda de la superación personal y colectiva. Es por eso que la gestión organizacional de las instituciones educativas debe tener el propósito de obtener el máximo provecho de los recursos tanto humanos como materiales que subyacen en dicha organización.

Para lograr tal cometido, la gerencia como proceso que abarca acciones de organización, planeación, ejecución y control, está a cargo del Director del Plantel el cual se encarga de la gestión educativa, influenciada por factores tanto internos como externos que afectan positiva o negativamente el funcionamiento de la institución educativa.

Con base a lo expuesto, las organizaciones educativas son consideradas como un cuerpo vivo en permanente reorganización. Por tal razón, entender la institución escolar como una estructura formal y de manifestaciones racionales ya que éstas implican culturas, valores, creencias y significados en las cuales convergen de manera armónica tanto su visión como su misión.

Las instituciones escolares del nuevo milenio no escapan a las exigencias y desafíos de la era de la información y conocimiento. La situación actual adquiere mayor relevancia por cuanto en ellas convergen intereses alineados con creaciones intelectuales relacionadas o asociadas con nuevas ideas, conceptos y criterios. En función de esta complejidad, la planificación, organización, coordinación y evaluación de los diferentes procesos académicos y administrativos y de servicio hace suponer que constantemente se adopten mecanismos para lograr una gerencia eficaz, con visión estratégica y con sentido transdisciplinario.

La gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones. Su gestión es determinante para que se produzcan resultados

positivos al administrar eficientemente una serie de recursos, de los cuales el más importante lo constituye recurso humano, ya que es por medio de la labor que desempeñan los grupos de trabajo, como se logran los objetivos y se obtienen resultados. Por tal razón, existe consenso entre los estudiosos del pensamiento gerencial para definir la gerencia como la herramienta sustantiva de la transformación social.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se estructuró en escenarios. Así, en el Escenario I se describe la situación problemática, propósitos y justificación del estudio. En el Escenario II se desarrolló el marco teórico referencial el cual contiene los antecedentes la fundamentación Teórica, conceptual y el sustento legal de la investigación. En el Escenario III se aborda la metódica del trabajo. El Escenario IV presenta la descripción, esencia y estructura del fenómeno de estudio. El Escenario V la Constitución de la significación de las esencias universales; el Escenario VI la Interpretación del fenómeno y finalmente, el Escenario VII contiene la Aproximación teórica de la gerencia escolar desde el significado de las vivencias del personal directivo en educación primaria

**ESCENARIO I**  
**EL PROBLEMA**  
**Descripción de la Situación**

El siglo XXI es caracterizado por la mayoría de los pensadores de este tiempo como un siglo lleno de incertidumbre, azar, caos y desequilibrios de todo tipo, entre los cuales se destacan los económicos, políticos, educativos y sociales entre otros. Al respecto, Díaz Barriga y Hernández (2002) puntualizan que para enfrentar dichos problemas la educación debe dirigirse hacia la promoción de capacidades y competencias; no sólo a la adquisición de conocimientos cerrados o técnicas programadas.

Afirman estos autores que los procesos educativos deben producir los cambios necesarios para transformar sus acciones y poder dar respuesta a los problemas que plantea el nuevo milenio. Para ello, deben formarse personas que gestionen sus propios aprendizajes por medio de una autonomía creciente que permita disponer de herramientas intelectivas útiles para toda la vida.

Asimismo expresan que la educación debe basarse en el respeto por la dignidad de las personas abordando la información y el conocimiento como medios para su formación integral. Acotan los autores que el ser humano es una unidad bio-psíquica, corporal- espiritual, física-intelectual, de allí que no puede ser educado por dimensiones separadas.

Es por ello que la finalidad de la educación debe dirigirse a desarrollar el potencial de los seres humanos en beneficio de ellos mismos y de los demás, alcanzar nuevos horizontes, una mejor convivencia, y para la búsqueda de la superación personal y colectiva. De allí que la gestión organizacional educativa debe contener

todos los aspectos que subyacen en la realidad educativa con el propósito de obtener el máximo provecho de los recursos tanto humanos como materiales, que dan vida a dicha organización.

Así las cosas, Manzanilla (2010), opina que una organización educativa puede estar conformada por componentes de diversa índole: ideológicos, teóricos, políticos, prácticos, sociales, afectivos, culturales y otros. Éstos, especifican la misión y visión de dicha organización. No obstante, el recurso más importante de la organización es el ser humano como ser social; como ser en permanente relación con sus semejantes.

Por lo antes expuesto, el crecimiento personal de los integrantes de toda organización educativa estará supeditado a la forma muy particular de cómo éstos puedan observar y percibir su realidad, lo que puede hacer más difícil la sana convivencia y las interacciones personales. De allí que la gestión organizacional, a través del pensamiento gerencial, debe incentivar estrategias que fomenten el cambio humano con el objeto de promover el cambio social.

Para Ibañez y Castillo (2012), el pensamiento gerencial es fundamental para dirigir una estructura organizativa. Para ellos, el pensamiento gerencial tiene que ver con “la administración de los recursos, sean estos humanos, técnicos, para encauzar de la mejor forma posible los recursos escasos para la satisfacción de las necesidades ilimitadas de la población” (p. 41).

El pensamiento gerencial puede variar en las instituciones educativas, según las características del contexto físico natural y socio cultural de la misma. Entre los aspectos que pueden afectar la gerencia de las instituciones se destacan: el grupo de trabajo, la naturaleza de los problemas, las presiones de tiempo y recursos económicos. Para dar respuesta a estas problemáticas el pensamiento gerencial requiere de un entrenamiento y una formación permanente a objeto de fortalecer la personalidad del gerente para desarrollar una eficiente gestión educativa. (op. cit)

En las instituciones escolares, la gerencia como proceso que abarca acciones de organización, planeación, ejecución y control, está a cargo del Director del Plantel. Así pues, este recurso humano se encarga de la gestión educativa, la cual está

determinada e influenciada por factores tanto internos como externos que afectan positiva o negativamente, los propósitos que persigue la organización.

Para Balza (2010), las organizaciones educativas son un cuerpo vivo en permanente reorganización. De allí que es imposible comprender las organizaciones educativas como una estructura formal y de manifestaciones racionales debido a que éstas implican culturas, valores, creencias y significados en las cuales convergen de manera armónica tanto su visión como su misión.

Inmersa en el pensamiento gerencial, la educación debe dedicarse a satisfacer las demandas y expectativas de la sociedad en su conjunto, teniendo como filosofía el fomento, el progreso y la promoción del bienestar general de la humanidad. De esta manera se puede medir su relevancia y pertinencia, es decir, su calidad.

A pesar de lo antes expuesto, se ha evidenciado que en diversos documentos emanados de eventos tanto nacionales como internacionales, y en la literatura referida al tema educativo, se concluye que la calidad de las instituciones educativas es deficiente, desfasada e inadecuada. Se considera apartada de los requerimientos y necesidades actuales de la sociedad.

Así las cosas, en el proceso de cambio y transformación de la educación venezolana iniciado en el año 1999, producto de la aprobación de una nueva carta magna, son diversos y variados las políticas, planes y programas que se han ido implementando –Educación Bolivariana 2007-. No obstante, son innumerables los estudios y análisis que evidencian que la educación venezolana está en crisis. De allí que existe la necesidad de producir cambios, transformaciones y mejoras en cuanto a: gerencia organizacional educativa, infraestructura física de planteles educativos; formación académica y formación permanente entre otras.

Con base a lo expuesto, en los actuales momentos la mayoría de las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del estado Carabobo están dirigidas por docentes que al parecer no poseen los conocimientos necesarios para gerenciar eficientemente sus instituciones escolares. Una mayoría muy significativa se encuentra en el escalafón I y II. Esto se traduce en falta de experiencia y liderazgo, mal funcionamiento operativo de las instituciones, un tenso clima laboral

influenciado por el proselitismo político presente en ellas, el maltrato a los agentes educativos -docentes, personal obrero y administrativo-, y en el deterioro que presentan las infraestructuras educativas, entre otras.

Lo antes descrito, motiva al autor del presente estudio a reflexionar en torno a esta realidad y a la necesidad del director de las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo, en convertirse en un líder transformador. Permeado por corrientes del pensamiento humanistas, holistas y sistémico para lograr mayor efectividad y eficiencia en la conducción de las organizaciones educativas del referido municipio escolar.

Finalmente, con este estudio se aspira analizar e interpretar la realidad que viven las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo a fin de construir una visión teórica de la gerencia escolar a partir de los significados de las vivencias personales y académicas de los directores del referido nivel educativo en el estado Carabobo.

Lo antes expuesto me conduce a formular el siguiente problema:

¿Cuál es la interpretación del significado que tiene el personal directivo del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo para la incorporación de los saberes gerenciales en las instituciones escolares?

Del planteamiento formulado se desprenden las siguientes intencionalidades de la investigación dándole sentido a la misma y concretadas en lo siguiente:

¿Cuál es la aproximación teórica que emerge de la interpretación del significado que tiene la gerencia escolar desde las vivencias del personal directivo en el nivel de Educación Primaria en el municipio Valencia en el estado Carabobo?

### **Propósito General**

Construir una aproximación teórica de la gerencia escolar a partir del significado de las vivencias del personal directivo de las instituciones del nivel de Educación Primaria en Valencia estado Carabobo.



### **Propósitos Específicos**

Describir el significado que tienen los enfoques gerenciales en el personal directivo de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el municipio Valencia estado Carabobo.

Interpretar el significado que tienen los enfoques gerenciales en el personal directivo de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el municipio Valencia estado Carabobo.

Estructurar correlacionalmente el significado que tienen los enfoques gerenciales en el personal directivo de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el municipio Valencia en el estado Carabobo.

Configurar una aproximación teórica de la gerencia escolar a partir del significado de las vivencias del personal directivo de las instituciones del nivel de Educación Primaria en Valencia estado Carabobo.

### **Justificación del Estudio**

Las instituciones educativas del XXI -caracterizado por ser globalizado, cambiante y complejo- deben ser capaces de enfrentar situaciones y eventos emergentes. Su existencia deberá estar signada por el compromiso que asuman con la humanidad. La institución escolar se convierte en un medio que debe contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Con base a lo expuesto, el personal directivo del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo, debe contar con una sólida formación en las herramientas gerenciales para garantizar el funcionamiento eficiente de la institución escolar.

La presente investigación se justifica por la necesidad de mejorar el funcionamiento – desde el punto de vista gerencial- de las instituciones del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo, conforme a las necesidades en cuanto a: mejoras en lo pedagógico, en la infraestructura, en la formación del personal docente, en la adquisición de herramientas gerenciales al personal directivo, entre otras.

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio también se justifica ya que podría convertirse en fuente de inspiración para otras investigaciones relacionadas

con esta problemática. Sus hallazgos permitirán direccionar la gerencia hacia fines más holistas, humanistas y con pertinencia social. Finalmente, la presente investigación se justifica debido a que contribuiría a consolidar una nueva forma de repensar y abordar la gerencia educativa en su praxis.

**ESCENARIO II**  
**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**  
**Antecedentes Nacionales**

Peraza (2014), en su investigación titulada “Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua” plantea que la gestión en los gobiernos locales ha despertado en los últimos años el interés por parte de diferentes autores, quienes han abordado el tema, focalizado de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante el uso de la Web e Internet para la prestación de un mejor servicio, fijando una postura crítica en sus planteamientos.

En esta investigación se integran los factores mencionados, planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en esta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida.

El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Esta Tesis Doctoral es soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave de los Municipios Girardo, Santia, Mariño y Sucre del Estado Aragua, para recoger el sentir y las vivencias de la cotidianidad, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica.

Producto del análisis discursivo con los entrevistados y con base al marco teórico referencial, se presenta un constructo teórico, enmarcado en un modelo que persigue la eficiencia y eficacia en la gestión de los gobiernos locales, concluyendo con reflexiones que incentiven a la sociedad como un todo, a la solución de los problemas, donde se tome en cuenta la visión de una filosofía de vida y de bienestar para la comunidad.

De igual manera, se presenta el estudio de Saldivia (2013) que lleva por título “Creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno en la educación media. Atisbo teórico desde la postmodernidad”. La presente investigación abordó el estudio de la gerencia desde una visión creativa para las organizaciones postmodernas, de donde emergió un sujeto gerencial creativo, con una praxis centrada en una visión humanística de amplitud social, productiva y eficiente. Asimismo, me permitió develar los significados y significantes que los actores sociales le confieren al quehacer gerencial cotidiano y su relación con la creatividad, considerando para ello el escenario de las instituciones educativas de educación media, a través de la interpretación de los significados que los propios actores le otorgan a las interrelaciones de su accionar cotidiano.

