



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



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA
GERENCIA COMUNITARIA**
Hermeneusis desde la Unidad Educativa
“Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en el Municipio Valencia del Estado
Carabobo

Autora: Licda. Alba Y. Álvarez M.

Tutora: Dra. Yanett Polanco Borges

Bárbula, Mayo 2018



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



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA
GERENCIA COMUNITARIA**
Hermeneusis desde la Unidad Educativa
“Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en el Municipio Valencia del Estado
Carabobo

Autora: Licda. Alba Y. Álvarez M.

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

Bárbula, Mayo 2018



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha, quien suscribe, **Doctora Yanett Polanco Borges**, titular de la cédula de identidad N° V.-**04.104.451**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado de Maestría titulado: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GERENCIA COMUNITARIA. Hermeneusis desde la Unidad Educativa “Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo**, presentado por la ciudadana **Licenciada Alba Y. Álvarez M.**, titular de la cédula de identidad N° V.-**16.582.086**, para optar al título de **Magíster en Educación, Mención: Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe. Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 03 días del mes de Abril del año 2018

Dra. Yanett Polanco Borges
C.I: V.-04.104.451



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



INFORME DE ACTIVIDADES TUTORIALES

Participante: Licda. Alba Y. Álvarez M. **Cédula de Identidad:** V.-16.582.086

Tutor (a): Dra. Yanett Polanco B. **Cédula de Identidad:** V.-04.104.451

Correo Electrónico del Participante: ayam_fresit@hotmail.com

Título Tentativo del Trabajo: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GERENCIA COMUNITARIA Hermeneusis desde la Unidad Educativa Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo

Línea de Investigación: Integración: Educación, Cultura y Comunidad.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	21/02/2017	11:00am	Abordaje del objeto de estudio, discusión de la posible metodología, orientación para el desarrollo del momento I.	Búsqueda de información pertinente y actualizada.
02	27/02/2017	10:00am	Lectura y análisis del primer papel de trabajo . Formulación de la situación de estudio.	Revisión, reformulación y mejoras.
03	13/03/2017	10:30am	Lectura y sugerencias del segundo papel de trabajo . Redacción de las interrogantes, intencionalidades, directrices de la investigación y posible título.	Revisión y mejoras. Desarrollo de la exculpación investigativa.

04	27/03/2017	10:00am	Lectura y orientaciones del tercer papel de trabajo . Consolidación del planteamiento de la situación de estudio, revisión de la exculpación y orientación para la elaboración del esquema del momento II.	Revisión del momento I y mejoras.
05	04/04/2017	10.30am	Lectura y sugerencias del cuarto papel de trabajo . Elaboración de las categorías de análisis y guía de actuación investigativa para el momento II.	Aprobación del momento I y aceptación del esquema de trabajo para el momento II.
06	17/05/2017	9:30am	Lectura y orientaciones del quinto papel de trabajo . Antecedentes de investigación y andamiaje teórico referencial. Definición de títulos para los contenidos.	Mejoras de contenido y desarrollo. Vinculo continuo entre párrafos y las categorías de análisis. Selección de los antecedentes para el trabajo.
07	01/07/2017	10:00am	Lectura y sugerencias del sexto papel de trabajo . Aprobación de los antepuestos del estudio, revisión de autores y teorías seleccionadas, redacción y coherencia entre párrafos.	Reformulación del PEIC y la Resolución 058, mejoras de contenido.
08	29/08/2017	10:30am	Lectura y sugerencias del séptimo papel de trabajo . Adecuación de términos, complementos teóricos para las categorías de análisis, revisión de contenido avanzado.	Reformulación del desarrollo endógeno, autogestión y cogestión, mejoras de contenido.

09	07/09/2017	08:00am	Lectura y sugerencias del octavo papel de trabajo . Revisión de autores citados y teorías incorporadas, adecuación del análisis teórico en relación a la temática de estudio.	Continuidad de las categorías de análisis faltantes.
10	14/09/2017	10:30am	Lectura y orientaciones del noveno papel de trabajo . Aprobación del momento II y orientaciones para la elaboración del momento III. Revisión de los referentes bibliográficos.	Esquema de trabajo para el momento III y orientaciones prácticas.
11	16/09/2017	9:30am	Lectura y sugerencias del décimo papel de trabajo . Revisión de teorías, selección de las bases metodológicas, incorporación del escenario de investigación e informantes claves.	Mejoras de contenido y revisión de la bibliografía.
12	19/09/2017	11:00am	Lectura y orientaciones del décimo primer papel de trabajo . Aprobación del momento III. Revisión de la estructura general del Proyecto de Trabajo Especial de Grado (introducción, resumen, páginas preliminares, bibliografía, etc.).	Reformulación del resumen y complementación de la introducción.
13	20/09/2017	10:00am	Revisión final para la inscripción del Proyecto del Trabajo Especial de Grado. Firma de planillas y aceptación de tutorías.	Aprobación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado para ser inscrito ante la Comisión Evaluativa. (Momento

				I, II y III de la investigación).
14	11/10/2017	10:00am	Discusión y elaboración de las preguntas para la entrevista semiestructurada. Esquema de trabajo para momento IV.	Selección de preguntas y orientaciones para la aplicación de la entrevista.
15	17/10/2017	10:30am	Revisión de la guía de preguntas para la entrevista semiestructurada.	Aprobación de las preguntas y sugerencias finales para su aplicación.
16	23/10/2017	11:00am	Asesoramiento académico para la presentación del momento I, II y III (práctica para la defensa final). Estructura de contenido para las diapositivas.	Aprobación del contenido para la presentación y sugerencias finales.
17	02/11/2017	9:30am	Revisión del protocolo de entrevista.	Indicaciones para el inicio del momento IV.
18	03/11/2017	2:00pm	Lectura y orientaciones del décimo segundo papel de trabajo . Inicio del momento IV y protocolo de entrevistas.	Aprobación del inicio del momento IV, sugerencias y modelos para el protocolo de entrevistas
19	10/11/2017	3:30pm	Revisión de la categorización y actualizaciones de las diapositivas para la presentación final.	Aprobación del protocolo de entrevistas y sugerencias para la categorización.
20	16/02/2018	2:00pm	Lectura y orientaciones del décimo tercer papel de trabajo . Categorización y representación gráfica.	Revisión de los gráficos de categorización. Sugerencias para la triangulación
21	06/03/2018	10:00am	Revisión del momento IV. Triangulación de la información	Reformulación de las inferencias de la triangulación de la información e incorporación de la síntesis conceptual

22	26/03/2018	10:30am	Revisión del momento IV. Síntesis conceptual	Aprobación del momento IV. Indicaciones para el inicio del momento V.
23	30/03/2018	2:30pm	Lectura y orientaciones del décimo cuarto papel de trabajo . Acercamiento Hermenéutico y Lineamientos Estratégicos.	Revisión de las páginas preliminares.
24	02/04/2018	3:00pm	Revisión del momento V, resumen, armado del trabajo y detalles de presentación del mismo	Aprobación del momento V y aprobación del Trabajo Especial de Grado para su posterior inscripción

Título Definitivo: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GERENCIA COMUNITARIA Hermeneusis desde la Unidad Educativa Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo

Comentarios Finales: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo Especial de Grado de Maestría arriba mencionado.

TUTOR

Dra. Yanett Polanco B.
C.I. V.-04.104.451

PARTICIPANTE

Licda. Alba Y. Álvarez M.
C.I. V.-16.582.086



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GERENCIA COMUNITARIA. Hermeneusis desde la Unidad Educativa “Manuel Rodríguez Vásquez”** ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, presentado por la ciudadana **Licda. Alba Y. Álvarez M.**, titular de la cédula de identidad **V-16.582.086**, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre y Apellido	Cédula	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Mayo de 2018

DEDICATORIA

A mi persona favorita, mi amigo, mi cómplice, mi confidente. Mi hermano **JHON ALVAREZ**. Por ser el motivo de haber iniciado y culminado esta maestría. Sin ti me sentiría incompleta, has sido y serás para toda la vida un ejemplo a seguir en muchos sentidos. Siempre has estado a mi lado cuando te he necesitado oyéndome, aconsejándome, apoyándome. Tus esfuerzos en la vida han sido impresionantes y tu amor es para mí invaluable, junto a nuestra madre me has educado, me has proporcionado las cosas que he necesitado durante mi niñez y adolescencia. Tus enseñanzas las aplico cada día de mi vida y muchas de tus palabras me acompañan siempre. Te quiero mucho hermanito adorado.

A ti dedico esta meta alcanzada. ¡GRACIAS!

AGRADECIMIENTOS

A quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a **DIOS**, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Eres quien guía el destino de mi vida y cuida mis pasos.

Te lo agradezco, Padre Celestial.

A mi ejemplo de grandeza, sencillez, humildad y perseverancia. A mi **MADRE: ALBA LUZ MARIN DE ÁLVAREZ**, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros te los debo a ti, incluyendo este. Me educaste desde el alma y con el valor de la constancia para alcanzar mis anhelos, es por ello que agradezco a Dios cada día por haber nacido de ti.

Gracias mami TE AMO.

A mi **HIJA: ALBA YANIRA**. Tu amor y tu sonrisa son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida. Te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida. Fuiste un motivo importante para concluir con éxito este trabajo.

TE AMO mi chiqui.

A mi compañero de vida, mi amigo, mi apoyo. Mi **ESPOSO: FRANCISCO ROSALES**. Por tu paciencia, por escucharme en mis días de locura cuando trabajaba en esta tesis, por brindarme tu mano incondicional para lograr cada paso que doy desde que

nos conocimos. Por darme una hermosa familia y hacerme ver que vale la pena luchar por alcanzar los sueños.

TE AMO vido.

A quien ha sido mi mano derecha, mi amiga personal y más que mi tutora ***mi mentora*** en este complicado pero bello proceso, la **DRA. YANETT POLANCO**. El resultado de largas charlas, horas sin dormir y extensas lecturas han dado los mejores frutos. Gracias por tu apoyo incondicional y permanente, tus palabras de aliento y afecto. Ellas hicieron de mí una mejor persona. Tus conocimientos me llenaron de luz y me han hecho crecer profesionalmente. Este logro es compartido contigo de principio a fin.

A ti infinitas gracias por tu don de enseñanza.

A mí siempre casa de estudio la **UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, quien en una segunda ocasión me brinda sus aulas, el conocimiento y calor humano de sus Profesores, para subir un escalafón más en mi crecimiento personal y profesional.

¡Gracias!

A la **DRA. MARIA G. DE GOUVEIA**, quien se convirtió en una guía para lograr mis objetivos en la realización de este trabajo, gracias por tus palabras sabias y orientaciones académicas, por tus gestos amables, calidez y comprensión humana.

Gracias Profe.

ÍNDICE GENERAL

	Pp
ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO.....	IV
AVAL DEL TUTOR.....	V
INFORME DE ACTIVIDADES TUTORIALES.....	VI
VEREDICTO.....	XI
DEDICATORIA.....	XII
AGRADECIMIENTOS.....	XIII
LISTA DE CUADROS.....	XIX
LISTA DE GRÁFICOS.....	XX
RESUMEN.....	XXI
ABSTRACT.....	XXII
INTRODUCCIÓN.....	01
MOMENTO I: UNA MIRADA A LA REALIDAD EN ESTUDIO	
Objeto de estudio.....	07
Intencionalidades.....	17
Exculpando la Investigación.....	17

Eje y Categorías de Análisis.....	20
Figura 1. Elementos del Objeto de Estudio.....	20

MOMENTO II: ANDAMIAJE TEÓRICO REFERENCIAL

Antepuestos del estudio.....	21
------------------------------	----

Contexto Referencial

- Gerencia Comunitaria.....	24
- La Escuela como generadora de modos de vida.....	30
- El Triarco Educativo Escuela – Familia – Comunidad.....	32
- La Convivencia Solidaria.....	34
- Valores Sociales.....	36
- Trabajo en Equipo.....	38
- Participación Comunitaria.....	39
- Liderazgo Comunitario.....	40
- Niveles de Participación.....	41
- El Capital Social y Tejido Social.....	44
- Categorización de la Participación Comunitaria:	45
En lo político.....	49
En lo Social.....	50
En lo Educativo:	
Proyectos Comunitarios.....	51
Proyecto Educativo Integral comunitario (PEIC).....	52

La Resolución 058.....	54
- Desarrollo Endógeno desde la perspectiva de la Autogestión y Cogestión institucional.....	57

MOMENTO III: FUNDAMENTACIÓN EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA

Fundamentos epistémicos.....	63
El Método.....	65
Diseño de Investigación.....	66
Metodología de la Investigación.....	68
Momento I: Indagatorio-Reflexivo.....	69
Momento II: De la Problematización.....	70
Momento III: Analítico Interpretativo.....	70
Momento IV: Conclusivo.....	71
Momento V: Propositivo.....	72
Escenario de Investigación.....	72
Informantes Claves.....	74
Técnicas para la obtención de la Información.....	75
Validez y Fiabilidad de la información.....	78
Técnicas de Procesamiento de la Información.....	79
Categorización y Triangulación de los contenidos.....	80

MOMENTO IV: EJERCICIO HERMENÉUTICO DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS DISCURSOS DE LOS ACTORES CONSULTADOS

Exégesis en el escenario de Investigación.....	81
Protocolo de Entrevistas.....	83
Categorización de la información.....	94
Triangulación de los resultados.....	102
Epítome Conceptual.....	111

MOMENTO V: DEFERENCIAS EN EL ACERCAMIENTO DE LA EXÉGESIS Y CONSTRUCCIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GERENCIA COMUNITARIA

Acercamiento de la Exégesis.....	113
----------------------------------	-----

Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Comunitaria

- Lineamiento Social Comunitario para la Planificación.....	115
- Lineamiento Social Comunitario para la Organización.....	116
- Lineamiento Social Comunitario para los Recursos Humanos.....	117
- Lineamiento Social Comunitario para la Dirección.....	119
- Lineamiento Social Comunitario para el Control.....	120

CATÁLOGO REFERENCIAL.....	122
----------------------------------	------------

LISTA DE CUADROS

Nº	CUADRO	Pág.
01	Categorización de la Información.....	94
02	Triangulación de la Información. Pregunta N° 01.....	102
03	Pregunta N° 02.....	104
04	Pregunta N° 03.....	106
05	Pregunta N° 04.....	108
06	Pregunta N° 05.....	109

LISTA DE GRÁFICOS

Nº	GRÁFICO	Pág.
01	Estructura Particular. Informante Clave Nº 01. Director.....	97
02	Estructura Particular. Informante Clave Nº 02. Docente Especialista.....	98
03	Estructura Particular. Informante Clave Nº 03. Consejo Comunal.....	99
04	Estructura Particular. Informante Clave Nº 04. Consejo Educativo.....	100
05	Matriz General de Categorización de la Información.....	101



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



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GERENCIA COMUNITARIA

Hermeneusis desde la Unidad Educativa

“Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo

Autora: Alba Y. Álvarez M.

C.I: V.-16.582.086

Tutora: Dra. Yanett Polanco Borges

Fecha: Mayo 2018

RESUMEN

El Trabajo de Grado se centró en generar Lineamientos Estratégicos para la Gerencia Comunitaria en la Unidad Educativa “Manuel Rodríguez Vásquez”, ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. La investigación se inscribió en los postulados del paradigma Postpositivista. En función de la naturaleza y características particulares del objeto en estudio, el método adoptado fue la Hermenéutica Gadameriana. La metodología investigativa fue una adaptación del diseño original de Díaz de Marina (2006), que consta de sucesivos momentos recurrentes: Problematicación, Interpretativo, Síntesis conceptual y Reflexiones, que se desplegaron sobre tres niveles de información: Vivencio-experiencial, Empírico-observacional y Teórico-documental. Se utilizaron la observación directa y la entrevista semi-estructurada como técnicas de recolección de la información. Los instrumentos fueron el cuaderno de notas, el grabador y cámara fotográfica. Para la validez y fiabilidad se usó la categorización, triangulación e interpretación. Los informantes claves lo constituyeron 04 miembros: el director, un docente, un miembro del Consejo Educativo y uno del Consejo Comunal, adscritos a la institución. La investigación arrojó, por parte de los informantes el desconocimiento u omisión de los estamentos legales para el desarrollo, procesos y actividades de la participación comunitaria. Se presentan unos Lineamientos Estratégicos para la Gerencia Comunitaria, en los ejes de: Planificación, Organización, Recursos Humanos, Dirección, y Control.

Descriptores: Gerencia Comunitaria, Lineamientos Estratégicos, Familia-escuela-comunidad

Línea de Investigación: Integración: Educación, Cultura y Comunidad.

Temática: Comunidad

Subtemática: Formación deontológica en el desarrollo social comunitario

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria de la UC: Educación



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



STRATEGIC GUIDELINES FOR A COMMUNITY MANAGEMENT
Hermeneusis from the Educational Unit "Manuel Rodríguez Vásquez" located in the
Municipality of Valencia of Carabobo State

Author: Alba Y. Álvarez M.

C.I: V.-16.582.086

Tutor: Dra. Yanett Polanco Borges

Date: May 2018

ABSTRACT

The Degree Project focused on generating Strategic Guidelines for Community Management in the "Manuel Rodríguez Vásquez" Educational Unit, located in the Municipality of Carabobo State, Valencia. The research was inscribed in the postulates of the Postpositivist paradigm. Depending on the nature and particular characteristics of the object under study, the method adopted was the Gadamerian Hermeneutics. The research methodology was an adaptation of the original design by Díaz de Marina (2006), which consists of successive recurring moments: Problematization, Interpretative, Conceptual Synthesis and Reflections, which were displayed on three levels of information: Experiential-experiential, Empirical-observational and Theory-documentary. Direct observation and semi-structured interview were used as information gathering techniques. The instruments were the notebook, the recorder and camera. Validity, triangulation and interpretation were used for validity and reliability. The key informants were 04 members: the director, a teacher, a member of the Educational Council and one of the Communal Council, attached to the institution. The investigation showed, on the part of the informants, the ignorance or omission of the legal estates for the development, processes and activities of the community participation. Some Strategic Guidelines for Community Management are presented, in the following areas: Planning, Organization, Human Resources, Management, and Control.

Descriptors: Community Management, Strategic Guidelines, Family-school-community

Research Line: Integration: Education, Culture and Community.

Theme: Community

Sub-theme: Deontological training in community social development

Priority Area of the FACE: Educational Management

Priority Area of the UC: Education

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ser social por naturaleza. Es por esto que han surgido cuantiosas ciencias dedicadas al estudio del hombre en sociedad, con el objeto de establecer patrones de conducta y normas sociales. Con el paso del tiempo ha recogido gran importancia la voz del pueblo en la toma de decisiones a nivel gubernamental, fundándose así una democracia representativa y participativa en muchos países de América Latina. Sin embargo, las comunidades han desarrollado métodos que permiten resolver problemas específicos de manera efectiva y eficaz.

Cuando hablamos de las comunidades o sociedades humanas y sus complejas realidades, se menciona a la escuela. Desde esta perspectiva, la escuela extiende su labor educativa más allá de las aulas, asumiendo a la comunidad donde se encuentra inmersa, como un todo, donde se integran las fuerzas vivas de la misma, como son: los consejos comunales, las asociaciones políticas, la iglesia, el gobierno municipal y regional, las empresas públicas y privadas o cualquier organización que así se necesitare.

Es importante destacar, que la escuela es el lugar que además de ofrecer conocimientos brinda al individuo valores, habilidades, destrezas, posibilidades y capacidades. En ella se despliega principios de igualdad al servicio de la comunidad, promoviendo el desarrollo social y personal convirtiéndose en una fuente de transformación de realidades.

La escuela como centro generador de aprendizajes para la vida de cada persona, permite que se dé un proceso esencialmente social compartido con otras personas y en contextos y circunstancias históricas que activan e influyen en esa importante interacción social. Los aprendizajes se convierten entonces, en los verdaderos activos de nuestras vidas,

de nuestro quehacer individual y social, de nuestro trabajo, crecimiento, desarrollo y proyección como personas.

La escuela se mueve desde la ciencia a través de las áreas del saber y sus respectivas expresiones, matemáticas, física, filosofía, lenguaje, etc. y desde la vida de la comunidad, historia, costumbres, experiencias, lenguaje, potencialidades, recursos, cultura, etc. La escuela es la síntesis de ciencia y de cultura comunitaria, aprovecha el flujo de la ciencia y la vida de la comunidad. De ahí la importancia del triarco educativo: escuela-familia-comunidad.

Por su parte, la familia es el ambiente primario más cercano al niño y a la niña desde su nacimiento y en su primer estado de desarrollo. Sin embargo, en la medida que crece, interactúa con otros y continúa su socialización, dimensiona y da relevancia al enlace de la escuela con la familia, pero trascendiendo hasta la comunidad, es cuando la comunidad con sus organizaciones, capacidades, necesidades, iniciativas, costumbres, experiencias de vida, etc. se hace presente en la escuela, proporcionando a los procesos de aprendizajes, el contexto y el ámbito en el que adquieren sentido, aplicación y beneficios.

Partiendo de esto, así se visualiza la escuela venezolana, contemplada en el propósito de la resolución 058 del año 2012 cuando menciona que se debe “democratizar la gestión escolar, con base en el modelo sociopolítico de la democracia participativa y protagónica” (pág. 05), donde los actores sociales del contexto escolar (triada: escuela-familia-comunidad) deben formar parte activa en los asuntos de interés común, llevando su accionar más allá de los muros del recinto escolar.

Apoyada, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) (CRBV), a través de los artículos 6, 51, 62, 72 y 132 donde expresan que todos los venezolanos tenemos derecho a participar libremente en asuntos públicos y por consiguiente tenemos el deber de cumplir con nuestra responsabilidad social, y participar

solidariamente en la vida política, educativa, civil y comunitaria del país. Se le une a esto la Ley Orgánica de Educación (2009) (LOE), la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC) (2009) y el Plan Nacional Simón Bolívar (PNSB) (2013) en sus artículo (6, 17, 19), 2 y tercera línea estratégica respectivamente.

Estos basamentos proyectan que la democracia que se desea hoy en día en el país, debe fundamentarse en la defensa, conservación y desarrollo de la vida humana y en la corresponsabilidad solidaria por la vida del otro en comunidad; y que hoy los consejos comunales deben ser propulsores de participación, articulación e integración entre ellos y las organizaciones que existiesen en su entorno, especialmente con la escuela.

Se requiere entonces establecer una gestión desde lo social y más específicamente desde lo comunitario hacia la escuela; es decir, una gerencia que se encuentre en contacto directo con las comunidades, con sus intereses y necesidades para obtener como resultado un verdadero desarrollo comunitario, en el que los esfuerzos de una localidad se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones en el ámbito económico, educativo, social y cultural, incorporándolas a la vida del país y permitiendo su contribución plena al progreso integral.

Puede acotarse en ese sentido que, con la adecuada gestión de la gerencia en el plano comunitario, se fortalecen las capacidades y las oportunidades de aquellos actores sociales que de manera tradicional han sido excluidos, fortaleciéndose los procesos generadores de políticas públicas incluyentes, sostenibles y sustentables, así como la producción, auditoría pública y colectiva de sus resultados que afiancen el desarrollo comunal.

Las bondades de esta concepción de gestión comunitaria apoyada en la prospectiva, se relacionan con su capacidad para reivindicar las potencialidades humanas como transformadoras de realidades, capaces de fortalecer las relaciones democráticas, con posibilidades para promover el desarrollo social con equidad, consolidar las organizaciones

sociales con poder de negociación y participación ciudadana desde donde se estimulen procesos de confrontación, consenso, legitimación, fortaleciendo con ello la sociedad civil y favoreciendo el desarrollo comunal y la creación de capital social.

En lo educativo, la gerencia comunitaria asume la escuela como ente generador de posibilidades sociales, ente principal al servicio de la comunidad y factor de corresponsabilidad social comunitaria, donde se asume el mejoramiento de la calidad de vida desde la responsabilidad de promover, en el entorno formal y no formal de la educación, la actualización de las capacidades de elección de los estudiantes, favoreciendo la equivalencia de oportunidades para acceder a recursos que les permita acrecentar su autonomía.

La gerencia comunitaria de los centros educativos debe propiciar la participación en el proceso de toma de decisiones, integrar los diferentes aspectos que conforman la elaboración de proyectos educativos y promocionar el liderazgo para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias.

En términos generales, la gerencia comunitaria trata del empoderamiento de las comunidades y las escuelas; es decir, del acercamiento de los procesos gerenciales y hacer de ellos más eficiente la utilización de los recursos humanos como materiales, para que los proyectos sociales y educativos sean ejecutados por la misma comunidad, pero para que esto suceda es necesaria la participación activa de todos los actores sociales que la conforman.

Es en este marco en el que la reflexión constituye este trabajo de grado, deviene en asumir la Gerencia Comunitaria como la posibilidad de lograr el desarrollo integral de las personas, la comunidad, para que sean capaces de mejorar su propia calidad de vida y comprometerse con los procesos de organización social que conducen a la construcción de una sociedad más justa y humana. Favoreciendo la apropiación y construcción personal y

colectiva de conocimientos, actitudes y competencias a través de procesos participativos, concientizadores, eficaces, eficientes, relevantes, pertinentes, creativos y equitativos.