La investigación se ubica en el enfoque cualitativo, fundamentado en la perspectiva teórica del construccionismo social como postura epistemológica para la comprensión del significado de la acción humana, vinculada con el método fenomenológico-hermenéutico que me permitió el acercamiento al significado e interpretación intersubjetiva.

La metodología procedimental está estructurada en cuatro (4) etapas recursivas: previa, descriptiva, estructural y final. La técnica empleada en la recolección de información fue la entrevista en profundidad, aplicada a los directivos vinculados con su acción gerencial y el desarrollo endógeno constituyen los actores sociales, del Liceo Bolivariano Hernán Valera Saavedra. La información obtenida fue sistematizada mediante la codificación, categorización y triangulación, donde emergieron categorías ligadas a los distintos elementos del accionar gerencial bajo un

enfoque creativo en las organizaciones postmodernas, y cómo esto potencia el desarrollo endógeno en educación media.

Finalmente, el autor presenta un atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial en la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad, donde el sujeto gerencial orienta acciones que propician la preeminencia del desarrollo social entre los individuos y sus comunidades, que en consecuencia garantizará el bienestar social.

### **Antecedentes Internacionales Suramericanos**

Desde esta perspectiva López (2015), en su investigación titulada “los procesos de formación permanente del ministerio de educación en el desempeño docente de los profesores en las instituciones educativas fiscales del circuito 18d02c02\_07 distrito 2, zonal 3”, plantea como propósito generar una propuesta sobre la capacitación a los docentes a través de medios virtuales sobre los Estándares de Desempeño Docente para los profesores de las instituciones fiscales del circuito 18D02C02\_07.

Para lograr este objetivo se considera poner a disposición de los docentes una plataforma virtual, misma que pretende generar a corto y mediano plazo profesores con un óptimo nivel de desempeño docente para entregar enseñanzas valiosas, actualizadas y significativas a todos los estudiantes del sistema educativo nacional.

El desempeño docente implica las labores que un profesor cotidianamente tiene que cumplir en el aula de clases con sus estudiantes para el logro del desarrollo integral y así evitar la improvisación durante su gestión. En consecuencia, la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de un mundo globalizado.

Finalmente, se presenta la investigación de Távara (2015), “Grado de satisfacción laboral de los Directores de las instituciones educativas de Educación Básica Regular vinculadas al Programa de Educación Rural de Fe y Alegría N° 48 de Malingas”, la cual tiene como objetivo identificar el grado de satisfacción laboral de los directores de las instituciones educativas de Educación Básica Regular vinculadas

al Programa de Educación Rural de Fe y Alegría N° 48 de Malingas –Tambogrande, a través de una investigación exploratoria, descriptiva - correlacional, cuya metodología se enmarca dentro del paradigma positivista también conocido como empírico-analítico, racionalista o tecnológico; para lo cual se aplicó de manera anónima a 25 directores un “Cuestionario de Satisfacción Laboral” constituido por 35 ítems como instrumento para cuantificar las ocho dimensiones relacionadas con la satisfacción laboral mediante procesamiento estadístico.

Este cuestionario, se basó en el instrumento denominado “Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente”, el cual fue adaptado a las condiciones de la presente investigación; teniendo en cuenta que los directores encuestados desempeñan su labor en escuelas rurales gestionadas mediante un modelo de gestión participativo en red, especialmente diseñado para el medio rural, con la finalidad de brindar a la comunidad educativa el acompañamiento, monitoreo y seguimiento necesario para el desarrollo de actividades pedagógicas, administrativas, institucionales y comunitarias, de manera permanentemente por un equipo de promotores y especialistas que actúan como intermediarios ante las autoridades educativas.

Las ocho dimensiones evaluadas, obtuvieron como resultado altos índices de satisfacción laboral, destacando de mayor a menor grado el desempeño profesional, las relaciones interpersonales, la valoración del trabajo desarrollado, los factores organizacionales, el equipo promotor, las condiciones laborales, el ambiente físico y la participación; lo que evidencia el éxito del modelo de gestión y la capacidad del equipo promotor, que a pesar de las limitaciones existentes en contextos rurales, puede mantener un alto nivel de motivación intrínseca en el personal directivo de las escuelas que conforman esta red.

Para concluir, las investigaciones precitadas son consideradas muy relevantes para el presente proyecto de tesis. Sus contenidos, por guardar una estrecha relación con la temática expuesta en este proyecto, aportan información la cual permitirá orientar, direccionar y desarrollar el mismo.

## **Bases Teóricas**

### **El Humanismo**

El humanismo como corriente filosófica busca centrar el pensamiento en la dignidad y respeto de las cualidades de las personas. En este sentido, Abbagnano (2004) señala que el humanismo se refiere a “cualquier movimiento filosófico que considere como fundamento la naturaleza humana o los límites y los intereses del hombre.” (p. 562)

Para Ramírez (2009), “es un sistema de criterios que reconoce a la mujer y al hombre como valor supremo y postula la libertad y desarrollo multifacético de los mismos” (p. 48). En lo filosófico, destaca el humanismo como corriente de pensamiento, que defiende y promueve las cualidades de la naturaleza. En la pedagogía, defiende los valores humanos de la educación en contra de los adelantos tecnológicos y la automatización de los implementos laborales. En lo educativo señala que “la instrucción humanística ostenta un sinfín de características propias que la hacen muy beneficiosa para con la formación armónica y multilateral de la personalidad”. (p. 48).

Ander Egg (2010) puntualiza que el humanismo “se refiere a la preocupación por el hombre y todo lo que concierne a lo humano” (p. 20). Es un movimiento que surge en Italia a mediados del siglo XIV y se extiende a Europa en los siglos XV y XVI, propugna el retorno a la cultura grecolatina con lo cual se restablecerían los valores humanos.

El humanismo ya se había utilizado cuando Roma entró en contacto con el mundo helenístico. La connotación con la que fue utilizado, designaba la preocupación de que el hombre trascendiera al animal y pudiera humanizarse. No obstante, es en el siglo XV cuando este término adquiere la relevancia y la connotación con la cual es admitido en la actualidad: humanismo renacentista.

En la Edad Media europea, el pensamiento y el conocimiento en general tenían un componente excesivamente teocéntrico. Toda reflexión - filosófica y teológica - giraba en torno a Dios. Por tal razón, el humanismo se convierte en un proceso de emancipación humana y de evolución de la humanidad. Este movimiento se

caracterizó por oponerse al orden económico, social y político del feudalismo contra la iglesia católica y como forma para dominar la naturaleza.

Por lo antes expuesto, señala Ander-Egg (2010), que este movimiento fue considerado como una expresión de independencia de la razón, fomentando el espíritu de libertad al dejar de lado la subordinación a la teología. Fue un movimiento fundamentalmente intelectual; es decir, clasista, ya que no estaba al alcance de las masas y/o las muchedumbres.

Para Márquez (2010), el humanismo se destaca por el “impacto que tuvo la producción intelectual...el súbito cambio de perspectivas y maneras de pensar que afectaron los territorios de las costumbres y creencias, la ciencia, la ética, la política, la educación, la concepción de la historia” (p. 10). From (ob. cit.), destaca que:

El humanismo no estaba restringido al Renacimiento, sino que tuvo continuación en la Era de la Ilustración, y ha encontrado un nuevo aliento en el movimiento humanista de nuestros días...caracterizado por fe en lo humano, en su posibilidad de desarrollo hacia aún mayores niveles, en la unidad de la raza humana, en la tolerancia y la paz, y en razón y amor como las fuerzas que permitirán al humano realizarse a sí mismo, y llegar a ser lo que puede ser... (p. 12)

Por otro lado, la pedagogía humanista debe evitar estereotipar a sus alumnos, ofreciendo oportunidades de aprendizajes independientemente de los talentos naturales. Debe contribuir al crecimiento personal en un clima de libertad, respeto, equidad, solidaridad, propiciando la autorrealización en todas las dimensiones del ser de manera integral.

Rogers (en Lanz, 1997), puntualiza que los postulados de una pedagogía humanista enfatizan que toda persona posee un potencial para aprender, deseos de descubrir y de ampliar sus conocimientos. En efecto, el aprendizaje significativo se logra cuando los alumnos toman conciencia de que los contenidos curriculares son importantes para sí mismo y que éstos coinciden con sus intereses y expectativas personales.

Así las cosas, el ser humano ubicado en un contexto e interrelacionado con su entorno es capaz de fijar posiciones - utilizando su potencial cognitivo, afectivo y



motor - para resolver los problemas que lo afectan. Concluyendo, la formación del docente se convierte en un saber dinámico para las expresiones individuales y colectivas de sus discentes, para la interacción de sentimientos, impulsos y pensamientos, desplegando la oportunidad de una educación para el hombre mismo y para el desarrollo de potencialidades que satisfagan sus necesidades.

En atención a lo planteado por los autores antes citados, para un desarrollo armónico, holístico e integral del hombre - desde el punto de vista gerencial - el autor de la presente investigación propone:

- Formación de un profesional comprometido.
- Concepción teórica de predominancia humanística, promotor socio comunitario.
- Amplitud de pensamiento frente a la globalización del saber.
- Participante activo en actividades socio académicas de todas las áreas del saber.
- Implementa los principios pedagógicos de la educación.
- Práctica Pedagógica Innovadora.
- Interpretante del acontecer de la dinámica de su entorno escolar.
- Un docente que escucha, dispuesto a involucrarse.
- Praxis Pedagógica proactiva con base en procesos de cambios permanentes.

Para finalizar, entender el pensamiento gerencial, con una visión humanista, es creer en el desarrollo y en el progreso de las potencialidades de los sujetos a objeto de mejorar la eficacia y eficiencia de las instituciones educativas del nivel primario. En consecuencia, la formación académica del personal directivo de educación primaria debe ser asumida desde una epistemología pedagógica con criterios humanísticos; donde las características que debe reunir el gerente educativo se refleje en competencias para la observación sistemática-regularizada-constante, la capacidad para el análisis y la identificación comprensiva de los problemas, así como la búsqueda de explicaciones, las cuales contribuirán a mejorar el funcionamiento de las instituciones escolares.

## **Visión de la Función Gerencial desde la Perspectiva de la Postmodernidad**

La función gerencial consiste en preservar los activos de toda organización. En este sentido, los activos constituyen una amplia gama de bienes, derechos, y propiedades los cuales permiten que la empresa funcione. No obstante, para que estos activos sean operativos, es imprescindible el capital humano. Es decir, el talento de las personas es el que permite la eficiencia y la efectividad de la organización.

Para Drucker (1999), las organizaciones del siglo XXI compiten en un mercado bien exigente. No escapan a la realidad de la postmodernidad, de allí que sus acciones deben ser bien estratégicas a fin de dar respuesta a las contingencias del nuevo milenio y tener la capacidad de posicionarse entre las mejores.

Los cambios que se venían gestando después de la segunda guerra mundial, y con ello la postmodernidad, propiciaron el desarrollo postbélico el cual permitió el desarrollo de la economía, sustentada en la productividad, facilitando la prosperidad de las naciones. (ob. cit.)

Con base a estas consideraciones, en la postmodernidad las organizaciones enfrentan períodos de incertidumbre, nuevos enfoques y cambios estructurales que un gerente debe asumir. Éstos, convertirán las amenazas en fortalezas, reforzando su competitividad y mejorando el desempeño de las organizaciones. Tal situación, permite adquirir valor, desde el punto de vista financiero y no financiero a dichas organizaciones.

Opina Drucker que al accionar las organizaciones en entornos difusos y complejos, es imprescindible una revisión constante para el perfeccionamiento de sus procesos. De allí que sus objetivos deben considerar no sólo elementos financieros como materia prima, capital, o elaboración de bienes o servicios. Entrados en el siglo XXI lo humano debe prevalecer. El talento humano se debe unificar con todos los activos que forman parte de la organización.

Se comprende que las personas son el factor clave que enrumbará al éxito la organización. Así pues, la acción gerencial no sólo debe enfocarse en los procesos productivos, sino en atender las demandas de la sociedad, entre los que destacan la

ética, la responsabilidad social, conjuntamente con el cuidado y preservación del medio ambiente. (ob. cit.)

Es imperativo entonces que en la postmodernidad las organizaciones deben asumir un rol ético y de responsabilidad para el beneficio común de la sociedad. Para ello, su funcionamiento se sustentará en la excelencia, la competitividad, originalidad, creatividad y perspicacia de los activos que forman parte de la organización.

Siendo las cosas así, las empresas de la post modernidad deberán apropiarse de un liderazgo centrado en la innovación y la creatividad, asumiendo los riesgos emergentes de esta época. Para Drucker (ob.cit.): “Una industria madura deberá administrarse con miras a ocupar una posición de liderazgo...especialmente en áreas donde se pueda satisfacer la demanda a un costo bastante menor aprovechando la tecnología avanzada o la calidad avanzada” (p.71).