Desde el ámbito indagativo el trabajo de investigación consta de cinco grandes momentos, a saber:

En el **momento I**, se devela el objeto de estudio, las intencionalidades que se formulan a partir del fenómeno investigado, las perspectivas que exculpan la investigación y los ejes y categorías de análisis que fundamentan los constructos “Gerencia Comunitaria”.

El **momento II**, está referido al andamiaje teórico referencial que sustentan la investigación como lo son: los antepuestos del estudio y el contexto referencial que permiten ampliar las perspectivas del objeto investigado.

En el **momento III**, se exponen los argumentos de índole epistémico y metodológico: paradigma, método, diseño, metodología, escenario de investigación, informantes claves, técnicas para la obtención y procesamiento de la información, así como la validez y fiabilidad de la misma.

En el **momento IV**, se presenta el ejercicio hermenéutico de construcción de los sentidos y significados desde los discursos de los actores consultados: protocolo de entrevistas, categorización de la información, matriz de triangulación y síntesis conceptual.

El **momento V**, Consigna algunas deferencias derivadas del acercamiento hermenéutico al pensamiento de los actores consultados y la dialéctica teórica realizada.

MOMENTO I

UNA MIRADA A LA REALIDAD EN ESTUDIO

Cuando hablamos de las sociedades humanas y sus complejas realidades, se menciona a la escuela. La escuela es una de las instituciones sociales más importantes, mucho más reciente que otras como la familia o el estado y completamente necesaria para favorecer la inserción de los niños y niñas en la sociedad como adultos responsables y capaces de convivir con otros a pesar de las diferencias.

La escuela, varía de sociedad en sociedad y de país en país, debido a que cada región establece su propio sistema educativo y organiza el funcionamiento de sus propias instituciones escolares de acuerdo a sus necesidades o intereses. Sin embargo, la escuela no es solo relevante por la transmisión de saberes y conocimientos. Una de sus funciones principales y ocultas, es permitir que los asistentes (niños, adolescentes o adultos) puedan sociabilizar con sus pares, con personas de su misma edad, nivel evolutivo y emocional, entre otros aspectos. De este modo, la institución escolar permite aprender en un modo simplificado lo que es vivir en sociedad: adaptarnos a reglas, cumplir con las normas de comportamiento, aprender a convivir con quienes podemos no sentirnos cercanos, sentirse parte de una comunidad y trabajar permanentemente en su bienestar.

Desde esta perspectiva, la escuela debe extender su labor educativa más allá de las aulas, asumiendo a la comunidad donde se encuentra inmersa, como un todo, donde se integran las fuerzas vivas de la misma, como son: los consejos comunales, las asociaciones políticas, la iglesia, el gobierno municipal y regional, las empresas públicas y privadas o cualquier organización que así se necesitare.

Así se visualiza la escuela venezolana, contemplada en el propósito de la resolución 058 del año 2012 cuando menciona que se debe “democratizar la gestión escolar, con base en el modelo sociopolítico de la democracia participativa y protagónica” (pág. 05), donde los actores sociales del contexto escolar deben formar parte activa en los asuntos de interés común, llevando su accionar más allá de los muros del recinto escolar.

Apoyada, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) (CRBV), a través de los artículos 6, 51, 62, 72 y 132 donde expresan que todos los venezolanos tenemos derecho a participar libremente en asuntos públicos y por consiguiente tenemos el deber de cumplir con nuestra responsabilidad social, y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país. Se le une a esto la Ley Orgánica de Educación (2009) (LOE) por medio de la estrategia de punto y círculo en donde se fomenta la generación de espacios de encuentro, articulación y sinergia con todas las instituciones y colectivos organizados que estén en una misma área de acción, afirmándonos que la familia, la escuela, la sociedad y el estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y deben garantizar y supervisar esa formación de corresponsabilidad. (Art. 6, 17, 19).

Se articula lo anterior con la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC) (2009) y el Plan Nacional Simón Bolívar (PNSB) (2013) en su artículo 2 y tercera línea estratégica respectivamente. Ambos basamentos proyectan que la democracia que se desea hoy en día en el país, debe fundamentarse en la defensa, conservación y desarrollo de la vida humana y en la corresponsabilidad solidaria por la vida del otro en comunidad; y que hoy los consejos comunales deben ser propulsores de participación, articulación e integración entre ellos y las organizaciones que existiesen en su entorno.

Hablamos entonces de una participación proactiva, en donde el triarco familia – escuela – comunidad se convierte en un dinamismo constante en busca del bienestar

colectivo y de mejorar la calidad educativa, en la medida en que la participación propicie los cambios necesarios a través de proyectos sólidos y concretos.

En el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007) que parte desde 1994 cuando la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presentó para UNESCO el informe “La educación encierra un tesoro”, en donde se presentaron los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, hacer, convivir y ser, queda reflejada la necesidad de trabajar en valores y competencias para conseguir un aprendizaje a lo largo de la vida.

Se busca el desarrollo integral de la persona a través de la imaginación, la creatividad y el pensamiento crítico, que permita el conocimiento de uno mismo y del otro, superando las fronteras del individualismo, donde la gran beneficiada sea la sociedad. El objetivo a partir de esta nueva concepción curricular es enseñar a los estudiantes cómo conocer y comprender, saber cómo actuar, cómo aplicar el conocimiento en diferentes situaciones y cómo participar de forma madura en la sociedad.

La sociedad venezolana vista desde el modelo neo-humanista contemplado en el diseño curricular (Ob.c), sería entonces, una alternativa que se puede considerar para erradicar de alguna forma las políticas materialistas de las organizaciones y la sociedad. El modelo educativo bolivariano destaca la participación del factor humano como parte fundamental en el desarrollo de una organización; además se preocupa por su entrenamiento y su evolución constante y se promueve la participación o creación del trabajo en equipo.

Del mismo modo, este venezolano para llegar a concretarse dentro de este modelo y sus competencias, va a depender de las orientaciones que el reciba en el acontecer de su vida, lo cual va a moldear su personalidad para enfrentar la continua interacción como ser social y es la forma de organización grupal que en un mayor o menor grado de asimilación

del entorno por parte del individuo y de su propia praxis social que dependerá su liderazgo participativo y comunitario en su afán de integración social.

Simón Rodríguez (1828) citado en el Currículo Nacional (2007) mediante una visión sistemática de la realidad, considera a la sociedad como una gran escuela, formadora de ciudadanos; de allí que, haya afirmado que:

Sociedad significa Unión Intima; Republica significa Conveniencia General; General significa lo que conviene a todos. Por consiguiente, Sociedad Republicana es la que se compone de hombres íntimamente unidos, por un común sentir de lo que conviene a todos – viendo cada uno en lo que hace por conveniencia propia, una parte de la conveniencia general. (pág. 381-382)

En este sentido, las orientaciones del trabajo comunitario significan un sentimiento de compartir responsabilidades con los diferentes miembros de la comunidad escolar, identificarse con el propio proceso y con sus fines. La solidaridad y el sentido de pertenencia contribuyen a igualar a los sujetos en su acción, cuando estos participan y comparten un conjunto de valores, responsabilidades y objetivos de un mismo proyecto.

De los antes expuesto, se teoriza que la relación participativa concebida de tal manera, hace referencia al concepto de democracia, lo cual exige la puesta en práctica de los derechos constitucionales. Se trata entonces, de darles protagonismo a los actores sociales que intervienen en el contexto escolar. Esto afirma que la educación debe propiciar la participación social como lo plantea Álvarez (2012:27) sobre todo en la toma de decisiones promovido a través de un liderazgo transformacional que oriente, organice, ejecute y evalúe el proceso a través de estrategias y directrices que permitan a sus miembros el aporte de ideas hasta lograr el consenso y consolidación de proyectos”.

Por consiguiente, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) utilizados en las escuelas venezolanas de forma obligatoria, es el medio por el cual se pueden transformar las ideas organizadas en acciones sistematizables diseñadas por un colectivo con una estrategia de autogestión. Es el resultado de la integración Escuela - Familia - Comunidad, orientada a la satisfacción de necesidades tanto de la institución educativa como de la comunidad que lo entorna.

Si consideramos al PEIC como el desafío para alcanzar el desarrollo local comunitario, que puede emerger desde la base de las propias comunidades y no impuesto desde arriba; este requeriría de la metodología participativa de redes sociales de gestión local organizada con objetos reales a mediano y largo plazo; pero con orientaciones de líderes que organicen y propicien las herramientas metodológicas y los lineamientos para llevarlo a cabo.

Autores como Álvarez (Ob.c), consideran que aprender a manejar proyectos y a colaborar en ellos, entendiéndolo como una forma idónea de acción y participación colectiva, es uno de los aprendizajes más significativos que puede lograr una persona, pues incide tanto en su facultad o construcción de una identidad personal sólida como en su preparación para el trabajo colectivo y la ciudadanía. Desde el contexto escolar se puede concebir que el aprendizaje por medio de proyectos sea como lo afirma Díaz Frida (2006:30) “un aprendizaje eminentemente experiencial, pues se aprende al hacer y al reflexionar sobre lo que se hace en contextos de prácticas situadas y auténticas”.

Lo antes planteado, conduce a la introspección de las realidades observables en el contexto educativo, en donde la participación escolar no se ha institucionalizado como práctica cotidiana, lo que es producto, en su mayoría, de las acciones por parte de los actores que en ella interactúan, de carácter arbitrario y doctrinario, las cuales dificultan una nueva forma de hacer y construir una escuela que sea instrumento eficaz para la formación ciudadana (Ballester, 2006).

En todos los niveles educativos, existe un llamado a la participación comunitaria, se observan acciones con un marcado individualismo y escasa existencia de espacios para la toma de decisiones. La noción más amplia de participación es la que asociamos al uso del servicio educativo. Existen a su vez, las comprensiones instrumentales: participar como ejecutar o gestionar un plan o una acción definidos por terceros, y contributivas: participar como dar: dinero, trabajo, tiempo, respuestas correctas, entre otras.

La participación comunitaria en la escuela, se abre con mayor facilidad hacia los aspectos administrativos. Los ámbitos de la práctica pedagógica y el currículo (el qué y el cómo se enseña, el qué y cómo se aprende) son palabras mayores, y se mantienen reservadas como ámbitos de especialistas, a los docentes en el nivel de la escuela y el aula de clase. Aunque es importante recalcar que tampoco los docentes propician el acceso a las grandes definiciones curriculares y pedagógicas que emanan de la administración central y que hoy necesitan ser internalizadas y puestas en práctica.

Las circunstancias colectivas que se plantean en los párrafos anteriores, reúnen una serie de características no ajenas a la realidad de la Unidad Educativa “Manuel Rodríguez Vásquez”, institución pública Nacional, ubicada en la Parroquia Santa Rosa del Municipio Valencia del Estado Carabobo. La experiencia de nueve (09) años como docente titular de la institución, me permite señalar que existe una inquietante abulia por asumir esa participación proactiva por parte no solo del director de la escuela, sino también por parte de los docentes en general y los representantes hacia la comunidad y viceversa; tal vez porque aún no tienen claras sus funciones de investigadores, promotores sociales, gerentes comunitarios y transformadores de la realidad.

Esta institución se ubica en un contexto social de bajos recursos económicos, donde tanto la comunidad como los representantes se mantienen en busca del bienestar individual más que el colectivo, viéndose por ello el nivel de participación quebrantado. Durante mi gestión como docente he vivenciado situaciones que llaman mi atención al momento de

articular la deontología educativa desde lo participativo con la praxis. Esto se puntualiza en los siguientes acontecimientos:

La institución cuenta con una infraestructura de gran envergadura siendo considerada la escuela más grande de la zona sur de Valencia, albergando a un aproximado de 1800 estudiantes, la cual en la actualidad está deteriorada tanto externa como internamente.

Es notoria la falta de inversión gubernamental en cuanto a mantenimiento, sustitución y equipamiento de los espacios que posee. Durante estos años de servicio, solo evidencí en una oportunidad la dotación de pintura para la fachada por parte del ministerio de educación.

En la actualidad se encuentra en estado de deterioro los baños de la institución, los cuales es necesario mencionar que se ubican en las dos primeras plantas del plantel pero solo están abiertos al uso los de la planta baja.

Los bebederos de agua desde años atrás, antes de mi ingreso a la institución dejaron de funcionar. Las paredes perimetrales necesitan ser reacondicionadas al igual que algunas aulas de clases que poseen filtraciones de agua, poca ventilación e iluminación.