De acuerdo con Clegg (1992), los perfiles de la organización postmoderna, son los siguientes:

1. **Estructuración de la estrategia:** caracterizada por una fuerte segmentación y focalización de la competencia además de una mejor selección de tecnología, menor diferenciación del trabajo y desarrollo de habilidades múltiples con relaciones interorganizacionales de subcontratación y asociacionismo.
2. **Arreglos funcionales:** relaciones sociales semidemocráticas, controles simbólicos y autocontrol de la calidad por parte de los equipos de trabajo.
3. **Identificación de mecanismos de coordinación y control:** participación de comités o de equipos de trabajo, tendencias a una compleja segmentación privilegiando el consenso y la comunicación, desarrollo de administradores generalistas que puedan rotar en diferentes segmentos de la organización.
4. **Constitución de responsabilidades y de formas de relación:** tendencia a eliminar la división del trabajo, con una fuente de integración hacia la vida en el trabajo en detrimento de una vida civil fuera de la organización.
5. **Institucionalización de la planeación y la comunicación:** mayores intentos de racionalidad y planeación a largo plazo.

6. **Relación recompensa y desempeño:** colectivización de resultados y éxitos con recompensas principalmente simbólicas por sobre las económicas.

7. **Realización de un liderazgo efectivo:** configuración de un liderazgo más colectivo y orgánico, coordinación a través de extensas redes de relaciones, en lugar de una coordinación basada en formas estructurales.

Para el autor antes mencionado, el cambio en las organizaciones genera temor y resistencia, pero su talento humano deberá asumirlos con una visión compartida y un trabajo cooperativo, con el propósito de adaptarse a los cambios e innovar diversas estrategias que desarrollen las potencialidades de los empleados e impulsen verdaderos procesos de transformación en la organización.

Según Clegg (1992), en la postmodernidad prevalece el interés en el capital conocimiento. El pensamiento y acción gerencial es amplio, holístico y abierto al cambio, la intuición del gerente juega un papel de primer orden. Para ello, debe armonizar lo relacionado con lo económico, lo social, lo ambiental y elementos como la equidad y las políticas públicas.

### **Fundamentación Teórica**

#### **La Gerencia en el Siglo XXI**

De acuerdo con Páez (2013), el siglo XXI presenta grandes desafíos a la concepción que presenta la gerencia en la actualidad. Los nuevos paradigmas de la gerencia cambian y continuarán cambiando los supuestos básicos respecto a los principios de la administración y su práctica. Al gerente del nuevo milenio le toca analizar las nuevas realidades de la estrategia y demostrar cómo ser un líder exitoso en épocas de cambio. Para ello, debe saber navegar en lo que Drucker llama la revolución de la información. En suma, requieren desarrollar aptitudes y actitudes relacionadas con la información real que tienen que dar y que necesitan

Al respecto, Ibañez y Castillo (2012), afirman que:

El mundo de hoy se perfila con características muy diferentes al de otras épocas, que nos obliga a buscar respuestas diferentes, entre ellas podemos destacar que las empresas exitosas habrán de ser verdaderamente globales, donde el ritmo de la creación de conocimientos y la velocidad

de aprendizaje serán claves fundamentales para distinguir el éxito del fracaso. (p. 269)

Según la opinión de los autores antes citados, la gerencia es concebida como una ciencia social. Ello, porque se alimenta de diversas áreas del conocimiento lo que le da un carácter transdisciplinario a su accionar. En tal sentido, se nutre de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, ingeniería, educación y otras. Éstas, permiten tomar decisiones que impactan a la sociedad, sustentadas en la rigurosidad de su análisis, reflexiones e interpretaciones, las cuales conducen a generar un entramado teórico-conceptual orientado a adquirir un bienestar ecológico emocional del individuo en su contexto socio cultural.

Afianzando esta idea, los autores señalan que:

Luego de años de observación e investigación, siguiendo métodos rigurosos, sistemáticos tanto cualitativos como cuantitativos, han permitido el desarrollo de un concepto que recoge los elementos necesarios para generar gerentes con pensamientos complejos, dentro de un paradigma ecológico, lo que hace necesario hacer énfasis en las actitudes del humano, en su estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa. (p. 2012)

Enmarcados en esta realidad, la actividad intelectual, la producción de conocimiento y el uso creciente de la información para innovar, se convierten en aspectos fundamentales para la sobrevivencia de las organizaciones. De allí que se considera el conocimiento como uno de los factores de producción, reorientando sus operaciones hacia el servicio y la comercialización en los diversos contextos y ámbitos socio culturales.

Lo antes expuesto evidencia que se está en presencia de cambios y transformaciones en todos los órdenes, comenzando por el ámbito educativo. En tal sentido, Toffler (ob .cit.), puntualiza:” la humanidad se enfrenta a un salto cuántico hacia adelante. Se enfrenta a la más profunda conmoción social y reestructuración creativa de todos los tiempos. Sin advertirlo claramente, estamos dedicados a construir una civilización extraordinariamente nueva”. (p. 259)

Al respecto, Castell (ob .cit.) señala que la nueva forma organizativa que responde a la economía informacional/red es la “empresa red”, la cual define como:

Organizaciones de éxito capaces de generar conocimiento y procesar información con eficacia; de adaptarse a la geometría variable de la economía global; de ser lo bastante flexibles como para cambiar sus medios con tanta rapidez como cambian los fines, bajo el impacto del rápido cambio cultural, tecnológico e institucional; y de innovar, cuando la innovación se convierte en el arma clave de la competencia. (p. 271).

En conexión con esto, Mora (2012) pone de manifiesto que las instituciones escolares del nuevo milenio no escapan a las exigencias y desafíos de la era de la información y conocimiento. La situación actual adquiere mayor relevancia por cuanto en ellas convergen intereses alineados con creaciones intelectuales relacionadas o asociadas con nuevas ideas, conceptos y criterios. En función de esta complejidad, la planificación, organización, coordinación y evaluación de los diferentes procesos académicos y administrativos y de servicio hace suponer que constantemente se adopten mecanismos para lograr una gerencia eficaz, con visión estratégica y con sentido transdisciplinario.

Para finalizar, lo expuesto por los autores antes mencionados, el pensamiento gerencial en el ámbito escolar en el nuevo milenio debe dedicarse a satisfacer las demandas y expectativas de la sociedad en su conjunto, teniendo como filosofía el fomento, el progreso y la promoción del bienestar general del ser humano y como consecuencia de la humanidad. De esta manera se puede medir su relevancia y pertinencia, es decir, su calidad.

### **Conceptualización de Gerencia**

Como afirma Moody (2000), la gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones. Su gestión es determinante para que se produzcan resultados positivos al administrar eficientemente una serie de recursos, de los cuales el más importante lo constituye recurso humano, ya que es por medio de la labor que desempeñan los grupos de trabajo, como se logran los objetivos y se obtienen resultados. Por tal razón, existe consenso entre los estudiosos del

pensamiento gerencial para definir la gerencia como la herramienta sustantiva de la transformación social.

Lo antes descrito sugiere que la gerencia educativa debe perfilarse con una orientación hacia el cambio, que vincule el trabajo con el conocimiento de los problemas que se presentan en las organizaciones, y de esta manera constituir las bases institucionales a efectos de producir rendimiento en el trabajo que se realiza.

En este sentido, toda estructura social está integrada por una comunidad de personas. La gerencia se propondrá como propósito, lograr la cohesión de las personas en cuanto a sus acciones; en otras palabras; el rol del gerente organizacional se encuentra inmerso en la responsabilidad y atribución de tomar decisiones, guiar, informar y permitir la participación de todos y cada uno de los involucrados en el proceso social.

Siguiendo a Moody (2000), el gerente es la persona clave en el proceso de propiciar la integración, de guiar la toma de decisiones a través de opciones y, la conservación del grupo. Debe ser cordial para mantener las relaciones interpersonales, detectar los ánimos del personal para orientarlos. Y finalmente, fijar las normas de conducta para mantener la disciplina del grupo.

Por lo antes expuesto, los gerentes deben tener confianza en sus subordinados y mantener una relación de lealtad mutua. Son aquellos cuya toma de decisiones está altamente descentralizada y cuyas comunicaciones son ascendentes, descendentes y colaterales. Lo principal es el compartir con los empleados las responsabilidades y la toma de decisiones. Debe promover la participación efectiva y eficiente del equipo en un clima laboral donde esté presente la creatividad.

### **Planificación Estratégica**

Para Arellano (2004), el pensamiento estratégico se separa de la concepción clásica de la planeación. Ésta, se caracteriza por lograr metas preconcebidas por medio de un recorrido por caminos óptimos y eficientes. Por tal razón, en la planificación estratégica las realidades y sus estructuras son construidas por la interacción entre los agentes sociales.

La planificación estratégica en la actualidad es un medio muy para transformar las organizaciones en general y de manera muy particular las instituciones educativas. Éstas, como espacios altamente complejos y dinámicos, requieren del dominio de esta herramienta, por parte de los directores, para optimizar la gestión de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria.

La planificación estratégica como componente fundamental de la gerencia, es considerada en la actualidad como una opción para mejorar el funcionamiento de las organizaciones en general. Inicia la formalización de sus competitividades y sienta las bases para el futuro inmediato. Finalmente, permite preparar escenarios y actuar ante situaciones de cambio. (Rivera, 2009)

Según él, el pensamiento estratégico guarda una estrecha relación con el desarrollo de las competencias gerenciales para fortalecer el liderazgo. Capacita al líder para diagnosticar la situación actual de la organización. Posibilita la evaluación del entorno competitivo y la definición de las estrategias que permitirán guiar, orientar, encaminar a los sujetos en atención a los objetivos planteados por el investigador. En suma, afirma que es “el proceso mediante el cual instrumentamos de forma metódica planes, objetivos y actividades que convierten el pensamiento estratégico en acción” (p. 100).

Para concluir, el autor propone nueve pasos para iniciarse en la planificación estratégica: definir los valores núcleo (intrínsecos a la organización); definir la misión; construir la visión; Identificar las fortalezas y debilidades; establecer las oportunidades y amenazas; evaluar el entorno competitivo; definir las estrategias competitivas; poner en práctica las estrategias y controlar a lo largo de todo el año el proceso.

### **Subsistema de Educación Primaria Bolivariana (2007)**

El Subsistema de Educación Primaria Bolivariana (SEB), garantiza la formación integral de los niños y niñas desde los seis (6) hasta los doce (12) años de edad asegurando su ingreso al subsistema siguiente. Tiene por finalidad formar niños y niñas activos, reflexivos, críticos e independientes; con elevado interés por la



actividad científica, humanística y artística; con un desarrollo de la comprensión, confrontación y verificación de su realidad; con una conciencia que les permita aprender desde su entorno para ser más participativos, protagónicos y corresponsables en su actuación en todos los ámbitos de la vida social. Asimismo, promoverá actitudes para el amor y el respeto hacia el país, con una visión de unidad, integración y cooperación hacia los pueblos del mundo. (MPPE, 2007).

Las áreas de aprendizaje del SEB son: Lenguaje, Comunicación y Cultura, Ciencias Sociales, Ciudadanía e Identidad, Ciencias Naturales y Sociedad; y Educación Física, Deporte y Recreación. Estas áreas se articulan de manera sistémica, fundamentada en una pedagogía liberadora para la formación integral de los discentes. En cuanto a los objetivos, que establece el SEB, estos están orientados a:

- Fortalecer la formación de seres sociales, integrales, solidarios, innovadores, creativos, críticos y reflexivos con la finalidad de comprender y transformar su realidad para el bienestar y la armonía de la colectividad.
- Desarrollar valores, actitudes y virtudes para fortalecer la dignidad y la identidad nacional.
- Compartir ambientes de aprendizajes y mediaciones donde los educandos puedan desarrollar sus múltiples potencialidades desde los saberes y haceres populares para que se conozcan a sí mismos, lo cual incidirá en su formación crítica, analítica y de participación activa, así como en el desarrollo de su conciencia y personalidad.
- Promover la construcción de conocimientos integrales que lleven a los educandos a convertirse en ciudadanos socialmente responsables y solidarios.
- Desarrollar procesos de investigación que permitan comprender, describir e interpretar hechos de la vida cotidiana con perspectiva latinoamericana, caribeña y universal.
- Brindar igualdad de oportunidades a los educandos para desarrollar sus habilidades en las diferentes áreas a fin de fortalecer sus saberes y experiencias, para su formación integral.

- Valorar las potencialidades de los educandos para fortalecer los avances en la construcción del conocimiento.
- Desarrollar habilidades para el trabajo cooperativo, liberador, la autoestima y la solución a los problemas sociales.
- Afianzar sentimientos de amor y respeto para sí mismos y hacia los demás como principios rectores de la conciencia colectiva sustentados en la corresponsabilidad, justicia social y el bien común.
- Participar en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y ambientales a fin de formar a un ser integral con conocimientos, experiencias y conciencia ecológica. (MPPE, 2007)

Entre las características que debe poseer un egresado del SEB se encuentran:

- Poseer conciencia venezolana y visión latinoamericana, caribeña y universal.
- Poseer conciencia ambientalista y una cosmovisión que le permita entender el futuro de la humanidad.
- Poseer conocimientos, habilidades, valores y virtudes hacia el quehacer científico y tecnológico.
- Poseer actitudes valorativas hacia la salud integral.
- Poseer habilidades para detectar factores de riesgo, naturales o provocados.
- Poseer cualidades hacia la creatividad y la innovación y la originalidad.
- Valorar el trabajo social.
- Poseer conocimientos, actitudes y valor hacia el acervo histórico-cultural, la multiétnicidad y el plurilingüismo.
- Poseer conocimientos para interpretar componentes del ambiente y la sociedad.
- Poseer un estado óptimo de bienestar físico y mental producto de la práctica de las actividades físicas y deportivas.
- Poseer el dominio del idioma materno (castellano, indígena, otro).
- Poseer conocimientos para la resolución de problemas aritméticos.
- Aplicar las propiedades de las figuras geométricas en los objetos del medio ambiente que lo rodean.

- Conocer las etapas fundamentales del proceso histórico nacional.
- Conocer sobre las TIC
- Demostrar habilidades para la lecto-escritura.
- Conocer sobre la sexualidad, sustentada en el género.
- Poseer habilidad para intercambiar ideas de manera verbal y coherente.
- Demostrar actitudes independientes, autónomas y participativas en la vida escolar.
- Poseer un pensamiento crítico para expresar ideas y juicios en el análisis e interpretaciones de conocimientos científicos y tecnológicos.
- Demostrar actitudes para el trabajo en equipo respetando las normas de convivencia, valorando el conocimiento de los otros y la autonomía de los demás.
- Valorar la equidad, la libertad y la preservación por la vida.
- Poseer conocimientos, habilidades, destrezas, valores y virtudes hacia la actividad física, el deporte y la recreación, como elementos importantes para la salud integral.
- Demostrar capacidad para discernir la información veraz y oportuna proveniente de los medios de comunicación masivo y de las TIC. (ob. cit.)

En este proceso de formación, se incorporan Ejes Integradores, los cuales son elementos de organización e integración de los saberes y orientación de las experiencias de aprendizaje, los cuales deben ser considerados en todos los procesos educativos del subsistema de Educación Primaria Bolivariana para fomentar valores, actitudes y virtudes. Estos son: Ambiente y Salud Integral, Interculturalidad, Tecnologías de la Información y Comunicación. (ob. cit)

### **Sustento Legal de la Investigación**

Para efecto de la presente investigación es necesario mencionar las leyes nacionales, con sus respectivos artículos, con los cuales se obtiene el soporte legal y el argumento teórico; donde se fundamenta el estudio.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999)***

Esta ley establece en el Artículo 102 que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, orientada a desarrollar el potencial creativo de los ciudadanos y el pleno ejercicio de su personalidad en la sociedad; basada en los valores éticos del trabajo y en la participación activa y responsable en los procesos de transformación social.

También en el Artículo 104 se establece que la educación estará a cargo de personas con reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará la actualización permanente de estos profesionales.

### ***Ley Orgánica de Educación (2009)***

En esta ley se establece lo siguiente:

Artículo 3: Los principios y valores rectores de la educación están sustentados en: es obligatoria, gratuita, de calidad, integral y permanente; con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

Artículo 4: La Educación y la Cultura se constituyen en un derecho humano y deber social, éstas deben estar orientadas a desarrollar el potencial creativo de los ciudadanos, dentro del contexto histórico social que lo represente; constituyéndose en los eje central de “creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características para apreciar, asumir y transformar la realidad.”

Artículo 32: la educación universitaria profundizará el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos. En este sentido, la enseñanza se dirigirá a la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento, así como el estímulo a la creación intelectual y cultural en todas sus formas. Igualmente, establece que esta educación formará a los profesionales e investigadores de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento con el propósito de establecer sólidos fundamentos en lo humanístico, científico y tecnológico.

## **ESCENARIO III**

### **ABORDAJE METÓDICO**

#### **Matriz Epistémica Fenomenológica**

De acuerdo con Leal (2011), la investigación se desarrollará en la matriz epistémica fenomenológica. En esta matriz "...el fenómeno es observado desde dentro del sujeto de estudio, se busca la esencia en su conciencia, es la vuelta al mundo vivido para buscar el significado del fenómeno." (p. 123). Esta corriente epistémica enfatiza las vivencias de los sujetos, cómo las perciben y las sienten; respetando las opiniones y sentimientos de cada persona por lo cual no se busca juzgar sino comprender e interpretar el fenómeno.

Para el autor del presente estudio, esta matriz epistémica fenomenológica sirve de sustento para construir una Aproximación Teórica del saber gerencial a partir de los significados de las vivencias personales y académicas de los directores del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo.

#### **Paradigma Interpretativo**

Según el autor antes citado, el paradigma interpretativo se basa en la construcción de saberes con interés práctico, con el propósito de hacer ciencia interpretativa apoyándose en la comprensión intersubjetiva entre los seres humanos. Este paradigma se inserta en la cosmovisión sistémica del pensar de la matriz epistémica fenomenológica, lo cual subraya lo hermenéutico, lo simbólico, lo subjetivo y la unión entre los elementos del sistema como un todo inseparable.

Igualmente expresa que el paradigma interpretativo hace su aparición como antagonista al paradigma positivista caracterizado por utilizar el método científico para estudiar la realidad y sustentado en la medición, el control de las variables, la descripción y la separación del sujeto y objeto, entre otros, para la construcción del conocimiento. Contrariamente al enfoque positivista, el enfoque interpretativo o cualitativo adopta la unidad sistémica entre el investigador, la realidad de su contexto socio cultural y el objeto de investigación.

### **Método Fenomenológico Hermenéutico**

El método comprende los procedimientos o la orientación para llevar a cabo una investigación, por lo cual, tomando como base el propósito del presente estudio, se utilizará el método fenomenológico hermenéutico. Para Husserl (en Hurtado y Toro, 2007) la fenomenología:

es un método que intenta entender de forma inmediata el mundo del hombre mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma, es decir, el conocimiento se adquiere válidamente a través de la intuición que conduce a los datos inmediatos y originarios (p. 128).

El método fenomenológico según Martínez (2006), permite a los fenómenos manifestarse tal como son describiendo las esencias de la conciencia pura, no excluye de sus objetos de estudio nada de lo que se presenta a la conciencia. Acepta sólo lo que se presenta así como se presenta. Su propósito no consiste en describir solamente un fenómeno, sino en descubrir la esencia válida universalmente en él y científicamente útil.

El principio de la fenomenología es la búsqueda de la esencia del fenómeno el cual se define por ser aparente. Por esta razón, se asume que la intención fenomenológica inicial del conocimiento se refiere a los contenidos de la conciencia. Para Husserl el término “mundo de la vida” se refiere a las experiencias de vida inmersas en el mundo de los individuos y las verdades individuales como experiencias que se constituyen en datos (Delgado de Colmenares, 2006).

Concluyendo, a través de las características que presenta el método fenomenológico hermenéutico es que se aspira Construir una aproximación teórica de la gerencia escolar a partir del significado de las vivencias expresadas por el personal directivo de las instituciones del nivel de Educación Primaria en Valencia estado Carabobo.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación que será adoptado corresponde al de Spiegelberg (citado por Leal, 2011, p. 130). Seguidamente se especifican cada una de ellas:

- **Fase 1:** Descripción del fenómeno: el investigador describe el fenómeno con toda su riqueza sin omitir detalles, su discurso no es riguroso, puede hablar en primera persona.
- **Fase 2:** Búsqueda de múltiples perspectivas: el investigador no solamente toma en cuenta las opiniones de los sujetos de estudio, sino también la visión del fenómeno por parte de agentes externos o personas involucradas, además de su propia opinión sobre el fenómeno; cabe resaltar que la perspectiva que presenta el investigador es sobre el fenómeno de estudio y no una crítica sobre las opiniones emitidas por los actores participantes.
- **Fase 3:** Búsqueda de la esencia y la estructura: en este proceso se organiza la información a través de matrices para ser contrastadas de manera que emerjan las semejanzas y diferencias sobre el fenómeno de estudio.
- **Fase 4:** Constitución de la significación: una vez organizada la información e identificadas las semejanzas y diferencias se facilita la constitución de los significados que los sujetos de estudio tienen con respecto al fenómeno.
- **Fase 5:** Interpretación del fenómeno: después de haber seguido este procedimiento el investigador tiene todos los elementos para hacer la interpretación que le permita comprender la realidad de estudio; es importante señalar que todo este proceso está presidido por la epojé o suspensión de juicios.

### **Informantes Clave**

Los informantes clave deben estar vinculados con el contexto físico natural o el fenómeno a estudiar ya que serán ellos los encargados de suministrar la información solicitada para desarrollar la investigación. En este estudio fueron seleccionados de forma intencional tres directores de instituciones del Nivel de Educación Primaria en el municipio Valencia en el estado Carabobo. Para ello se consideraron los siguientes parámetros: Experiencia laboral, categoría docente y nivel de estudios.

### **Criterios de Rigor Científico**

Para efectos del presente estudio se seleccionaron los criterios y procedimientos expuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2010), los cuales se refieren a: Dependencia, Credibilidad, Transferencia y Confirmabilidad.

#### ***Dependencia***

Para Hernández y cols (2010), la dependencia se refiere a los intentos del investigador por capturar las condiciones cambiantes de sus observaciones. Para ello, es necesario grabar los datos recolectados por los diferentes medios empleados como son: entrevistas, observaciones, videos, grabaciones, autorreportajes, entre otras.

#### ***Credibilidad***

La credibilidad es la correspondencia entre la forma en que el sujeto de estudio percibe los conceptos vinculados con la situación problemática y la forma como el investigador capta los puntos de vista del copartícipe. Es decir, guarda relación con la capacidad del investigador para captar el significado completo y profundo de las experiencias de los sujetos de estudio. (Mertens, citado por Hernández y cols., 2010).

#### ***Transferencia***

La transferencia es realizada por el usuario y consiste en determinar el grado de similitud entre el contexto de la investigación y otros entornos. Es importante aclarar que los resultados de las investigaciones cualitativas no son transferibles a otro contexto, no obstante, en algunos casos nos pueden dar pautas para visualizar mejor el problema y la posibilidad de resolver problemáticas en otros contextos socioculturales. (Hernández y cols., 2010).



### ***Confirmabilidad***

La confirmabilidad busca la eliminación de los sesgos y tendencias particulares en el investigador. Para Hernández y cols., (2010) consiste en "...rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica empleada para interpretarlos." (p.479). Se sustenta en la permanencia prolongadas en el campo, la triangulación, la auditoria, el chequeo con los participantes y la reflexión sobre los prejuicios, creencias y concepciones del investigador.

### **Procedimiento de la Investigación**

La información se recabó a través de la entrevista semi estructurada. Para ello, se elaboró un guion de preguntas que será aplicado al personal directivo de las escuelas de Educación Primaria. El tratamiento y presentación de la información de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Solicitar a los sujetos de estudio la firma de un consentimiento informado, con el objeto de comprometerlos a participar responsablemente en la investigación.
2. Categorizar la información recabada en las entrevistas aplicadas a los sujetos de estudio.
3. Estructurar las descripciones protocolares con sus respectivas esencias individuales y universales en matrices elaboradas para tal fin.
4. Constituir la significación de las esencias universales que emergieron en la descripción protocolar, las cuales provienen de las entrevistas.
5. Contrastar las esencias universales con el marco teórico conceptual y legal, para obtener las semejanzas y diferencias del fenómeno estudiado.
6. Finalmente, interpretar la información que permita construir la teoría correspondiente.

### **Síntesis del Recorrido Investigativo**

Con el fin de lograr el propósito del estudio y constituir las estrategias para la recolección y análisis de la información, se presentan a continuación los ejes conductores que confieren intencionalidad y direccionalidad a la investigación.