La toma corrientes y la iluminación de la institución están en funcionamiento al 40 % de su totalidad, las áreas verdes están descuidadas y los espacios de esparcimiento de igual manera. El director por su parte, a través de los años ha intentado conseguir otros aportes por parte del ministerio pero sus intentos han sido en vano. Su gestión como director se ha visto quebrantada por la falta de articulación con los actores sociales que se ubican en el entorno escolar de la institución; como figura representativa ha tratado de incorporar a todos en el quehacer educativo a través de reuniones y convocatorias, evidenciándose poca asistencia a las mismas, donde los presentes solo asisten por cumplir con su participación pasiva mas no activa.

Se vive la falencia de las propuestas en virtud de las problemáticas existentes tanto de los que conforman el contexto escolar interno, como el enlace con los actores externos al plantel. A sabiendas que está estipulado establecer esos vínculos para mejorar la calidad educativa y como lo afirma la resolución 058 en su artículo 07 literales 11 y 17; y en la conformación del comité de infraestructura y hábitat escolar (pág.26), donde indica:

El Consejo Educativo encabezado por el director (a) están en la obligación de generar mecanismos de relación y articulación intra e interinstitucionalmente con los entes gubernamentales, comunitarios y demás empresas públicas para desarrollar acciones conducentes al mantenimiento y conservación de la planta física, muebles e inmuebles, seguridad de las instalaciones y ambientes de la institución educativa.(pág. 14).

La escuela posee un comedor escolar, destacándose que solo el área de la cocina es con la que cuenta, ya que no posee el espacio para comer (sala comedor). Allí laboran las madres procesadoras que además son representantes del plantel en su mayoría. El hecho actual del comedor es otra inquietud escolar, ya que el alimento es entregado a los estudiantes en largas colas sin un espacio techado para ello, debiendo llevar o subir las comidas a las aulas de clases en contenedores de plástico que los mismos niños y niñas deben llevar a la escuela a diario. Además de ello los alimentos son entregados con irregularidad (suele entregarse comida una o dos veces a la semana o de una a cuatro veces por mes) dependiendo del abastecimiento de los entes encargados de esta área. El menú es de baja calidad en cuanto al balanceo alimenticio, lo cual en la ubicación en la que se encuentra el plantel siendo ésta una zona de bajos recursos, conlleva a muchos padres a no enviar a sus hijos a la escuela cuando no hay comedor.

Volvemos entonces a la deontología educativa sustentada en basamentos legales vigentes que exigen la participación protagónica de los actores claves. La resolución 058 promulga a través del comité de ambiente y salud integral (pág. 22 y 23), el velar porque se

dé labor social-escolar por medio de la formación de esos actores claves para impulsar esa supervisión y mantenimiento del servicio alimentario de los estudiantes.

Otro tema notorio es que la escuela es sede de otras instituciones educativas que allí operan en horarios nocturnos y sabatinos. Tal es el caso de la Unidad Educativa “24 de Junio” (este año dejó de funcionar) y la Misión Sucre actualmente activa. Estas instituciones presentes se muestran inertes de corresponsabilidad y con las cuales la escuela no mantiene vínculo permanente, divorciándose estas de la participación comunitaria que debe existir como actores sociales insertos en el contexto escolar. En una oportunidad se observó que los estudiantes de ambas instituciones realizaron una jornada de limpieza y elaboración de carteleras y murales, siendo esto su único aporte al plantel.

La Unidad Educativa “Manuel Rodríguez Vásquez”, cuenta con un total de 43 docentes de aula profesionales y capacitados en las diferentes áreas del saber educativo distribuidos en ambos turnos, quienes a su vez parte de ellos habitan dentro de la comunidad. Este grupo de docentes planifican y ejecutan proyectos de aula (PA) basados (ideológicamente) en el PEIC y el PNSB. Es de aclarar, que solo se refleja este hecho en los datos administrativos, pero en la praxis la jornada escolar en muchos casos es reorientada hacia contenidos aislados de lo planteado en los mismos.

Los padres y representantes por lo general mantienen conexión con la escuela en cuanto procuran la asistencia de sus hijos a diario, en cumplir con las exigencias escolares para la práctica de enseñanza – aprendizaje brindada por el docente (mandar y mantener lo que se establece como aportes regulares: tareas y materiales educativos); no participan, por lo usual, activamente en el acontecer de sus representados y velar porque se den los espacios necesarios para la mejor calidad educativa de sus hijos.

Aunado a ello, las reuniones que se solicitan en el plantel para solucionar las problemáticas de la institución, sea de orden pedagógico, administrativo y económico, se

convierte en una discusión de “politiquería” y no de buscar alternativas propias al caso. El individualismo predomina y antecede a las necesidades técnicas. Nuevamente se ataca el deber ser con el hacer educativo. A la participación de la familia en la escuela, la CRBV le concede un papel preponderante (art. 75 y 78), al definir las “...como asociación natural de la sociedad y como el espacio natural para el desarrollo integral de la persona” (pág.51) precepto plasmado en los artículos 55 y 81 de la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescente (LOPNNA) (2009), en los cuales se establece la corresponsabilidad de la familia en la educación.

Por su parte, la comunidad adyacente a la institución, está constituida como sociedad organizada a través de su consejo comunal, existiendo la figura de enlace entre la escuela y la comunidad, por medio de los voceros de dicho consejo que forman parte del consejo educativo. Su presencia es teórica más no vivencial.

La participación del consejo comunal como puente de enlace a través de estos voceros es un camino de escombros, ya que la participación proactiva de sus integrantes es casi nula figurando solo como requisito firmante en las peticiones administrativas.

Otra invariante de connotada importancia, es el Proyecto Educativo Integral Comunitario PEIC. El mismo se elaboró en el año 2010 (activo), llevando por título: “Acción Cooperativa, una gestión que se construye en equipo”. Este proyecto no ha sido actualizado. En el año escolar 2015-2016 se inició la fase diagnóstica para actualizarlo por medio de una primera reunión de padres y representantes quedando invalidada por la falta de participación y asistencia. Este PEIC del cual se vale la institución todavía, tiene dentro de su filosofía institucional:

Contribuir con la formación de hábitos de trabajo en equipo y de corresponsabilidad, que permitan la participación de todas las personas que hacen vida en nuestra institución, desarrollando capacidades personales y grupales que permitan la resolución de problemas en su entorno mediato e inmediato. (pág. 10)

Intencionalidades que aún no se ha logrado alcanzar desde su planteamiento hasta la actualidad. El desapego por participar activamente en la elaboración, programación y ejecución de este proyecto es reflejo de lo que se puede ver en el convivir diario desde las aulas hasta los espacio comunes del contexto escolar.

Día a día la situación del plantel se va desvaneciendo en buscar culpables en los altos mando dejando de coaccionar desde lo interno y lo mediato e inmediato como lo es la fuerza viva que se encuentra en la escuela y la autogestión como recurso alternativo. Esta apatía a la participación activa de los actores sociales se debe al desconocimiento u omisión de los lineamientos e información de las dimensiones de las cuales pueden apropiarse para convertir el contexto escolar en una visión de la nueva gerencia comunitaria centrada en el diseño curricular y en las bases legales de la resolución 058; creada y decretada para el fortalecimiento de los consejos educativos como herramienta para mejorar la gestión escolar.

Para ello, es necesario generar alianzas estratégicas con los diferentes actores de la sociedad a través de una cultura de participación basada en una visión compartida y la formación de un ciudadano y una ciudadana que con su acción constituyan las bases de una nueva sociedad, con amplio margen de reflexión capaz de comprender la necesidad de la transformación intelectual del ser humano, de su estructura de saberes y de su conciencia, desde una estructura integral para el desarrollo de sus potencialidades inteligentes, creativas y productivas.

Ratificando lo anterior, la Carta Magna fundamenta en la educación y el trabajo el logro de sus fines, esto por cuanto la educación se concibe como un proceso integrado al desarrollo económico y social de la nación. En este sentido, la escuela debe fortalecerse como espacio que propicie la participación protagónica junto a la familia y la comunidad, a través de una corresponsabilidad bien entendida, en el proceso del desarrollo integral, tanto

de la población atendida como de la institución y de la comunidad que la circunda. Entendiendo a la comunidad como referencia del espacio social y cultural.

Partiendo de las circunstancias anteriormente expuestas, constituye el eje de interés de esta investigación dar respuesta a los siguientes entresijos:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del constructo Gerencia Comunitaria?
- ¿Qué sentidos y significado sobre la gerencia comunitaria presentan los actores sociales involucrados del contexto escolar de la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”?
- ¿Qué lineamientos se pueden desarrollar para consolidar una gerencia comunitaria en la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”?

Intencionalidades

1. Profundizar en los fundamentos teóricos del constructo Gerencia Comunitaria.
2. Interpretar los sentidos y significados que tienen los actores sociales involucrados sobre la Gerencia Comunitaria en la U.E. “Manuel Rodríguez Vásquez”.
3. Generar los lineamientos estratégicos que sustenten la Gerencia Comunitaria en el contexto escolar de la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”.

Exculpando la Investigación

La educación es una de las dimensiones fundamentales de la reforma del estado, la cual tiene como finalidad la formación integral del individuo para que asuma las transformaciones que demanda la sociedad actual, capacitarlo en la organización social, productiva y participación política para consolidar los valores democráticos necesarios para avanzar en el proceso de cambio que se está dando en los actuales momentos. De esta manera, se promueve a la persona como actor y autor de su propia historia, donde sus

decisiones se tomen en colectivo y los valores de justicia, igualdad, equidad, libertad, participación, cooperación y solidaridad sean fundamento para su formación integral.

De allí que, la presente investigación se exculpa desde diferentes perspectivas que dan un gran auge a la Gerencia Comunitaria desde la gestión social, por cuanto permite generar condiciones que orienten el cambio de énfasis hacia una visión de largo plazo de la sociedad y las organizaciones que privilegie la apertura y la interacción de los grupos sociales a través de la generación de un clima de confianza y cooperación en un plano general, ampliando el intercambio y comunicación permanente entre los diferentes actores sociales que resulta de fundamental ayuda en la creación del capital social a nivel comunitario. La responsabilidad y corresponsabilidad en este ámbito conducirá al desafío de elaborar lineamientos para conceptualizar la gerencia comunitaria desde lo social.

Así mismo desde lo institucional, la investigación asume su importancia en la acción comunitaria que realice el gerente educativo, puesto que a través de él se pueden impulsar y alcanzar logros comunes a la escuela y la comunidad, se favorecerá el acceso constante de las organizaciones comunales en la toma de decisiones y se diseñaran programas de trabajo basados en las necesidades de las mismas, determinadas por motivos que originen la conducta de los miembros y del tipo de relaciones que entre ellos se establezca.

Por medio del estudio de la gerencia comunitaria como constructos de la participación protagónica y comunitaria, su teorización servirá de apoyo a todos los actores claves de la sociedad venezolana en contextos educativos para alcanzar la calidad educativa esperada.

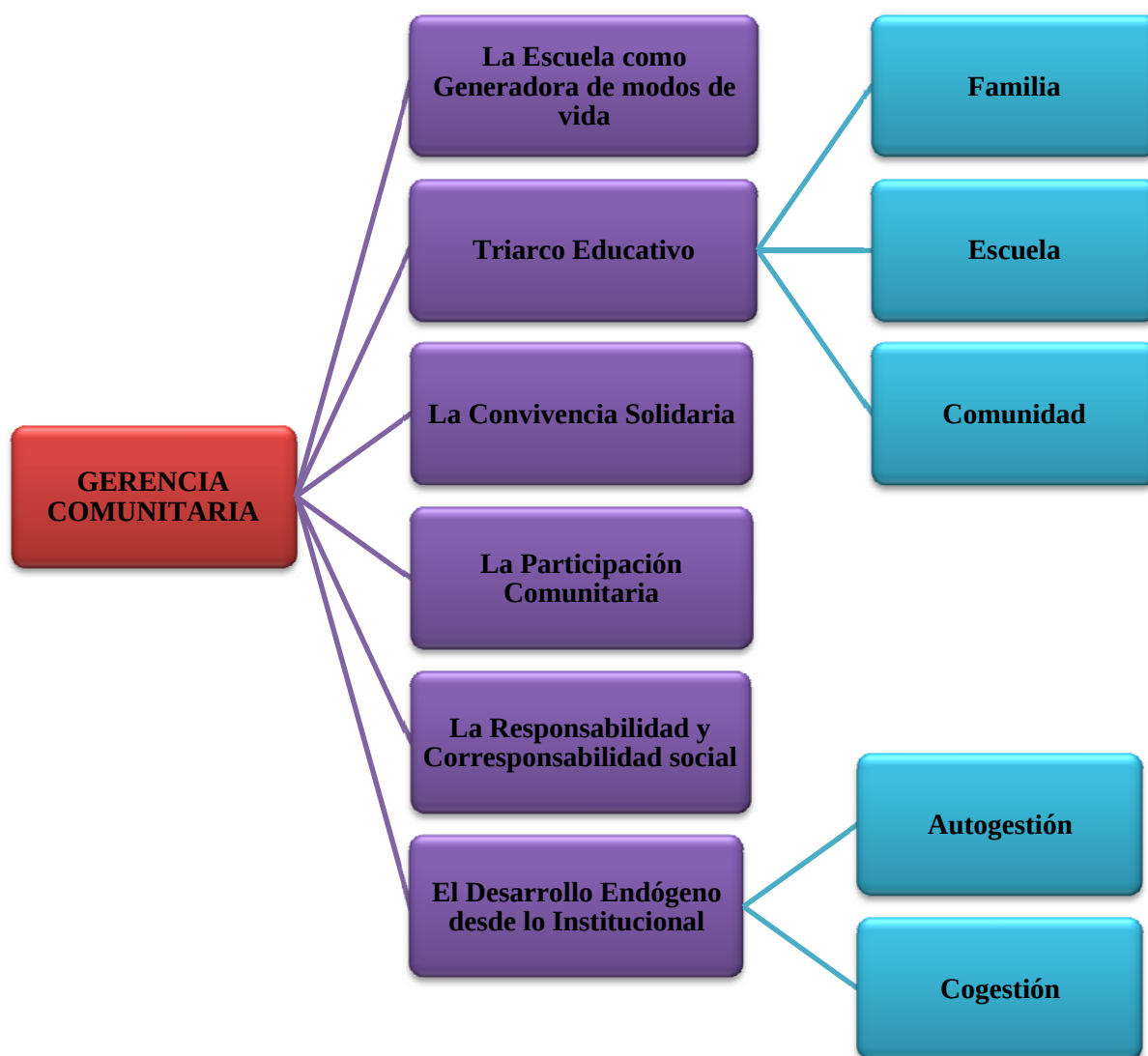
El abordar esta investigación sobre Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Comunitaria, bajo el enfoque cualitativo y metodología hermenéutica, implica una nueva forma de asumir los retos que demanda la educación, a la luz del actor educativo, social y comunitario involucrado: padres, docentes, educandos, consejo educativo y consejo