## Cuadro 1

### Síntesis del Recorrido Investigativo

<b>Ruta Investigativa Propósitos</b>	<b>Fase del Diseño</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Técnicas de Análisis e Interpretación</b>
1. Describir el significado que tienen los enfoques gerenciales en el personal directivo de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo.	Fase 1 y 2	Entrevista emi estructurada.  Matriz Hermeneútica	Descripción del fenómeno en toda su riqueza sin prescindir de detalle alguno.  Búsqueda de múltiples perspectivas por parte de los sujetos de estudio
2. Interpretar el significado que tienen los enfoques gerenciales en el personal directivo de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo.	Fase 3	Entrevista emi estructurada.  Matriz Hermeneútica.	Búsqueda de las esencias Individuales y universales.  Constitución de la significación de las esencias universales
3. Estructurar correlacionalmente el significado que tienen los enfoques gerenciales en el personal directivo de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo.	Fase 4	Proceso Fenomenológico Hermeneútico	El investigador tiene todos los elementos para comprender la realidad de estudio; este proceso está presidido por la epojé o suspensión de juicios.
4 Configurar una visión teórica del saber gerencial a partir de los significados de las vivencias personales y académicas de los directores de las instituciones escolares del nivel de Educación	Fase 5	Proceso Fenomenológico Hermeneutico	Visión teórica de los saberes gerenciales a partir de los significados de las vivencias personales y académicas de los directores en el nivel de Educación Primaria.

Primaria en el estado Carabobo.			
---------------------------------	--	--	--

En la presente investigación se abordaron todas las fases de este diseño. En este sentido, la información se obtuvo mediante entrevistas semi estructuradas las cuales se organizaron en una matriz hermenéutica. Las entrevistas se realizaron mediante conversaciones sostenidas con los informantes clave. De manera abierta y amena se presentaron todos los aspectos a indagar, reflexionar e interpretar en la investigación, agrupados en una serie de preguntas generales, amplias y oportunas presentadas en forma de temas, elegidos previamente, bien pensados y ordenados de acuerdo a la relevancia para la investigación.

De la interpretación realizada a la constitución de las esencias se pasó a Configurar una visión teórica del saber gerencial a partir de los significados de las vivencias personales y académicas de los directores de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el estado Carabobo.

## **ESCENARIO IV**

### **DESCRIPCIÓN, ESENCIA Y ESTRUCTURA DEL FENÓMENO**

A continuación describiré las dos etapas que permitieron abordar el fenómeno de estudio en la presente investigación. En primera instancia se hace la descripción del fenómeno objeto de estudio a fin de caracterizarlo, aprovechando al máximo las apreciaciones hechas por los informantes clave. Seguidamente, se procede a relacionar la descripción realizada con los aportes de diversos autores para reforzar el punto de vista de las informaciones presentadas por los sujetos de estudio.

#### **Descripción del Fenómeno de Estudio desde Diversas Perspectivas**

En esta parte se desarrollan los aspectos relacionados con el procedimiento efectuado en el tratamiento de la información aportada por los informantes clave. Para ello, se presenta una copia fiel y exacta de las entrevistas realizadas a dichos informantes. De igual modo, se garantiza la confidencialidad de la información suministrada por los informantes, y la preservación de su anonimato a través de un seudónimo previamente establecido entre el investigador y los informantes. En este sentido, un requisito para el desarrollo de la investigación lo constituye el consentimiento informado, el cual establece las condiciones y el compromiso por parte de los informantes respecto a la información aportada.

Por otro lado, es preciso destacar que los documentos originales como toda la información generada en el tratamiento de la información, se mantendrán en custodia por parte del investigador, y estarán a disposición de la comunidad científica cuando sea necesario.

Para finalizar, la información suministrada por los informantes clave por medio de las entrevistas permite el proceso hermenéutico fenomenológico que posteriormente da paso a la aproximación teórica conceptual y al modelo gráfico que emerge de la misma.

**UNIDAD HERMENEUTICA:**  
**APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE**  
**EL SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL**  
**DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Cuadro 2**

**Unidad Hermenéutica**

N° LÍNEA	DESCRIPCIÓN PROTOCOLAR	CATEGORÍAS INDIVIDUALES
<b>INFORMANTE 1</b>		
0001	<b>1) ¿Que título posee ud., a nivel universitario?</b>	
0002		
0003	R= Directora de tiempo completo, graduada en gerencia	-Graduada en gerencia educativa -16 años de servicio
0004	educativa con dieciséis años de experiencia laboral en el	
0005	área de la docencia.	
0006		
0007		
0008		
0009	<b>2) ¿Qué entiende usted por gerencia?</b>	
0010		
0011	R= Hoy en día <b>no es tan fácil la gerencia</b> , como en otras	No es tan fácil;  descomposición social,  muy compleja.
0012	épocas ya que es necesario actualizarnos sobre todo en la	
0013	parte legal, ya que hemos tenido cambios en las leyes	
0014	Orgánicas, en el transcurso de estos dieciséis años que	
0015	tengo como directora. Ahora si me preguntas a mí si	
0016	Gerenciar ¿porque es diferente?	
0017	Quizás ahorita hace dieciséis años cuando yo egrese,	
0018	porque la misma situación social en aquella época era	
0019	distinta su económica, en aquella época no teníamos	
0020	tanta <b>descomposición social</b> como la de hoy, la mujer la	
0021	mujer trabajadora que tiene que salir a la calle, esa madre	
0022	que deja a los niños solo, en aquella época quizás existía	
0023	pero podía pagarle a alguien para que los cuidara.	
0024	Entonces si hablamos de <b>Gerenciar una institución</b>	
0025	<b>educativa que es mi caso es muy compleja.</b>	
0026	Bueno <b>es organizar</b> , es utilizar estrategia para que la	

0027	convivencia para que dentro de una estructura existan, es	Es organizar
0028	<b>la parte legal también</b> , donde esa legalidad exista un	Parte legal
0029	equilibrio entre el patrono y el trabajador, que es	también;
0030	Gerenciar <b>planificar estrategias</b> , es planificar actividades	planificar
0031	que nos permitan eso bien común, es hacer	estrategias;
0032	comunicación afectiva y efectiva Gerenciar son muchas	
0033	cosas.	
0034		
0035		
0036		
0037	<b>3) ¿Qué tipo de gerente se considera usted?</b>	
0039		
0040	R= “Que tipo de gerente” yo me considero una gerente	
0041	flexible digámoslo así, una gerente que vas más allá que	
0042	busca más de <b>la parte humana</b> .	la parte humana.
0043		
0044	<b>4) ¿Usted se integra con los docentes de esta</b>	
0045	<b>institución?</b>	
0046		
0047	R= Si nosotros trabajamos con <b>un grupo de gestión</b> yo no	Grupo de
0048	estoy sola, existe una subdirectora académica, una	gestión;
0049	subdirectora administrativa y mi persona, además de eso	
0050	<b>existen coordinadores</b> que atienden diferentes espacios,	existen
0051	nosotros hacemos primero un consejo técnico, donde <b>nos</b>	coordinadores;
0052	<b>ponemos de acuerdo</b> en algunos aspectos a trabajar,	nos ponemos de
0053	luego nos reunimos con los obreros, luego nos reunimos	acuerdo;
0054	con los administrativo y luego con los docentes, y luego	
0055	<b>nos reunimos todos</b> para un bien común.	nos reunimos
0056		
0057		
0058		Para un bien
0059		común
0060	<b>5) ¿Cómo se designan los cargos directivos en la</b>	
0061	<b>actualidad?</b>	
0062		
0063	R= Según su <b>currículo y el tiempo</b> , bueno yo tengo aquí	Según currículo
0064	unas personas con un currículo muy bueno y <b>se niegan a</b>	y el tiempo;
0065	<b>ser gerente</b> , y se niegan a ser subdirector, se niegan a ser	se niegan a ser
0066	coordinador, yo diría que por la motivación de sueldo, yo	gerente;
0067	diría que también existen muchas políticas de estado,	
0068	porque exigen mayor tiempo del que tú puedes dar, ósea	
0069	que exige un compromiso que vas más allá de lo que	
0070	podemos dar, por ejemplo? Yo a veces estoy aquí en la	
0071	escuela <b>más de doce horas</b> y a mí nadie me lo va a pagar,	más de doce
0072	pero es el mismo compromiso es la misma dinámica de	horas.
0073	la escuela que me pide estar aquí doce horas y hasta más,	
0074	por ejemplo el jueves yo estoy más que segura que me	
0075	voy a las ocho de la noche de la escuela, porque? Porque	

0076	luego de la seis hay unas actividades que debemos	
0077	realizar, que son unas reuniones, entonces <b>no todas las</b>	disposición;
0078	<b>personas tienen esa disposición</b> podrán tener mucho	
0079	compromiso y sentido de pertenencia en la institución	
0080	pero ese compromiso de quedarse más allá de su tiempo	
0081	un unnnn, la mayoría <b>se van al medio día</b> para otro	
0082	trabajo porque yo devengo de otro sueldo en otro	se van al medio
0083	trabajo.	día.
0084		
0085	<b>6) ¿Usted cree que la gerencia ayuda al plantel?</b>	
0086		
0087	R= claro es importante <b>es importante</b> porque vuelvo y te	Es importante;
0088	insisto nosotros somos un colectivo de gestión y cada	no es fácil
0089	una de sus partes hacen un gente que permite que	gerenciar.
0090	trabajemos en bien de la estructura esta es una escuela	
0091	estructuralmente hablando que maneja mil doscientos	
0092	cuarenta y seis estudiantes,	
0093		
0094	<b>INFORMANTE 2</b>	
0095		
0096	<b>1) ¿Que título posee ud., a nivel universitario?</b>	
0097		Lic en
0098	R= <b>Lcda. En educación</b> mención ciencias sociales,	Educación,
0099	egresada de la universidad de Carabobo, actual mente	cursando el
0100	<b>cursando el postgrado en gerencia avanzada</b> educativa en	postgrado en
0101	la universidad de Carabobo, con cinco años de	Gerencia
0102	experiencia en el ámbito educativo.	Avanzada.
0103		
0104		
0105		
0106		
0107	<b>2) ¿Que entiende usted por Gerencia?</b>	
0108		Correlacionado
0109	R= Para mí el concepto de gerencia principalmente se	a empresas;
0110	me viene a la mente, <b>es correlacionado a empresas</b>	
0111	después que uno se forma y maneja la terminología, sabe	parte
0112	que la gerencia <b>no es únicamente la parte administrativa</b>	administrativa;
0113	de una empresa, si no que se aplica a cualquier	
0114	institución, organización inclusive dentro de un aula de	se lleva a cabo
0115	clase, ahí es donde <b>se lleva a cabo la gerencia educativa,</b>	la gerencia
0116	es la manera de desarrollar actividades, herramientas,	educativa.
0117	estrategias que lleven al logro de metas y objetivos a la	
0118	escuela educativa.	
0120		
0121	<b>3) ¿Qué tipo de gerente se considera usted?</b>	
0122		Es fundamental;
0123	R= principalmente entre las funciones que yo estoy	
0124	ejecutando como directivo de una escuela educativa, <b>es</b>	

0125	<b>fundamental</b> la aplicación de las funciones gerenciales,	Lograr	las
0126	¿Por qué? Porque uno puede <b>lograr las metas</b> , a través	metas;	
0127	de la planificación, organización y control de lo que tú te		
0128	proyectes, además que es importante tomar en cuenta el	Recurso	
0129	<b>recurso humano</b> , que tu posees dentro de una institución	humano;	
0130	educativa, eso es fundamental, heeee manejar al equipo	equipo	de
0131	no como grupo si no <b>como equipo de trabajo</b> , vincularlos	trabajo;	
0132	a cada una de las actividades involúcralos en el entorno		
0133	completo no es que ellas son las maestras, y yo soy la	Todos los que	
0134	directora no si no que se sienta que todos <b>los que</b>	estamos;	
0135	<b>estamos</b> dentro de esta institución educativa cumplimos		
0136	una función momentánea, podemos pasar pero la idea es	Dejemos	
0137	que cuando pasemos <b>dejemos huellas</b> , en nuestro trabajo	huellas;	
0138	y que lo que se oferte valla relacionado con calidad no	Calidad de los	
0139	cantidad, como gerente busco <b>calidad de los procesos</b> no	procesos;	
0140	cantidad de ellos, y que los logros sean completamente	Evaluamos	
0141	positivos <b>evaluamos nuestras debilidades</b> , y por supuesto	nuestras	
0142	eso tiene que ir enmarcado dentro de la gerencia	debilidades;	
0143	educativa, es corregir, es rectificar volver a planificar,		
0144	pero aquí tu manejas es recurso humanos, si tu no un	Clima	
0145	equipo tú no tienes un <b>clima organizacional optimo</b> por	organizacional	
0146	más que tú puedas aplicar, a funciones gerenciales no	óptimo;	
0147	llegas a los objetivos que te plantees como gerente		
0148	dentro de una institución.	Un poquito de	
0149	Soy una gerente que tiene <b>un poquito de todo</b> ¿Por qué te	todo;	
0150	digo un poquito de todo? Los tipos de gerencia porque es		
0151	que no puedo ser tan permisiva, pero tampoco puedo ser		
0152	autocrática, dependiendo de la situación que se presente		
0153	en la institución hay yo me convierto en un tipo de		
0154	gerente.		
0155			
0156	<b>4) ¿Cómo se designan los cargos directivos en la</b>		
0157	<b>actualidad?</b>		
0158			
0159	R= Eso es un <b>tema delicado</b> ¿Por qué? es un tema	Tema delicado	
0160	delicado, porque a lo mejor tú dices huuu..conchale heee		
0161	afloran pasiones, cuando tú vas a hablar de un cargo		
0162	directivo, heee lamentándolo mucho porque para mí es		
0163	lamentable, lo considero así, la rama educativa está <b>muy</b>	Muy politizada;	
0163	<b>politizada</b> , y considero que el perfil de un director, debe		
0164	ir enmarcado en la preparación debe ir enmarcado en el		
0165	conocimiento, en las <b>acciones como gerente</b> que ejecute	Acciones como	
0166	dentro de una institución educativa, y no deben ir	gerente;	
0167	ampliados o no deben ir desarrollados bajo la temática de		
0168	a cuál <b>partido de turno</b> pertenezco, o al amiguismo hoy	Partido de turno;	
0169	en día yo digo que los cargos directivo hoy en día son		
0170	más por jalabolismo, que por lo que tú haces, ok además		
0171	de que dentro de los planteles nacionales adscrito al		



0172	ministerio de educación, heee tenemos unos parámetros	
0173	y unas normas, donde se <b>violenta a las personas</b> que	Se violenta a las
0174	ejercen un cargo directivo, el contrato colectivo	personas;
0175	establece, que una persona con cargo directivo, debe	
0176	tener <b>una bonificación</b> por ese tipo de desempeño de	Una
0177	funciones, eso no se cumple eso no se ejecuta, este	bonificación;
0178	quienes son los que ejercen la dirección de una	
0179	institución, bueno <b>no hay concurso</b> para ser director de	No hay concurso
0180	una institución, no existe un proceso de vamos a entregar	
0181	credenciales y el que mejor perfil tenga ese es el que va	
0182	ser el director, o que se va por un consejo docente porque	
0183	sexista la vacante dentro de la institución, y el consejo de	
0184	docente vota por el postulado que ellos consideran para	
0185	ejercer el cargo directivo, no hoy en día los cargos	
0186	directivos son dedocratico, partidista.	
0187	En mi institución lo manejo primero en <b>apegarme a las</b>	
0188	<b>leyes</b> para poder trabajar.	Apegarme a las
0189		leyes.
0190		
0190	<b>INFORMANTE 3</b>	
0191		
0192	<b>1) ¿Que título posee ud., a nivel universitario?</b>	
0193		
0194	<b>R=</b> Lcda., en Educación Mención Educación Física	
0195	Deporte y Recreación, con catorce años de servicio.	Lic., en
0196		Educación
0197		Física;
0198	<b>2) ¿Que entiende usted por Gerencia?</b>	14 años de
0199		servicio.
0200	<b>R=</b> En realidad experiencia <b>muy poca en esta área</b> , este	
0201	pero lo que se entiende por gerencia seria la <b>capacidad</b>	Muy poca;
0202	<b>que uno tiene para organizarse</b> , esteeee diferente	
0203	dependencia pues tanto como recursos humanos de	Organizarse;
0204	personal, como parte administrativa pues que serían los	
0205	bienes comunes, como los bienes escolares que uno	
0206	tiene, eso es lo que yo entiendo por gerencia, una parte	
0207	de organización o planificación también se podría llamar.	
0208	La gerencia para mi <b>es organización, planificación</b> y si	
0209	uno no lo tiene entonces todo el trabajo no se puede	Es organización,
0210	realizar.	planificación.
0211		
0212	<b>3) ¿Qué tipo de gerente se considera usted?</b>	
0213		
0214	<b>R=</b> Bueno trato de hacerlo <b>lo mejor posible</b> , porque ya le	
0215	dije que no tengo mucha experiencia como tal pero,oo,	Lo mejor
0216	uno trata de siempreee, es una constancia, mi	posible;
0217	pensamiento es una <b>constante de aprendizaje</b> , todo los	
0218	días uno aprende algo nuevo, en mi caso la gerencia yo	Constante de

0219	la manejo de la manera por <b>la parte humana</b> , pero	aprendizaje;
0220	siempre me canalizo así pensando en el bienestar de todo	La parte
0221	el personal que me rodea o del todo el personal que está	humana;
0222	a mi cargo pues.	
0223		
0224	<b>4) ¿Cómo se designan los cargos directivos en la</b>	
0225	<b>actualidad?</b>	
0226		
0227	<b>R=</b> Aquí en la institución nosotros lo canalizamos por	
0228	<b>años de servicios</b> , este por perfil el conocimiento que	
0229	tenham pues en cada área, y si es de lo que es de zona	Años de
0230	educativa bueno uno también, el perfil uno lleva los	servicio;
0231	currículos y eso entonces <b>zona educativa</b> manda las	
0232	diferentes credenciales y aun no estando acá como ya lo	Zona educativa
0233	repito con los años de servicio no por el amiguismo ni	
0234	nada de eso porque, nosotros particularmente estamos	
0235	<b>nuevos aquí</b> , nosotros lo que tenemos es este nuevo año,	
0236	que se terminó dos mil quince dos mil dieciséis es que	nuevos aquí;
	estamos nosotros gerenciando el plantel.	

## ESENCIA Y ESTRUCTURA

En esta sección presento la estructura global que emergió del fenómeno objeto de estudio. El fenómeno se presenta como una matriz hermenéutica descriptiva, la cual está compuesta por diversas esencias individuales que describen el fenómeno como lo percibieron los informantes clave dentro de sus vivencias muy particulares.

### ESTRUCTURA HERMENÉUTICA DESDE LA ESENCIA DEL FENÓMENO

#### Cuadro 3

#### Estructura Hermenéutica desde la Esencia del Fenómeno

<b>UNIDAD HERMENEUTICA:</b>	
<b>Aproximación teórica de la gerencia escolar desde el significado de las vivencias del personal directivo en educación primaria.</b>	
<b>Esencias Individuales</b>	<b>Esencias Universales</b>
<b>Años de servicio</b> 01.- 16 años. 02.- 05 años. 03.- 14 años	<b>1.- Experiencia laboral</b>
<b>Título Universitario</b> 04.-Licenciado en Educación; Maestría en Gerencia Educativa. 05.- Licda en Educación mención Ciencias Sociales. Cursando estudios en gerencia avanzada. 06.- Lic., en Educación Física; 14 años de servicio.	<b>2.-Formación Universitaria</b>
<b>Definición de gerencia</b> 07.- No es tan fácil 08.- cambios en las leyes 09 .- descomposición social 10 .- Es organizar 11.- Parte legal 12 .- planificar estrategias 13.- Correlacionado a empresas 14.- Parte administrativa; 15.- Muy poca 16.- organizarse 17.- Es organización, planificación.	<b>3.- Conceptuación de gerencia</b>

<p><b>Tipo de gerente</b></p> <p>18.- la parte humana.  19.- Es fundamental  20.- Lograr las metas  21.- Recurso humano  22.- equipo de trabajo  23.- los que estamos  24.- Dejamos huellas  25.- Calidad de los procesos  26.- Evaluamos nuestras debilidades  27.- Clima organizacional  28.- Un poquito de todo  29.- Lo mejor posible  30.- Constante de aprendizaje  31.- la parte humana</p>	<p><b>4.- Estilo Gerencial</b></p>
<p><b>Relaciones con el personal de la escuela</b></p> <p>32.- Grupo de gestión  33.- existen coordinadores  34.- nos ponemos de acuerdo  35.- Para un bien común</p>	<p><b>5.- Relaciones interpersonales</b></p>
<p><b>Designación de cargos directivos</b></p> <p>36.- Según currículum y el tiempo  37.- Se niegan a ser gerente  38.- Más de doce horas.  39.- disposición  40.- Se van al medio día  41.- Tema delicado  42.- Muy politizada  43.- Acciones como gerente  44. Partido de turno  45.- Se violenta a las personas  46.- Una bonificación  47.- No hay concurso  48.- Apegarme a las leyes  49.- Años de servicio  50. Zona Educativa  51.- Nuevos aquí</p>	<p><b>6.- Designación de cargos en el ME</b></p>
<p><b>Aportes de la gerencia al plantel</b></p> <p>52.- Es importante.</p>	<p><b>7.- Aportes de la gerencia al ámbito educativo.</b></p>

**Fuente:** Autor (2016)

**ESENCIAS UNIVERSALES QUE EMERGIERON  
DEL FENÓMENO DE ESTUDIO**

**Cuadro 4**

**Esencias Universales**

<b>UNIDAD HERMENEUTICA:</b> <b>Aproximación teórica de la gerencia escolar desde el significado de las vivencias del personal directivo en educación primaria.</b>
<b>ESENCIAS UNIVERSALES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Experiencia laboral en el ámbito educativo</b></li><li><b>2. Formación Universitaria</b></li><li><b>3. Conceptuación de gerencia</b></li><li><b>4. Estilo gerencial</b></li><li><b>5. Relaciones Interpersonales</b></li><li><b>6. Designación de cargos directivos</b></li><li><b>7. Aportes de la gerencia al ámbito educativo</b></li></ol>

**Fuente:** Autor (2016)

**ESCENARIO V**  
**CONSTITUCIÓN DE LA SIGNIFICACIÓN DE LAS ESENCIAS**  
**UNIVERSALES**

A continuación presento la constitución de los significados esenciales que emergieron del fenómeno de estudio. En este sentido, de las descripciones protocolares extraje las citas originales que sustentan las referidas esencias.

Para identificar las citas de las entrevistas cada una de las esencias individuales se colocó entre corchetes. A tal efecto, las entrevistas se codificaron con la palabra Inf, seguido del número de la entrevista, para posteriormente ubicar la página correspondiente donde está la cita. Ejemplo: [Inf 1- 0003].

Finalmente hay que destacar que las transcripciones de las entrevistas son fidedignas y sin ningún cambio desde el punto de vista gramatical.

**Esencia Universal 1**

**Experiencia Laboral en el Ámbito Educativo**

En esta esencia universal se presentan los años de servicio en el ámbito educativo de los informantes clave. Al respecto, el sujeto uno afirmó tener 16 años de servicio [Inf 1- 0003]. El sujeto dos cinco años de experiencia laboral [Inf 2- 0101]. Y finalmente, el sujeto tres 14 años de servicio. [Inf 3-0197].

**Experiencia Laboral:**

**01.** [Inf 1- 0004].

“con dieciséis años de experiencia laboral en el área de la docencia.”

**02.** [Inf 2- 0105]

“cinco años de experiencia laboral”

**03.** [Inf 3-0199].

“14 años de servicio”.

## **Esencia Universal 2**

### **Formación Universitaria**

En cuanto a la formación universitaria el informante uno manifestó ser Directora de tiempo completo y graduada en gerencia educativa [Inf 1- 0003]. El informante dos afirmó ser Licenciado en Educación Mención Ciencias Sociales, egresada de la Universidad de Carabobo, actualmente cursando el postgrado en Gerencia Avanzada Educativa en la Universidad de Carabobo [Inf 2- 0102]. El informante tres Licenciada en Educación Mención Educación Física Deporte y Recreación de la Universidad de Carabobo [Inf 3-0198].

**04.** [Inf 1- 0003].

“Directora de tiempo completo y graduada en gerencia educativa”

**05.** [Inf 2- 0102].

“Licenciado en Educación Mención Ciencias Sociales, egresada de la Universidad de Carabobo, actualmente cursando el postgrado en Gerencia Avanzada Educativa en la Universidad de Carabobo”.

**06.** [Inf 3-0198].

“Licenciada en Educación Mención Educación Física Deporte y Recreación de la Universidad de Carabobo”

## **Esencia Universal 3**

### **Conceptuación de Gerencia**

Para conceptualizar la gerencia, los informantes clave manifestaron que: No es tan fácil [Inf 1- 0011]; descomposición social [Inf 1- 0020]; muy compleja [Inf 1- 0025]; Es organizar [Inf 1- 0026]; Parte legal [Inf 1- 0028]; planificar estrategias [Inf 1- 0030]; Correlacionado a empresas [Inf 2- 0114]; Parte administrativa [Inf 2- 0016]; Muy poca [Inf 3- 0204]; organizarse [Inf 3- 0206]; Es organización, planificación [Inf 3- 0212].