comunal. Es visualizar el objeto y sujeto de estudio desde una complejidad holística y dimensional de los actores involucrados que dimensionan, analizan, transforman sus propias realidades, hacia la consecución de un fin común como es la formación integral de los educandos.

Eje y Categorías de Análisis

En la investigación se toma como eje central la Gerencia Comunitaria en el contexto escolar. La misma presenta categorías de análisis y sus respectivas unidades de estudio que fundamentan el constructo, a saber: (Figura 1.)

Figura 1. Eje central y Categorías de análisis investigativo. Elaborado por la autora, 2017



Fuente: Autora, 2017

MOMENTO II

ANDAMIAJE TEÓRICO REFERENCIAL

Antepuestos del Estudio

Para darle un contexto referencial a esta investigación es necesario partir de aquellos precedentes relevantes que guarden relación con el objeto de estudio, el cual lleva entre sus intencionalidades generar lineamientos estratégicos que sustenten la Gerencia Comunitaria en el contexto escolar de la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”.

En este sentido, existen diversas investigaciones que tienen por objeto analizar los procesos de participación comunitaria, la integración escolar a través de la triada educativa: familia-escuela y comunidad, entre otros aspectos que forman parte de los elementos de la Gerencia Comunitaria en el Contexto Educativo, donde la escuela debe ser partícipe de los diversos cambios e innovaciones gerenciales, prestando atención a los estudiantes, a la familia y a su comunidad, logrando así establecer los lineamientos que orienten esos procesos y generen los cambios para lograr la calidad educativa planteada desde las bases curriculares. Entre esas investigaciones que anteceden la investigación se encuentran:

El estudio realizado por Rodríguez (2016) cuya investigación lleva por título: **Participación Comunitaria y Calidad Educativa. Hermeneusis en la U.E.N “Madre Teresa de Calcuta”**. Su trabajo desde el enfoque Cualitativo a través de la hermenéutica dio pie para interpretar que las opiniones de los tres (03) informantes claves (01 directivo, 01miembro del Consejo Comunal y 01 docente de la institución) difieren en contexto sobre la participación comunitaria y calidad educativa, desconociendo la conceptualización y

alcance de que la comunidad participe en la institución de forma permanente para alcanzar una educación de calidad, evidenciando que la visión de los informantes claves responde al tipo de desempeño laboral.

Así mismo, Hoyos (2016), en su trabajo investigativo titulado: **Plan de Acción basado en la Gerencia Participativa para la integración Escuela y Comunidad. Caso: Municipio Naguanagua Estado Carabobo**, bajo la modalidad de proyecto factible y apoyado en un diseño de campo documental desde un enfoque Cuantitativo, refiere que el resultado de la confiabilidad de su trabajo dio un 0,764 en el coeficiente Alfa de Cronbach, lo cual significa que es alta. Esta investigación contó con una población de 95 personas entre Directivos, Docentes, Profesores, Orientadores, Psicopedagogos, Coordinadores, Personal Administrativo, Auxiliar de Biblioteca, Apoyo y Ambiente, Vigilante, concluyendo que existía una desvinculación de la escuela con la comunidad, donde los diversos agentes del proceso educativo manifestaban estar desmotivado, aislados y apáticos, al buscar la integración, sin embargo se diseñó la propuesta basada en la gerencia participativa, que busca obtener por medio de diversos planes y estrategias la unión del trinomio escuela, familia y comunidad, que dará como resultado la transformación social por medio del proceso educativo.

Por su parte D'Alessio (2013) desde el enfoque Cualitativo señala en su estudio: **Ontopercepción de la Participación Comunitaria en el Ámbito Escolar. Hermeusis desde la Escuela Básica Estadal "Profesor Raúl Villarroel" ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo**, donde los informantes claves conformados por 01 directivo, 01 docente y 01 padre y representante, analizados desde su propia interpretación a través de la categorización, triangulación y teorización de la información, tienen concepciones diferentes sobre la participación comunitaria, indicando que las mismas responden a los niveles de competencias que tiene cada uno de ellos en la institución. Los resultados apuntan a que sí se desarrollaron algunas acciones orientadas a generar la participación como compromiso de los diferentes estamentos de la comunidad educativa,

para intervenir en la vida institucional desde su respectiva competencia y desde los canales establecidos por la ley. Pero que aún falta mucho compromiso para desarrollar otras formas de gestión educativa comunitaria y lograr óptimos resultados.

Otro trabajo investigativo relacionado a la temática en estudio es el presentado por Piña (2013) que lleva por título: **La Gerencia Comunitaria en sus dimensiones: Integración Escuela – Comunidad y Desarrollo Endógeno**. Este trabajo se desarrolló bajo el enfoque cualitativo a través de la Investigación Acción Participante (IAP), tomando como informantes claves a los actores del contexto escolar. Los resultados de esta investigación proyectaron que la institución carece de una integración entre la familia, la escuela y la comunidad, lo que influye directamente en el logro de las metas de la institución por lo que a través de este estudio se planifican y desarrollan acciones que permiten lograr el proceso de integración y el desarrollo endógeno a través del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) incentivando el sentido de pertenencia, y el compromiso con su institución. Se planificó y aplicó un plan de acción estratégico logrando la integración entre los actores que conforman el ámbito educativo, expresadas y recogidas en la fase de reflexión pública.

Barroeta (2012) realizó en Colombia un proyecto de investigación denominado: **La Gerencia de la participación comunitaria como estrategia para el desarrollo parroquial sustentable**. En el cual destaca que la participación comunitaria se compara con la felicidad humana. Todo el esfuerzo que se haga en su favor será siempre insuficiente pero útil y toda la omisión, negligente o no, será lamentable. Cualquier iniciativa, pública o privada, que propenda al logro del desarrollo humano sustentable, pasa indefectiblemente por el aro de la participación de los beneficiarios.

El estudio se estructuró en la modalidad de tipo proyecto factible, apoyada en una investigación de campo tipo descriptiva. Según los resultados la propuesta implementada por el autor fue significativa.

De los estudios antes mencionados se desprende la relación intrínseca entre ellos y el estudio en desarrollo, puesto que, cada uno forma parte de los elementos presentes en la Gerencia Comunitaria desde las relaciones gerenciales, institucionales y personales, dándole en primera instancia a la participación comunitaria el nivel de eje centralizador de la acción escolar.

La participación comunitaria en este ámbito es un proceso educativo que debe desarrollar la capacidad intelectual y técnica de la población y generar procesos de transformación social y cultural. La participación comunitaria pasa a ser un proceso de trabajo colectivo mediante el cual los miembros de una comunidad deben intervenir activa y responsablemente en las tareas de organización, planeación y ejecución de los proyectos de desarrollo institucional.

Así mismo, en atención a lo expuesto, estas investigaciones plantean una semejanza con la investigación actual, debida a que, se basan en la gerencia participativa para integrar a la escuela-comunidad, lo que permite la eficacia de la misma e involucra no solo la acción de los docentes, sino la gestión que realiza el directivo escolar y demás miembros para promoverla.

Contexto Referencial

Partiendo desde la minuciosidad de la terminología “Gerencia Comunitaria”, es pertinente indicar las definiciones de ambas palabras desde sus orígenes individuales. Por un lado, la palabra **Gerencia** se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. Ruiz (1992) **Gerente** en este caso, es el término que permite referirse al cargo que ocupa el director general de la institución, quien cumple con distintas funciones como coordinar, dirigir, representar la organización, controlar y llevar a cabo las metas y objetivos.

En tal sentido, la gerencia se puede entender de dos maneras: la primera como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización. La segunda como la actividad de Gerenciar o llevar a cabo el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio, con el fin de tener resultados eficaces para la función y el logro de objetivos de una institución.

Por otro lado, el término **Comunidad** hace referencia a un grupo específico de personas que reside en un área geográfica determinada en donde comparten una cultura en común y un modo de vida como tradiciones, costumbres, lengua o pertenencia a una misma etnia. Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades que es compartida y elaborada por sus integrantes.

Unido al término “Comunidad” encontramos la **Acción Comunitaria**, la cual indica que si una comunidad participa activamente siendo parte de una solución es conocida como “acción comunitaria”, siendo esta un esfuerzo organizado, sistemático, voluntario y decisión de la población, en donde se busca que la comunidad se involucre en los procesos, se apropie de nuevas y avanzadas tecnologías que sean eficaces en su medio. La acción comunitaria en este referente se dirige a integrar orígenes e intereses comunes, identidad y afinidad, promueve la puesta en evidencia de vínculos entre las personas fortaleciendo los valores para así alcanzar resultados de mutuo interés.

Si unimos y dejamos a un lado la función netamente administrativa que poseen ambos términos podemos adentrarnos en su fuente filológica desde el ámbito social, en donde se puede ver a la **Gerencia Comunitaria** como lo afirma Guanchez (2014):

Es nuevo enfoque administrativo social que surge como una necesidad de las sociedades que tratan a través de éste modelo involucrar a la comunidad, en cualquiera de sus formas, para que sean parte de la transformación que las mismas viven, debido a los factores económicos que rigen un mundo globalizado. Pág. SN.

La gestión comunitaria, se compone entonces de una serie de factores complejos, donde uno de sus ejes centrales, es que las comunidades sean capaces de administrar, operar y mantener los sistemas con criterios de eficiencia, eficacia y equidad, tanto social como de género. Las comunidades, en este sentido y como lo sustenta Montero (2014: S.N) “toman decisiones teniendo el control de los recursos, ya sean, técnicos, financieros, de personal, entre otros y, establecen relaciones horizontales con servicios gubernamentales y no gubernamentales que apoyan su gestión”. En esta visión, la gestión comunitaria se consolida en la constitución de una organización cuyos miembros tienen la representación legítima de la comunidad y defienden sus intereses, con una gestión de calidad.

Una organización, cualquiera sea su naturaleza, tamaño o fin, es en esencia algo simple a pesar de la gran cantidad de teorías que existen al respecto. En relación a ello, Amaya (2005), indica que una organización, se compone de unos elementos esenciales, los cuales en sí mismos y por sí solos son inactivos, situándose en el centro de toda organización el elemento activo más importante, el hombre, quien es el cerebro de la organización y le corresponde llevar a cabo la administración y gerencia a través de sus diferentes procesos, como el planificar, organizar, dirigir y por último controlar y evaluar todos sus elementos, con la finalidad de satisfacer necesidades específicas.

En referencia a lo planteado, Sallenave (2002: 05), acota que “la gerencia debe ser integral y concebida como el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en pro de buscar un mayor grado de competencia y competitividad”. En ese sentido, la gerencia es la garante del éxito o fracaso de una organización, por lo que debe conducirla hacia el logro de determinados objetivos que se consideran deseables y posibles, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Estas mismas concepciones de gerencia en el plano empresarial, al ser aplicadas a la gerencia en el ámbito social, se presta a diversas interpretaciones. En este sentido, el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) (2004), indica que la gerencia

social es un campo de conocimientos y prácticas, acotado por la intersección de los campos del desarrollo social, conjuntamente con las políticas públicas y la gestión pública. Beneficiándose en este sentido la gerencia social, tanto de los conocimientos como de las prácticas en ellos inscritos, al mismo tiempo que hace un esfuerzo por articularlos.