**07.-** No es tan fácil

[Inf 1- 0011]

“Hoy en día **no es tan fácil** la gerencia, como en otras épocas ya que es necesario actualizarnos”

**08.-** Descomposición social

[Inf 1- 0020]

“aquella época era distinta su económica, en aquella época no teníamos tanta **descomposición social** como la de hoy, la mujer la mujer trabajadora que tiene que salir a la calle”

**09.-** Muy compleja

[Inf 1- 0025]

“Entonces si hablamos de Gerenciar una institución educativa que es mi caso es **muy compleja**”.

**10 .-** Es organizar

[Inf 1- 0026]

“Bueno **es organizar**, es utilizar estrategia para que la convivencia para que dentro de una estructura existan”

**11.-** Parte legal

[Inf 1- 0028]

“es **la parte legal** también, donde esa legalidad exista un equilibrio entre el patrono y el trabajador”

**12 .-** planificar estrategias

[Inf 1- 0030]

“**planificar estrategias**, es planificar actividades que nos permitan eso bien común, es hacer comunicación afectiva y efectiva gerenciar son muchas cosas”

**13.-** Correlacionado a empresas

[Inf 2- 0114]

“Para mí el concepto de gerencia principalmente se me viene a la mente, es **correlacionado a empresas** después que uno se forma y maneja la terminología”

**14 .-** Parte administrativa

[Inf 2- 0016]

“la gerencia no es únicamente **la parte administrativa** de una empresa, si no que se aplica a cualquier institución”

**15.-** Muy poca

[Inf 3- 0204]

“En realidad experiencia **muy poca** en esta área”

**16.-** Organizarse



[Inf 1- 0206]

“se entiende por gerencia seria la capacidad que uno tiene para **organizarse**, esteeee diferente dependencia pues tanto como recursos humanos de personal, como parte administrativa pues que serían los bienes comunes, como los bienes escolares que uno tiene, eso es lo que yo entiendo por gerencia”

**17.-** Es organización, planificación

[Inf 3- 0212]

“La gerencia para mi **es organización, planificación** y si uno no lo tiene entonces todo el trabajo no se puede realizar”

#### **Esencia Universal 4**

##### **Estilo Gerencial**

Los informantes clave expresaron sus puntos de vista en cuanto a cómo se percibían como gerentes. En este sentido señalaron lo siguiente: La parte humana [Inf 1- 0042]; Es fundamental [Inf 2- 0124]; Lograr las metas [Inf 2- 0126]; Recurso humano [Inf 2- 0129]; Equipo de trabajo [Inf 2- 0131]; Equipo de trabajo [Inf 2- 0135]; Los que estamos [Inf 2- 0134]; Dejemos huellas [Inf 2- 0137]; Calidad de los procesos [Inf 2- 0139]; Evaluamos nuestras debilidades [Inf 2- 0141]; Clima organizacional óptimo [Inf 2- 0145]; Un poquito de todo [Inf 2- 0149]; Lo mejor posible [Inf 3- 0214]; Constante de aprendizaje [Inf 3- 0217]; La parte humana [Inf 2- 0219].

**18.-** La parte humana

[Inf 1- 0041]

“Qué tipo de gerente yo me considero una gerente flexible digámoslo así, una gerente que vas más allá que busca más de **la parte humana**”

**19.-** Es fundamental

[Inf 2- 0127]

“principalmente entre las funciones que yo estoy ejecutando como directivo de una escuela educativa, **es fundamental** la aplicación de las funciones gerenciales”

**20.-** Lograr las metas

[Inf 2- 0130]

“¿Por qué? Porque uno puede **lograr las metas**, a través de la planificación, organización y control de lo que tú te proyectes”

**21.- Recurso humano**

[Inf 2- 0133]

“además que es importante tomar en cuenta el **recurso humano**, que tu posees dentro de una institución educativa”

**22.- Equipo de trabajo**

[Inf 2- 0135]

“manejar al equipo no como grupo si no como **equipo de trabajo**, vincularlos a cada una de las actividades involúcralos en el entorno completo”

**23.- Los que estamos**

[Inf 2- 0138]

“no es que ellas son las maestras, y yo soy la directora no si no que se sienta que **todos los que estamos** dentro de esta institución educativa cumplimos una función momentánea”

**24.- Dejemos huellas**

[Inf 2- 0141]

“podemos pasar pero la idea es que cuando pasemos **dejemos huellas**, en nuestro trabajo y que lo que se oferte valla relacionado con calidad no cantidad”

**25.- Calidad de los procesos**

[Inf 2- 0143]

“como gerente busco **calidad de los procesos** no cantidad de ellos, y que los logros sean completamente positivos”

**26.- Evaluamos nuestras debilidades**

[Inf 2- 0145]

“**evaluamos nuestras debilidades**, y por supuesto eso tiene que ir enmarcado dentro de la gerencia educativa, es corregir, es rectificar volver a planificar”

**27.- Clima organizacional**

[Inf 2- 0149]

“si tu no un equipo tú no tienes un **clima organizacional optimo** por más que tú puedas aplicar, a funciones gerenciales no llegas a los objetivos que te plantees como gerente dentro de una institución”

**28.-** Un poquito de todo

[Inf 2- 0153]

“Soy una gerente que tiene **un poquito de todo** ¿Por qué te digo un poquito de todo? Los tipos de gerencia porque es que no puedo ser tan permisiva, pero tampoco puedo ser autocrática, dependiendo de la situación que se presente en la institución hay yo me convierto en un tipo de gerente”

**29.-** Lo mejor posible

[Inf 2- 0218]

“Bueno trato de hacerlo **lo mejor posible**, porque ya le dije que no tengo mucha experiencia como tal pero, uno trata de siempre, es una constancia”

**30.-** Constante de aprendizaje

[Inf 2- 0220]

“mi pensamiento es una **constante de aprendizaje**, todo los días uno aprende algo nuevo”

**31.-** La parte humana

[Inf 2- 0223]

“en mi caso la gerencia yo la manejo de la manera por **la parte humana**, pero siempre me canalizo así pensando en el bienestar de todo el personal que me rodea o del todo el personal que está a mi cargo pues” .

## **Esencia Universal 5**

### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones personales juegan un rol muy importante en la gerencia de las instituciones escolares. Al respecto, los informantes clave expresaron lo siguiente: Grupo de gestión [Inf 1- 0047]; Existen coordinadores [Inf 1- 0050]; Nos ponemos de acuerdo [Inf 1- 0052]; Para un bien común [Inf 1- 0055].

**32.-** Grupo de gestión

[Inf 1- 0047]

“Si nosotros trabajamos con un grupo de gestión yo no estoy sola, existe una subdirectora académica, una subdirectora administrativa y mi persona”

**33.-** Existen coordinadores

[Inf 1- 0050]

“además de eso existen coordinadores que atienden diferentes espacios, nosotros hacemos primero un consejo técnico”

**34.-** Nos ponemos de acuerdo

[Inf 1- 0052]

“nos ponemos de acuerdo en algunos aspectos a trabajar, luego nos reunimos con los obreros, luego nos reunimos con los administrativo y luego con los docentes”

**36.-** Para un bien común

[Inf 1- 0055]

“y luego nos reunimos todos para un bien común”

## **Esencia Universal 6**

### **Designación de Cargos en el ME**

Un aspecto muy importante a tomar en consideración en este estudio, es el relacionado con la designación del personal directivo en las instituciones educativas adscritas al Ministerio de Educación. Desde esta perspectiva los informantes clave manifestaron lo siguiente: Según currículum y el tiempo [Inf 1- 0063]; Se niegan a ser gerente [Inf 1- 0064]; Más de doce horas [Inf 1- 0078]; Disposición [Inf 1- 0071]; se van al medio día [Inf 1- 0081]; No es fácil gerenciar [Inf 1- 0094]; Tema delicado [Inf 2- 0159]; Muy politizada [Inf 2- 0163]; Acciones como gerente [Inf 2- 0165]; Partido de turno [Inf 2- 0168]; Se violenta a las personas [Inf 2- 0173]; Una bonificación [Inf 2- 0176]; No hay concurso [Inf 2- 0179]; Apegarme a las leyes [Inf 2- 0187]; Años de servicio [Inf - 0228]; Zona educativa [Inf 2- 0231]; Nuevos aquí [Inf 2- 0235].

**36.-** Según currículum y el tiempo

[Inf 1- 0063]

“Según su currículum y el tiempo, bueno yo tengo aquí unas personas con un currículum muy bueno”

**37.-** Se niegan a ser gerente

[Inf 1- 0064]

“se niegan a ser gerente, y se niegan a ser subdirector, se niegan a ser coordinador, yo diría que por la motivación de sueldo, yo diría que también existen muchas políticas de estado, porque exigen mayor tiempo del que tú puedes dar”

**38.-** Más de doce horas.

[Inf 1- 0078]

“Yo a veces estoy aquí en la escuela **más de doce horas** y a mí nadie me lo va a pagar, pero es el mismo compromiso es la misma dinámica de la escuela que me pide estar aquí doce horas y hasta más”

**39.-** Disposición

[Inf 1- 0071]

“Porque luego de la seis hay unas actividades que debemos realizar, que son unas reuniones, entonces **no todas las personas tienen esa disposición** podrán tener mucho compromiso y sentido de pertenencia en la institución pero ese compromiso de quedarse más allá de su tiempo un unnnn”

**40.-** Se van al medio día

[Inf 1- 0081]

“la mayoría **se van al medio día** para otro trabajo porque yo devengo de otro sueldo en otro trabajo”

**41.-** Tema delicado

[Inf 2- 0159]

“Eso es un **tema delicado** ¿Por qué? es un tema delicado, porque a lo mejor tú dices huuu..conchale heee afloran pasiones”

**42.-** Muy politizada

[Inf 2- 0163]

“la rama educativa está **muy politizada**, y considero que el perfil de un director, debe ir enmarcado en la preparación”

**43.-** Acciones como gerente

[Inf 2- 0165]

“debe ir enmarcado en el conocimiento, en las **acciones como gerente** que ejecute dentro de una institución educativa”

**44.- Partido de turno**

[Inf 2- 0168]

“no deben ir desarrollados bajo la temática de a cuál **partido de turno** pertenezco, o al amiguismo hoy en día yo digo que los cargos directivo hoy en día son más por jalabolismo”

**45.- Se violenta a las personas**

[Inf 2- 0173]

“dentro de los planteles nacionales adscrito al ministerio de educación, heee tenemos unos parámetros y unas normas, donde se **violenta a las personas** que ejercen un cargo directivo”

**46.- Una bonificación**

[Inf 2- 0176]

“el contrato colectivo establece, que una persona con cargo directivo, debe tener **una bonificación** por ese tipo de desempeño de funciones, eso no se cumple eso no se ejecuta”

**47.- No hay concurso**

[Inf 2- 0179]

“bueno **no hay concurso** para ser director de una institución, no existe un proceso de vamos a entregar credenciales y el que mejor perfil tenga ese es el que va ser el director”

**48.- Apegarme a las leyes**

[Inf 3- 0187]

“En mi institución lo manejo primero en **apegarme a las leyes** para poder trabajar”

**49.- Años de servicio**

[Inf 3- 0228]

“Aquí en la institución nosotros lo canalizamos por **años de servicios**, este por perfil el conocimiento que tengan pues en cada área”

**50.- Zona Educativa**

[Inf 2- 0231]

“uno lleva los currículos y eso entonces **zona educativa** manda las diferentes credenciales”

**51.-** Nuevos aquí

[Inf 2- 0176]

“nosotros particularmente estamos **nuevos aquí**, nosotros lo que tenemos es este nuevo año, que se terminó dos mil quince dos mil dieciséis es que estamos nosotros gerenciando el plantel”

### **Esencia Universal 7**

#### **Aportes de la Gerencia al Ámbito Educativo**

En esta esencia se aprecia el punto de vista que tienen los informantes clave de esta investigación en cuanto a los aportes de la gerencia en el Nivel de Educación Primaria. A tales efectos señalaron lo siguiente: Es importante [Inf 1- 0087]

**52.-** Es importante

[Inf 1- 0087]

“claro es importante **es importante** porque vuelvo y te insisto nosotros somos un colectivo de gestión y cada una de sus partes hacen un gente que permite que trabajemos en bien de la estructura”

## **ESCENARIO VI**

### **INTEPRETACIÓN DEL FENÓMENO**

Después de finalizada la constitución de significaciones procedí a relacionar lo que emergió del fenómeno en estudio con otras investigaciones, bases teóricas, conceptuales y legales con el objeto de lograr una integración mayor del conocimiento. Esto, por medio de la comparación y contraposición, a fin de captar las posibles similitudes y diferencias para comprender la realidad estudiada.

#### **Interpretación**

A continuación se presenta la información relacionada con la experiencia laboral de los informantes clave que participaron en esta investigación. Al respecto, el sujeto uno afirmó tener 16 años de servicio. El sujeto dos, cinco años de experiencia laboral. Y finalmente, el sujeto tres catorce años de servicio en La carrera docente.

En cuanto a la formación universitaria el informante uno manifestó ser Directora de tiempo completo y graduada en gerencia educativa. El informante dos afirmó ser Licenciado en Educación Mención Ciencias Sociales, egresada de la Universidad de Carabobo, actualmente cursando el postgrado en Gerencia Avanzada Educativa en la Universidad de Carabobo. Finalmente, el informante tres Licenciada en Educación Mención Educación Física Deporte y Recreación de la Universidad de Carabobo.

Como se puede apreciar, es muy diversa la formación académica y los años de servicio que manifiestan tener los informantes clave en la referida investigación. De igual manera, la experiencia laboral permite apreciar que una de los informantes clave ha ejercido el cargo de director del plantel a tiempo completo, con 16 años de experticia laboral y en su haber presenta un título de maestría en gerencia educativa, lo cual la faculta para desempeñarse de manera



óptima como gerente en la institución educativa donde presta sus servicios. Mientras que otro de los informantes apenas tiene cinco años de experiencia, sin embargo cursa estudios de post grado en gerencia avanzada en la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo. A pesar de no contar con suficiente experiencia, el hecho de cursar estudios de gerencia le permiten tener una visión gerencial más amplia para poder desempeñarse satisfactoriamente en sus labores cotidianas como gerente en el ámbito educativo. Finalmente, es oportuno destacar que el tercer informante, a pesar de contar con 14 años de experiencia, no tiene estudios de maestría en gerencia; es licenciado en Educación Física, Deporte y Recreación de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad de Carabobo, y sin embargo fue designado para desempeñarse como director de la institución educativa.

Para conceptualizar la gerencia, los informantes clave manifestaron que no es tan fácil emitir un concepto al respecto. Señalan que la descomposición social que padece el país en los actuales momentos hace muy compleja la labor docente y gerencial de las instituciones educativas en general. Coinciden en afirmar que es vital la organizar y planificar estrategias, tener conocimiento de la parte legal y administrativa. Uno de los informantes relaciona el trabajo gerencial de las instituciones escolares con el de las empresas; y manifiesta conocer poco en cuanto a la gerencia se refiere.

Al respecto cabe señalar los aportes de Moody (2000), cuando señala que la gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones. Su gestión es determinante para obtener resultados positivos al administrar eficientemente los recursos. Destaca el autor, que el recurso más importante es el recurso humano, y que por medio de la labor que desempeñan se logran los objetivos y se obtienen resultados. De allí el consenso que existe entre los estudiosos del pensamiento gerencial para definir la gerencia como la herramienta por excelencia para contribuir a la transformación social.

Al estar toda estructura social integrada por una comunidad de personas, la gerencia tendrá el propósito de cohesionar las acciones de las personas, la toma de decisiones, guiar, informar y permitir la participación de todos y cada uno de los involucrados en el proceso social.

En el ámbito educativo, la gerencia debe tener una orientación hacia el cambio, que vincule el trabajo con el conocimiento de los problemas que se presentan en las instituciones escolares, y de esta manera constituir las bases para producir rendimiento en el trabajo que se realiza.

En cuanto al estilo gerencial, los informantes expresaron sus puntos de vista en cuanto a cómo se percibían como gerentes. Señalaron que la parte humana es fundamental para lograr las metas. Reconocen la importancia del Recurso humano y de la conformación de equipos de trabajo. A su vez manifiestan mantener la calidad de los procesos. Evaluar las debilidades, y crear un clima organizacional óptimo promoviendo el aprendizaje constante y la parte humana.

Con base a lo expuesto, los informantes destacan que las relaciones personales juegan un rol muy importante en la gerencia de las instituciones escolares. Al respecto, expresaron crear equipos de trabajo, grupos de gestión y coordinadores. Afirman la necesidad de ponerse de acuerdo en la búsqueda del bien común en la comunidad escolar.

Para Rivera (2009), el pensamiento estratégico guarda una estrecha relación con el desarrollo de las competencias gerenciales para fortalecer el liderazgo en las instituciones escolares. Capacita al líder para diagnosticar la situación actual de la organización. Posibilita la evaluación del entorno competitivo y la definición de las estrategias que permitirán guiar, orientar, encaminar a los sujetos en atención a los objetivos planteados por el investigador. Según él, es “el proceso mediante el cual instrumentamos de forma metódica planes, objetivos y actividades que convierten el pensamiento estratégico en acción” (p. 100).

Un aspecto muy importante a tomar en consideración en este estudio, es el relacionado con la designación del personal directivo en las instituciones educativas adscritas al Ministerio de Educación. Desde esta perspectiva los informantes clave manifestaron que es un tema delicado, que los docentes se niegan a ser gerentes, que no es fácil gerenciar, que la educación está muy politizada. Expresan que no hay concursos como tal. No se cumplen las leyes y normativas, se violentan a las personas y la zona educativa designa a dedo los cargos de directores violando toda la normativa existente.

Finalmente, en cuanto a los aportes de la gerencia en el Nivel de Educación Primaria, el punto de vista que tienen los informantes clave consiste en señalar que es muy importante la gerencia en el ámbito educativo. A tales efectos señalaron “claro que es importante, es importante porque somos un colectivo de gestión y cada una de sus partes hacen que trabajemos en bien de la estructura”.

## ESCENARIO VII

### APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE EL SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA

Esta es la última etapa del método fenomenológico en tanto sistema de la razón que se despliega. En tal sentido, se da a conocer a partir de la reducción fenomenológica, la visión intersubjetiva-trascendental del fenómeno estudiado.

Al contrastar los elementos esenciales de la **aproximación teórica de la gerencia escolar desde el significado de las vivencias del personal directivo en educación primaria**, desde la perspectiva de los informantes clave, con los hallazgos reportados en los documentos consultados, pude determinar los siguientes aspectos coincidentes.

La gerencia constituye un factor clave para la productividad de toda organización, ente, institución, y otras. Su gestión es concluyente para obtener resultados positivos al administrar eficientemente los recursos. No obstante, hay que destacar que el recurso más importante es el recurso humano, y que por medio de la labor que desempeña, orientado por el pensamiento gerencial, se logran los objetivos y se obtienen excelentes resultados. De allí el consenso que existe entre los estudiosos del pensamiento gerencial para definir la gerencia como la herramienta por excelencia para contribuir a la transformación de la sociedad del siglo XXI.

A pesar de lo antes expuesto, los informantes clave manifestaron que en los actuales momentos emitir un concepto de gerencia, específicamente en el ámbito educativo, no es tarea fácil. Señalan que la descomposición social que padece el país, producto de la severa crisis que atraviesa, hace muy compleja la labor docente y gerencial de las instituciones escolares en general. Sin embargo, señalan que es vital organizar y planificar estrategias, así como tener conocimientos de la parte legal y administrativa.

Destacan los sujetos de estudio el problema relacionado con la designación del personal directivo en las instituciones educativas del nivel primario adscritas al Ministerio de Educación. Así pues, los informantes manifestaron que es un tema delicado, debido a que los docentes en su mayoría se niegan a aceptar responsabilidades como directores de las escuelas y liceos adscritos al respectivo ministerio. Puntualizan que no es fácil desempeñarse como personal directivo en la actualidad, ya que la educación está muy politizada. Expresan que no hay concursos como tal. No se cumplen las leyes y normativas, se violentan a las personas y la zona educativa designa a dedo los cargos de directores violando toda la normativa existente.

Concluyendo, en cuanto a los aportes de la gerencia en el Nivel de Educación Primaria, los informantes clave reconocen, a pesar de la profunda crisis que vive el país en los actuales momentos, la importancia de conocer y dominar las herramientas gerenciales a fin de potenciar y maximizar el funcionamiento de las instituciones escolares del nivel de Educación Primaria en el municipio Valencia en el estado Carabobo.

## REFERENCIAS

- Abbagnano, N. (2004). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ander-Egg, E. (2010). *Humanismo y Trabajo Social*. Universidad autónoma de Sinaloa Facultad de Trabajo Social, Culiacán: México.
- Balza, A. (2010). *Educación, Investigación y Aprendizaje. Una hermenéutica desde el Pensamiento Complejo*. Venezuela: (APUNESR) Fondo Editorial Gremial.
- Bittel, T. (1996). *Características gerenciales*. México: Trillas.
- Burgos, F. (1996). *El control como proceso de planificación organizada*. Caracas: Figueredo.
- Clegg, S. (1992). ¿Postmodern Management? Journal of Organizational Change management, Vol 5 N° 2
- Delgado de Colmenares, F (2006). *Paradigmas y retos de la investigación educativa, una aproximación crítica*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Díaz Barriga, F y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill: México. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Los Libros de El Nacional.

- Ibañez, N. Castillo. R. (2012). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. Valencia Dirección de Medios y Publicaciones.
- Lanz, C. (1997). *Teoría Crítica e Innovaciones Pedagógicas. Proyecto Educativo Global y la Articulación del Proyecto Pedagógico de Plantel*. Diversidad Aragua. (1ª ed.) Barquisimeto: Venezuela.
- Leal, J. (2011). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. (3ª. ed.)Valencia: Azul Marino.Manzanilla, O. (2010).
- Mora, G. (2012). *Lo Académico debe ser determinante*. OCRE Observatorio Crítico de la Realidad Educativa. Vol 01 (02), p. 3.
- Manzanilla, O. (2010). *Gerencia del Crecimiento Humano (Nuevos Paradigmas)*. Caracas, Venezuela.
- Páez, J. (213). *Liderazgo en acción*. Dirección de medios y Publicaciones, Departamento de Producción Editorial: Universidad de Carabobo.
- Márquez, H. (2010). *Spinoza y el humanismo*. Maracay: Subdirección de Extensión Universidad pedagógica experimental libertador.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Ministerio para el Poder Popular de la Educación. *Sistema Educativo Bolivariano. Caracas Venezuela*.
- Mooddy, E. (2000). *El gerente como persona clave en la toma de decisiones*. Caracas: kausel Editores.
- López, L. (2015). *Los procesos de formación permanente del ministerio de educación en el desempeño docente de los profesores en las instituciones educativas fiscales del circuito 18d02c02\_07 distrito 2, zonal 3*. Tesis de Maestría no publicada Universidad de Ambato Ecuador
- Peraza, A. (2014). *Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua*. Tesis de Maestría no publicada Universidad de Carabobo FaCES.
- Ramírez, J. (2009). *Fundamentos teóricos de la recreación, educación física y el deporte (una introducción hacia la físico – corporalidad)*. Maracay: EPISTEME.

- Rivera, A. (2009). *Competencias Gerenciales para el liderazgo del futuro*. Caracas: Editorial CEC, SA.
- Saldivia, Z. (2013). *Creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno en la educación media*. Atisbo teórico desde la postmodernidad”. Tesis doctoral no publicada Universidad Yacambu.
- Távora, C. (2015). *Grado de satisfacción laboral de los Directores de las instituciones educativas de Educación Básica Regular vinculadas al Programa de Educación Rural de Fe y Alegría N° 48 de Malingas*. Tesis de maestría no publicada Universidad Piura Perú.



## **ANEXOS**



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



**GUIÓN DE ENTREVISTAS**

1. ¿Qué título posee Ud., a nivel Universitario?
2. ¿Ha realizado estudios en gerencia educativa?
3. ¿Considera necesaria la formación en gerencia para liderar las instituciones educativas?
4. ¿Qué entiende Ud., por Gerencia?
5. ¿Qué características debe poseer un gerente educativo?
6. ¿Qué opinión le merece a Ud., la gerencia educativa actual?
7. ¿Cree Ud., necesario implementar un nuevo estilo de gerencia educativa?
8. ¿Qué tipo de gerente se considera Ud.?
9. ¿Cómo es la interacción personal y laboral en su institución?
10. ¿Cómo se designan los cargos directivos en la actualidad?



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



**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Bárbula, Julio 2016

**Estimado (a) Director**

Como estudiante de la Maestría en Gerencia Avanzada de La Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración como informante clave de la investigación titulada: **APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA GERENCIA ESCOLAR DESDE EL SIGNIFICADO DE LAS VIVENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PRIMARIA.**

Su participación consiste en acceder a una entrevista; en el lugar y horario de su preferencia.

El propósito de este registro consiste en obtener información relevante que contribuya a construir una teoría que permita atender la problemática de ese contexto, partiendo del significado que tiene la referida temática para usted.

Toda información ofrecida por usted será mantenida en estricta confidencialidad, para lo cual se empleará un seudónimo.

Agradecidos por su participación y colaboración, quedan de usted.

Atentamente,