De esta forma, la gerencia social ofrece conocimientos y respuestas que proceden a la vez de estos tres ámbitos, lo que promueve que las políticas y programas sociales contribuyan significativamente a la reducción de la desigualdad, la pobreza, así como el fortalecimiento de los estados democráticos y la ciudadanía. Todo esto, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público.

Para el logro de estos fines, la gerencia social cuenta con la colaboración de los poderes públicos, la ayuda técnica de expertos y profesionales, especialmente, la participación de la población interesada. Estas ideas, según De Oña (2010), a pesar de haberse planteado ya en los años sesenta, cuando la ONU aprobó un documento en el que se exponían las bases para el desarrollo comunitario como resultado de la gestión en el ámbito social, aún siguen siendo vigentes tanto para los países subdesarrollados como para los ricos, que a pesar de estar al tanto de sus elevados estándares de vida tampoco aseguran para toda su población condiciones de vida adecuadas.

Al respecto, las líneas actuales, se orientan según Medrano (2002), citado en De Oña (2010), hacia una gerencia social que garantice una fuerte descongestión en cuanto al diseño, la gestión y puesta en práctica del sistema de protección y desarrollo social a nivel local, el crecimiento de las iniciativas sociales y del voluntariado, que busquen dar respuesta a los nuevos problemas de exclusión social.

Se requiere entonces establecer una gestión desde lo social y más específicamente desde lo comunitario; es decir, una gerencia que se encuentre en contacto directo con las comunidades, con sus intereses y necesidades para obtener como resultado un verdadero

desarrollo comunitario, en el que los esfuerzos de una localidad se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones en el ámbito económico, social y cultural, incorporándolas a la vida del país y permitiendo su contribución plena al progreso nacional.

Esto implica que los ciudadanos participan en la planificación y desarrollo de los programas destinados a elevar su nivel de vida, lo que implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo organizado, para lograr esquemas de desarrollo, que sean viables y equilibrados, en los que la gerencia social comunitaria aborde problemas sociales y promueva procesos de desarrollo, contando para ello con métodos y herramientas propias que la define como una disciplina.

De igual manera, implica la capacidad de las sociedades de estimular, direccionar y coordinar procesos sociales a través de la formulación, ejecución y control de políticas, programas y proyectos capaces de favorecer la generación de capital social, la construcción de ciudadanía, la participación, la justicia, la equidad y el desarrollo social.

Dentro de este marco, y con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de las comunidades, puede construirse una definición y demarcación de la **gerencia comunitaria**, con el propósito de actuar sobre los problemas sociales de la comunidad y promover procesos de desarrollo social, valiéndose para ello de los métodos y herramientas de la gerencia social, comprendiendo un conjunto de acciones tendientes a elevar el protagonismo social y cultural de las comunidades para mejorar su bienestar y calidad de vida, procurándose que la comunidad se constituya en el principal actor y beneficiario de los proyectos que se desarrollan en su interior, teniendo como reto el desarrollo de la capacidad de organización y gestión autónoma de las comunidades.

Fundamentado en esas consideraciones, la gerencia comunitaria puede definirse como la gestión resultante de la acción que parte desde la base de las comunidades organizadas para dar respuesta a los problemas que las afectan y que tiene como fines la reducción de la

desigualdad y la pobreza para fortalecer la participación y el ejercicio de la ciudadanía a través de principios de inclusión, integralidad, corresponsabilidad, comunicabilidad e incertidumbre, con la intención de fortalecer la cooperación y las redes sociales que se forman dentro de determinadas agrupaciones comunitarias, las cuales permiten trabajar de manera colectiva y protagónica para la búsqueda de una mayor incidencia en las políticas públicas que les permita convertirse en protagonistas de su propio desarrollo comunal.

Puede acotarse en ese sentido que, con la adecuada gestión de la gerencia en el plano comunitario, se fortalecen las capacidades y las oportunidades de aquellos actores sociales que de manera tradicional han sido excluidos, fortaleciéndose los procesos generadores de políticas públicas incluyentes, sostenibles y sustentables, así como la producción, auditoría pública y colectiva de sus resultados que afiancen el desarrollo comunal.

Concebido el desarrollo comunal, según Camacho (2013:3), como: “un método de mediación e intervención que incorpora a todos los agentes que conforman una comunidad organizada”, estableciendo procesos de participación ciudadana, así como de articulación entre estos y las instituciones y estructuras, tanto gubernamentales como municipales, potenciando un proceso pedagógico, y de capacidades de participación de los actores involucrados, como técnicos, profesionales, entidades sociales, y las estructuras intermediarias, que les permitan enrumbarse a alcanzar unos objetivos comunes y preestablecidos. Todo ello con la finalidad de mejorar las condiciones sociales, educativas, económicas y culturales de las comunidades, que favorezcan la creación de capital social. Todos los elementos descritos, permiten ampliar las libertades de las personas, creando las condiciones para favorecer la inclusión, la equidad y la justicia social.

Las bondades de esta concepción de gestión comunitaria apoyada en la prospectiva, se relacionan con su capacidad para reivindicar las potencialidades humanas como transformadoras de realidades, capaces de fortalecer las relaciones democráticas, con posibilidades para promover el desarrollo social con equidad, consolidar las organizaciones

sociales con poder de negociación y participación ciudadana desde donde se estimulen procesos de confrontación, consenso, legitimación, fortaleciendo con ello la sociedad civil y favoreciendo el desarrollo comunal y la creación de capital social.

En términos generales, la gerencia comunitaria trata del empoderamiento de las comunidades, es decir, del acercamiento de los procesos gerenciales y hacer de ellos más eficiente la utilización de los recursos humanos como materiales, para que los proyectos sociales sean ejecutados por la misma comunidad, pero para que esto suceda es necesaria la participación activa de todos los actores sociales que la conforman.

Dentro del contexto comunitario la gerencia ha encontrado su medio de participación activa a través de las instituciones educativas, siendo estas la vía principal para que se logre el desarrollo integral del individuo en sociedad.

La escuela como generadora de modos de vida

A su vez, el filósofo John Dewey (1915:129) sostuvo que **la escuela** “es una institución social donde se concentran las fuerzas, con la finalidad de reproducir normas, los conocimientos, procesos históricos, culturales, dirigir e instituir la relación dialéctica entre el individuo y el entorno”. Un lugar donde la autoridad está públicamente establecida, donde se respetan y se cuidan los bienes públicos, donde el libro es un objeto sagrado, un espacio donde se aprenden y se hablan otras lenguas, donde se enseña el respeto a otras culturas, donde se educa en valores, donde se enseña por encima de todo.

Escuela es el nombre que se le asigna a cualquier centro de enseñanza, centro educativo, colegio o institución educativa, es decir, es todo organismo que imparta educación o sabiduría. El Diseño Curricular del Subsistema de Educación Secundaria Bolivariana (2007) señala, que:

La escuela como espacio abierto que contribuye a la formación integral en coherencia con el encargo social que exige el momento histórico concreto venezolano en el desarrollo del proceso educativo, asume la metodología de proyectos, la participación democrática y protagónica y la conformación de colectivos de investigación y reflexión permanente de docentes.(p.11)

Es importante destacar, que la escuela es el lugar que además de ofrecer conocimientos brinda al individuo valores, habilidades, destrezas, posibilidades y capacidades. En ella se despliega principios de igualdad al servicio de la comunidad, promoviendo el desarrollo social y personal convirtiéndose en una fuente de transformación de realidades.

La escuela como centro generador de aprendizajes para la vida de cada persona, permite que se dé un proceso esencialmente social compartido con otras personas y en contextos y circunstancias históricas que activan e influyen en esa importante interacción social. Los aprendizajes se convierten entonces, en los verdaderos activos de nuestras vidas, de nuestro quehacer individual y social, de nuestro trabajo, de nuestro crecimiento, desarrollo, autoafirmación y proyección como personas.

Muchos de estos aprendizajes se organizan y se programan en forma sistemática escolar aunque todos ellos están íntimamente conectados con aprendizajes provenientes de nuestra interacción social. La escuela no siempre aprovecha el potencial que le rodea, que le alimenta, que cargan los maestros y los estudiantes que conforman la escuela. Sin embargo, el proceso educativo con la transmisión y construcción de los aprendizajes para la vida, se activa y progresa en gran medida fuera de la escuela, lo que indica que la escuela es la fusión del aporte de la ciencia y de la vida de la comunidad.

En términos de Durkheim (1976), la escuela es un lugar donde además de preparar a los individuos para que hagan parte de la sociedad que los ha acogido, los responsabiliza de

su conservación y de su transformación. Esta transformación ha de evidenciarse en la estructuración de nuevas prácticas culturales del reconocimiento del otro, en la construcción de argumentos colectivos de inclusión de la diferencia y en la constitución de marcos comunes para vivir la equidad. Educar en esta perspectiva, es introducir a las nuevas generaciones en los patrones culturales de la sociedad y prepararlos para su recreación. Esta definición implica la presencia de sujetos formados y sólidamente socializados, individuos que han transcurrido en su devenir dentro de patrones culturales establecidos y que, a la par, hacen parte de la cultura ambiente; su actividad social les permite contribuir y tener incidencia en la construcción de esos patrones y en la educabilidad de las personas más jóvenes (Zambrano, 2000). De esta forma, la escuela no sólo socializa y educa para la vinculación de los sujetos a las redes de sentidos sociales, sino que, al mismo tiempo, los ayuda a implicarse en la construcción de nuevos patrones culturales mediante los cuales movilizar sus prácticas de relación, sus sentidos valorativos, sus sentires y formas de pensar.

La escuela se mueve desde la ciencia a través de las áreas del saber y sus respectivas expresiones, matemáticas, física, filosofía, lenguaje, etc. y desde la vida de la comunidad, historia, costumbres, experiencias, lenguaje, potencialidades, recursos, cultura, etc. La escuela es la síntesis de ciencia y de cultura comunitaria, aprovecha el flujo de la ciencia y la vida de la comunidad. De ahí la importancia de la relación **escuela-familia-comunidad**.

El triarco educativo: Escuela – Familia – Comunidad

La relación **escuela-familia-comunidad** abarca algo más que lo que se denomina comunidad educativa referida a la participación conjunta de los padres y madres de familia y sus habituales actores: director (a), maestros, personal administrativo, en la gestión de la escuela. El término comunidad en la que radica y trabaja la escuela tiene otra connotación, otro significado y es el que fundamenta la verdadera relación escuela-comunidad.

Cuando se habla de relaciones de la escuela con la comunidad tienden a vincularse las relaciones de la escuela con la familia o con los padres y madres de familia sin detenerse a pensar que los padres y las madres si bien son muy importantes para la escuela, son solamente una parte de la comunidad, ya que esta va más allá de ellos. La familia es el ambiente primario más cercano al niño y a la niña desde su nacimiento y en su primer estado de desarrollo. Sin embargo, en la medida que crece, interactúa con otros y otras y continúa su socialización, dimensiona y da relevancia al enlace de la escuela con la familia, pero trascendiendo hasta la comunidad, es cuando la comunidad con sus organizaciones, capacidades, necesidades, iniciativas, costumbres, experiencias de vida, etc. se hace presente en la escuela, proporcionando a los procesos de aprendizajes, el contexto y el ámbito en el que adquieren sentido, aplicación y beneficios.

Allí es donde caben el adecuar y verificar los programas curriculares y los contenidos educativos de acuerdo con las necesidades específicas locales; incorporar también al contenido de la educación, los problemas específicos de la comunidad; modificar los contenidos y métodos de la escuela en función del mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad; incorporar los rasgos culturales, formas de organización y de relaciones sociales; incentivar la participación de la comunidad en la gestión de la escuela, etc. De esta manera, la escuela se hace parte de la comunidad y la comunidad se convierte en un factor educativo permanente proyectado en el quehacer global de la escuela.

Es por ello, que la escuela y la familia suscriben un pacto en el que la primera se compromete de manera firme a entregarle a la sociedad un individuo competente y profesionalmente capaz, un sujeto que sea respetuoso de los valores y tradiciones de la comunidad a la que pertenece, un individuo autónomo, responsable y con capacidad de modificar lo existente o de legitimar el orden establecido con base en criterios ético morales y políticos claros. Para cumplir con esta función, la escuela se convierte en un lugar de vida; de continua lectura reflexiva de lo que está pasando en el espacio vital de los

individuos y de si sus interacciones configuran una cotidianidad del respeto, la negociación, y la inclusión.

Lo anteriormente planteado nos conduce por la vía de la **convivencia**, siendo uno de los factores implícitos en la Gerencia Comunitaria desde el contexto escolar, para fortalecer la interacción de la triada educativa desde lo particular a lo general desde un escenario solidario y democrático.

La convivencia Solidaria

Sabemos que la convivencia puede definirse como la condición de relacionarse con las demás personas a través de una comunicación permanente fundamentada en el afecto, respeto y tolerancia que permita convivir y compartir en armonía con los demás en las diferentes situaciones de la vida.

La convivencia es el soporte donde tenemos la posibilidad de relacionarnos con varias personas, la cual nos lleva a vivencias y experiencias para mejorar nuestra calidad de vida. La convivencia va de la mano de la solidaridad porque es la función donde podemos apoyarnos los unos a los otros. Hay padres que abandonan la crianza, la delegan, o se desentienden de la formación de sus hijos. En cambio, muchos padres y madres trabajan de manera consciente para que sus hijos e hijas adquieran una educación y unos valores que les permita incorporar las cualidades necesarias con qué disfrutar y desenvolverse bien en el ámbito educativo y social; pero a pesar de este empeño, no ven los resultados deseados y llegan a sentirse fracasados. Esto es así, porque el relativismo de los valores tiene que ver, más que con el lenguaje y los discursos, principalmente con los quiebres familiares, con la secularización de la mujer, con la crisis social de la figura del padre, con la voluntad de no compromiso, y tantas y tan variadas actitudes del género.

Una de las características de la persona humana es su sociabilidad. De allí, que no podamos vivir solos sino que acompañados, rodeados de otras personas formando sociedades. Fuera del grupo es difícil conservar y desarrollar la vida. Las personas tenemos necesidades de distinta índole que solos no podemos satisfacer. El sabio Aristóteles decía: "El hombre aislado o es un bruto o es un dios".

Es en el medio social donde hombres y mujeres nos desarrollamos como personas humanas. Cada individuo forma parte de numerosas agrupaciones sociales: la escuela, el club deportivo, el consejo comunal, el sindicato, la empresa, el grupo religioso, el partido político, el centro de alumnos etc. Distintos propósitos pueden tener las personas cuando forman grupos, sin embargo cuando se quiere realizar una tarea en común es preciso converger hacia un fin que sea acordado y aceptado por todos para que éste se logre realizar.

Esta idea está presente cuando se forma una sociedad, una organización de personas. Cuando las costumbres, la cultura, el entorno geográfico y lazos afectivos unen a un grupo humano se habla de comunidad de individuos. Tanto en las sociedades como en las comunidades existen normas y reglas que facilitan la convivencia, de no ser así, la vida entre varias personas con distintas características, intereses, ideas, etc., es difícil de llevar, especialmente cuando se debe respetar los derechos y deberes que cada uno tiene por igual.

La autonomía y la socialización son los dos ejes en torno a los cuales se construye la persona. Lo importante es el equilibrio, como lo afirma Silva (2011: 02): "Ni la autonomía debe impedir o anular la dimensión social del ser humano ni la convivencia debe ser excusa o impedimento para no ser libre o autónomo con todas las consecuencias". Al contrario, la autonomía y la socialización deben exigirse y complementarse mutuamente.

Dentro del equilibrio entre los términos antes mencionados existe un hilo que los mantiene unidos el cual conocemos como **valores sociales**, los cuales podemos definir

como aquellas normas o parámetros de conducta que regulan el accionar de las personas y por medio de los cuales se garantiza una convivencia armoniosa dentro de una sociedad.

Valores Sociales

Estos valores, si bien resultan ser muy similares a otras clasificaciones como los valores éticos y morales, difieren en que están enfocados a patrones de conducta ligados a las relaciones de grupo. Existen una gran cantidad de valores que se consideran como importantes para la sociedad, están los valores éticos, universales, personales, etc. Entre los principales valores que se clasifican como sociales, se encuentran los que menciona González (2009) a continuación:

- La Paz
- El respeto
- La Igualdad
- La Solidaridad
- La Responsabilidad

La **Paz** es la capacidad de generar una convivencia con las personas que nos rodean de manera respetuosa y agradable. Este es un pilar básico de las relaciones sociales y un valor que también se encuentra ligado a los valores éticos y morales, por lo que se considera uno de los valores fundamentales para la humanidad.

El **Respeto** se considera como la habilidad de comportarse de forma considerada con las actitudes y pensamientos de las demás personas, así como también de mantener la convicción en las propias de forma responsable y honesta. Este valor se encuentra estrechamente ligado con la paz.

La **igualdad** se define como la capacidad de actuar de forma equitativa con todas las personas que nos rodean, reconociendo que todos poseen los mismos derechos y obligaciones que nosotros poseemos, sin importar sus condiciones económicas, sociales, género o raza.

La **solidaridad** es uno de los valores sociales más importantes para la convivencia dentro de la sociedad. Es la capacidad para identificarse o generar empatía con una causa o persona y apoyarla.

La **responsabilidad** es la capacidad de cumplir con los compromisos contraídos, a nivel laboral o personal. Este valor corresponde a ser íntegro en el reconocimiento de las obligaciones que como personas nos corresponden, no solamente por la carga legal que pueda derivar de las mismas, sino por la propia convicción de que llevarlas a cabo es lo correcto.

Si bien la lista de los valores categorizados como sociales puede variar mucho dependiendo de los criterios que se busquen dentro de una sociedad determinada, los anteriores constituyen los valores más importantes y en los cuales se pueden englobar la gran mayoría de parámetros de conducta esperados de las personas dentro del entorno en que se desenvuelven.

Los valores, tanto éticos, morales como sociales, deben ser inculcados desde edad temprana en el seno del hogar, siendo el ejemplo la principal herramienta para que estas conductas queden arraigadas en la personalidad del niño y se mantengan durante la madurez. En todas las clasificaciones de valores, se busca que por medio de ellos las personas tengan los parámetros necesarios para reconocer lo correcto y actuar en base a ello.

Una vez establecido los valores sociales que enlaza a un grupo, institución, comunidad, empresa, etc., encontramos otro elemento que conforma la convivencia solidaria, factor dependiente de una buena Gerencia Comunitaria, el **trabajo en equipo**.

Trabajo en Equipo

Trabajar en equipo es una de las competencias más nombradas en los documentos que tratan sobre gestión estratégica de las organizaciones. Hoy se da una gran importancia a la unidad y el trabajo en equipo para alcanzar resultados, sin embargo, como hemos visto, sigue siendo, en muchos casos, una de las asignaturas pendientes en las investigaciones relacionadas directamente con el tema. El trabajo en equipo, como señala Lucila Finkel (1996) profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid y directora del curso online de Experto en Organización y Motivación de Equipos de Trabajo, consiste en tomar como propio el desafío de un problema o la mejora de un proceso. De esta forma, los esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que va más allá de la suma de las partes individuales.

Por tanto, el trabajo en equipo implica, ante todo, romper el aislamiento de las personas en el ámbito laboral y potenciar el grado de autonomía que puede tener un grupo. En otras palabras, promover la delegación de funciones y responsabilidades. En la misma línea, el experto en gestión y desarrollo estratégico del talento Ignacio Bernabé (2011:05), presidente del IVAFE (Instituto Valenciano para la Formación) y de Talent Great Team, expone que “lo más importante es que el equipo esté comprometido entre sí. Cuando trabajamos en equipo, el talento individual (capacidad latente) se transforma en competencia de equipo (capacidad de acción), que es lo que genera resultados extraordinarios”.

Ese talento individual que posee cada miembro que conforma una organización, es el que puede marcar pauta en el crecimiento de la misma, haciéndose viral desde la práctica colectiva. El debate de ideas y opiniones generadas por un equipo de trabajo fortalece no solo los vínculos personales, sino los profesionales, creando oportunidades de crecimiento y abriendo camino hacia la integración de los actores que intervienen en el desarrollo organizacional que en muchos casos se ven aislados de la meta en común.

Desde el enfoque gerencial comunitario y educativo, en el trabajo en equipo se hace evidente la importancia de la formación para la **participación comunitaria**, no sólo de padres, representantes y/u otras organizaciones comunales, sino también en los alumnos y alumnas “capacidad latente”, que cuenten con escuelas que reconocen sus propias historias y voces, sus capacidades, habilidades y actitudes, como elementos esenciales para que se conviertan en ciudadanos activos y se responsabilicen de las metas compartidas. Y es que al construir climas escolares que fomenten las comunidades colaborativas, de aprendices mutuos, como comunidades de aprendizaje, donde todos participan y se implican en la resolución de los problemas, en donde se construyen significados más que transmitirlos o recibirlos, donde se dialoga más que silencias, la escuela se constituye en una institución social que responde eficazmente a las exigencias de una sociedad cada vez más compleja e incierta. Y tal como lo señala Wells (2004) una escuela donde se aúnen las dimensiones sociales, intelectuales y afectivas para transformar la sociedad y mejorar la calidad de vida.

Participación Comunitaria

El Grupo Social de Acción Popular (CESAP) en su tercer cuaderno de Liderazgo y Gerencia Comunitaria (2004) define la participación comunitaria como: “La incorporación de los ciudadanos y las ciudadanas al proceso de trabajo comunitario, que implica realización de acciones y proyectos grupales o colectivos para resolver necesidades inmediatas”. (Pág. 05).

La participación es un aspecto esencial del trabajo comunitario, por cuanto se determinan varios aspectos para su logro. La participación supone interés por incorporarse a estos procesos comunitarios. El interés se alimenta con la motivación, con impulsos que nos mueven a incorporarnos. Acostumbramos a decir que fulano está comprometido con su comunidad o con un trabajo determinado.

La participación supone el estar presente en algo, el ser parte de algo, en este caso, de una acción comunitaria, de una discusión, de un proyecto que se está formulando. Pero además la participación conlleva en su misma dinámica el aportar algo, opiniones, acciones, decisiones. En este sentido, la participación hace que la persona tenga y tome parte en ese asunto de interés y lo va constituyendo en actor y protagonista de acciones, proyectos, planes, en el ámbito comunitario. Existen dos elementos fundamentales que vinculan a la participación comunitaria con el plano gerencial tales como el **“Liderazgo Comunitario”** y los **“Niveles de Participación”**.

Liderazgo Comunitario

El liderazgo comunitario se caracteriza por enmarcar la participación de todos los miembros que forman parte de la organización comunitaria, ciertamente si hablamos de líder, hombre o mujer, se puede decir que su fundamento se centra en las habilidades y destrezas que forman parte de su personalidad, mismas que lo ayudan a dirigir, accionar, direccionar cualquier tipo de situación en el contexto donde se desenvuelve. Si lo llevamos al campo comunitario tiene mucho que ver con la connotación que a nivel comunitario se le da, no es solo un(a) líder quien impulsa los procesos de cambio en la organización; es la organización en sí misma que en conjunto accionan los movimientos según el interés de todos y todas. Montero (2004) ilustra muy bien cuando plantea que el líder comunitario surge como el resultado del inter-juego de los diversos agentes que participan en el sistema social, definiéndolo, por ejemplo, como un proceso complejo de carácter activo

participativo y democrático, que fortalece el compromiso con la comunidad, genera modos y modelos de acción asumiéndose como un servicio.

Para comprender el desenvolvimiento de las personas, dentro de este marco de participación comunitaria, es necesario que describamos los niveles de participación y su caracterización según su nivel de asistencia, participación permanente y orgánica.

Niveles de la Participación

Como se describió anteriormente, una comunidad participa como fruto de una necesidad sentida por todo los habitantes de ese sector o comunidad, se detectan problemas y el grupo de personas plantea la posibilidad de participar organizadamente para buscar y dar soluciones a la problemática. Se convierte así el participar en un deber, un derecho y una necesidad para todos(as) los(as) que viven en la comunidad.

La participación está centrada en los objetivos que el o los diferentes grupos de la comunidad hayan establecido para accionar, solucionar o canalizar las acciones dentro de un proyecto o programa comunitario, en tal sentido no se trata de una participación leve, cada persona asume la participación activa y diversa dentro de lo establecido a lograr para satisfacer las necesidades.

Hoy en Venezuela desde el sector educativo, es muy difícil asumir una participación activa que haga posible que los miembros de las comunidades escolares más empobrecida y necesitadas, puedan asumir el dialogo con las autoridades y canalizar la solución a sus problemas. Sin embargo, es prioritario manejar el marco legal (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Consejos Comunales), para poder organizar su acción efectiva en el entorno.

Cada persona, según sus características, asume con motivación la ejecución de una acción comunitaria para participar activamente en el proyecto escogido en la comunidad para dar respuesta a problemas comunitarios, en busca de la calidad de vida de todos(as). Si bien la participación es un derecho y deber de todos(as), cada persona actúa de diversas formas, es decir que cada persona participa ejerciendo diferentes acciones. Existen líderes naturales que ejercen su participación en la palestra pública, mientras que otros(as) lo hacen más anónimamente actuando en acciones más recatadas, con igual peso que la de los(as) líderes. En este sentido encontramos varios niveles de participación, sustentados por el CESAP (2004):

Nivel de Asistencia, que consiste en promover la convocatoria para facilitar entre los(as) personas de una comunidad, la propuesta de un proyecto o programa, pensado por un grupo representativo de la misma comunidad. Aquí las personas se suman al espacio y con su presencia, demuestran el nivel de compromiso, de preocupación y deseo de solución a la problemática de la comunidad. Esto puede darse de manera continua o esporádicamente.

Otro nivel es la **Participación Permanente**, donde existe mayor identidad de los que asisten a la convocatoria, ya lo hacen no sólo por lo convocado, sino por el interés de aportar para dar solución a la problemática. Evidentemente las personas conciben como propias las problemáticas y por ende asumen un compromiso de participación permanente.

Finalmente se puede presentar, aunque no con tan continua frecuencia, el **nivel de Participación Orgánica**, que implica mayor compromiso protagónico en los proyectos de la comunidad. Se ejerce una tarea que implica parte de la misión, objetivo del proyecto y se impulsa desde un proceso de organización con otros (as) miembros de la comunidad. Este nivel implica planeación y ejecución del proyecto, que es determinado de acuerdo a la priorización de la problemática que deben abordar en la comunidad.

Como se ha visto la participación tienen vital importancia en el desarrollo de acciones comunitarias, y en la Gestión Comunitaria. El proceso de organización y participación de todas las personas que son parte de la comunidad, genera aportes significativos para la comunidad. En primer lugar porque se parte de lo que necesita la gente de la comunidad, de su realidad, problemática y deseos por conseguir una calidad de vida para todos(as). Por otra parte, prioriza la problemática a abordar y hace que todas(os) se organicen en propuestas o proyectos para su logro. Finalmente supone un nivel de acción desde las características y estilos de cada persona, ejerciendo un liderazgo activo o un papel menos protagónico tan importante como el primero. Bernardo Kliksberg (1999), en su propuesta sobre Participación Comunitaria no Convencional, plantea que existen aspectos importantes para su desarrollo. El autor señala que en primer lugar la participación da resultados satisfactorios para el beneficio comunitario, pues ofrece una gerencia comunitaria donde los sujetos se apropian y empoderan de la problemática de la comunidad.

Por otra parte Kliksberg B. (Ob.c), menciona que se dan ventajas comparativas en la participación, por ser ejecutadas las acciones por los beneficiarios directos, estos(as) dan testimonio fiel de los resultados alcanzados en el proyecto comunitario. En tal sentido se puede medir el alcance y reestructuración de las acciones desarrolladas. En otro nivel también menciona, que la participación es núcleo central de la gerencia social, se visualizan las acciones y la forma de solucionar la problemática con el protagonismo de todos(as) los sujetos.

Finalmente el autor comenta que es necesario desarrollar políticas y estrategias orgánicas necesarias para generar la planificación comunitaria, de esta forma se puede avanzar en la planificación comunitaria, esta es esencial en todos los seres humanos, por tanto debemos organizarnos para fomentar y ejercerla en los sectores donde vivimos, de manera de potenciar el tejido social en nuestro país.

El Capital Social y el Tejido Social

Para entrar en tema, es necesario que veamos algunas ideas presentadas por Reyes Espejos (2013) citando a Lyda Judson Hunifan cuando plantea que tanto el capital como el tejido social se hacen tangibles cuando emerge de las relaciones humanas signos de compañerismo, simpatía, relaciones sociales, metas, cultura y religión- Lyda acota de igual manera, que si un individuo entra en contacto con su vecino y a su vez, éstos con otros vecinos y construyen un bien común, habrá entonces acumulación de capital social que puede llegar a satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales mejorando así las condiciones de vida de todos en la comunidad.

El tejido social nos hace fraternos mediante elementos que nos hace comunes y el capital social nos ayuda a organizarnos para impulsar los objetivos, metas y planes que motoricen la solución a nuestras necesidades.

Autores como Putnam, Granovetter y Ramírez, citados por Reyes Espejo (2013) en su tesis doctoral liderazgo y capital social, establecieron los tipos de capital social que permite hacer distinción de este fenómeno que se han venido estudiando desde décadas atrás. El planteamiento que ellos hacen se puede clasificar en:

- **Capital Social Formal:** redes y asociaciones constituidas sobre base organizativas identificables: tienen estructuras, autoridades y reglas de funcionamiento.
- **Capital Social Informal:** remite el amplio espectro de la convivencia social: juegos deportivos espontáneos, reuniones familiares, entre otros.
- **Capital Social Denso & Tenue:** se destaca el diferente grado de interacción que puede existir entre personas que comparten un mismo espacio social. Hay mayor densidad de capital cuando las redes que vinculan a determinado grupo de personas son más estrechas y variadas. Se muestra tenue cuando comprende contactos ocasionales entre las personas limitados a ciertos propósitos y contextos.

- **Capital Social Vuelto hacia dentro & Vuelto Hacia Afuera:** cuando se busca apoyar los intereses particulares de sus agremiados estaremos hablando de un capital social vuelto hacia dentro; o bien, que pretenda promover el interés público, social o comunitario serian características propias de un capital social vuelto hacia afuera.
- **Capital Social Vinculante & Tiende Puentes:** la primera característica se vincula a personas iguales en cuanto al aspecto económico, religioso, social o cultural a diferencia del que tiende puentes que intenta unir a todas las personas sin distinción de clero, raza o estatus social.

Actualmente, nuestro país está viviendo una coyuntura que trastoca nuestro tejido social, haciendo fracturación de las relaciones que nos hacían hermanos a pesar de tener un pensamiento político distinto. Esa fractura de las relaciones no ha permitido fortalecer, a nuestro parecer, el capital social que Venezuela requiere para emerger de la crisis que estamos viviendo como país. Hilar nuevamente nuestro tejido social es tarea de todos los venezolanos (as) haciendo incidencia desde los espacios educativos ya que, es desde estas instituciones (públicas, privadas, universidades, escuelas, formales y no formales), donde podemos abarcar un mayor número de personas para reconstruir los ciudadanos que merecemos ser para fortalecer el país que merecemos tener.

Para tener una visión clara de lo que necesitamos fortalecer como ciudadanos, es necesario desglosar o categorizar nuestra participación desde las comunidades donde hacemos vida ya que nos sitúa en contexto y aporta ideas claves para la regeneración social.

Categorización de la Participación Comunitaria

Para lograr la participación, se generan procesos personales y comunitarios que ameritan ciertas condiciones para fortalecerse. En el plano de lo personal supone un estar consciente de la problemática del entorno donde se vive, identificándose con los programas

y/o proyectos que se decidan emprender para dar solución a los mismos y tomar la decisión de participar activamente para lograr una mejor calidad de vida para todos(as), en lo comunitario es importante gestar los niveles de organización y priorizar las problemáticas en conjunto para abordarlas.

La situación actual de nuestro país, el deterioro de los servicios públicos, la crisis económica, ambiental y la precaria calidad de vida, son situaciones que motivan a las personas de una comunidad a ejercer participación comunitaria, sin embargo son tantas las personas y grupos que han intentado implementar la participación, que muchas veces no se cree o apoya las diferentes propuestas. No es sencillo, amerita de un espacio de reflexión y discernimiento para determinar claramente en dónde, cuándo y en qué participar. Lo que sí es genuino es que la participación es un derecho y como tal, debemos exigir el espacio para poder ejercerlo libremente en nuestras comunidades.

Podemos citar cuatro tipos de participación, según Cunill N. (1991), que al mismo tiempo la categorizan:

Participación Social, supone una interrelación en las personas con diferentes organismos e instituciones, más allá del estado. Implica el reconocimiento de otros(as) que tienen similar acción o se vinculan con lo que se pretende lograr en la comunidad.

Con la **Participación Comunitaria** si existe una vinculación con organizaciones del Estado, pero no para impulsar la acción de la comunidad, por el contrario la comunidad se organiza y promueve el logro de programas y/o proyectos que favorecen la solución de problemáticas y éstos pueden estar vinculados a la exigencia de acción del Gobierno a través de los institutos o Ministerios.

En la **Participación Política**, vemos un nivel de participación controlada, por un lado determinando los gobernantes y por el otro estableciendo el marco legal desde donde

éstos han de desarrollar sus políticas públicas. Esto determina el referente legal desde donde las personas de las comunidades han de participar.

Por su parte la **Participación Ciudadana** busca incidir directamente en lo público, los(as) participantes tienen acción en el plano de lo público para beneficiar a sus sectores en el logro de la resolución de los conflictos y problemáticas comunitarias. Las personas se asumen como actores, protagonistas de la acción social que están ejerciendo.

Caminamos hacia el desarrollo psicosocial de nuestra ciudadanía, es decir a pesar de los muchos obstáculos que podemos enfrentar, tales como elementos culturales del venezolano(a) que limitan la participación activa, las escasas oportunidades de participación en las que nos involucramos unido a los antivalores inculcados a través de diferentes instituciones y/u organismos: Familia, comunidad, escuela y país.

Se presenta el reto de establecer claramente retos de participación: Cerrar la brecha entre el discurso sobre la participación y su real ejecución en las comunidades. Es necesario que eduquemos en Ciudadanía, haciendo posible la concientización de nuestro papel en todos los espacios e instancias comunitarias, para poder desde lo micro, llegar a incidir en lo grande, en la resolución de problemas que pueden dar calidad de vida a todos(as). Hacer uso de mecanismos de participación, creados para dar cumplimiento a los programas y/o proyectos comunitarios y por supuesto impulsar en cada institución u organización la participación comunitaria, solo de esta manera podemos gestar la ciudadanía. Esto implicaría concientizar en el desarrollo de la administración comunitaria como fundamento de la participación comunitaria.

En la gerencia Comunitaria existe un eje rector que la guía y ese es la **responsabilidad y corresponsabilidad**. La cual se da directamente a través de la participación ciudadana o comunitaria. Participar desde este enfoque, significa intervenir con poder de decisión; es decir, sólo se participa si se tiene la capacidad de influir en una

decisión importante para la vida de la comunidad. En este sentido, la participación ciudadana debe ser entendida como un proceso amplio y abierto en la toma de las principales decisiones de interés común, que busca aportar en la creación de nuevas condiciones sociales, políticas y económicas para la población o modificar las existentes, mejorándolas. Así mismo podemos hablar de una Administración Comunitaria establecida como un complemento de la participación activa ligada a la evaluación y programación de las acciones sociales que dependan de una intervención colectiva para ejercer sus actividades.

Es de tal magnitud su importancia que legalmente la vemos establecida. Por ejemplo en el artículo 6 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) se establece la participación como una de las bases sobre la cual se sustenta el gobierno, y en el artículo 70 se establecen los medios de participación en lo político y en lo social.

Debemos saber que existen mecanismos de la administración comunitaria, que se dan a través de la participación comunitaria, los cuales son todos aquellos dispositivos de acción para las reivindicaciones sociales de los sectores populares. Se pueden clasificar según documentación del CESAP (2004), en dos (2) categorías: Institucionales y No institucionales.

Los mecanismos de administración comunitaria institucionales son los mismos mecanismos de participación ciudadana, reconocidos dentro de la constitución vigente y desarrollada por diferentes leyes, decretos, y actos administrativos, según sea el tema a tratar. Ejemplo de estos mecanismos son las acciones judiciales constitucionales (tutela, popular, cumplimiento, inconstitucionalidad, nulidad), reclamaciones ante entidades públicas, derechos electorales (plebiscito, referéndum, revocatoria de mandato).

Los mecanismos de participación comunitaria no institucionales o no gubernamentales son aquellos que la comunidad utiliza sin oponerse al Estado, que no se

oponen a la legalidad vigente, pero que no tiene en cuenta al Estado para realizar gestiones, es decir, que acuden a otras instancias. Estos mecanismos, pueden ser de gestión ante otras instancias como Embajadas y Consulados, Organizaciones No Gubernamentales nacionales e internacionales, organizaciones cívicas de base.

Veamos a continuación las formas directas de participación comunitaria que podemos encontrar siguiendo al mismo autor antes mencionado, siendo estas parte de una Gerencia Comunitaria activa desde cada aspecto formal:

En lo Político:

- 1. Elección de cargos públicos:** Presidentes, alcaldes, concejales, gobernadores, etc.
- 2. Referéndum consultivo:** el realizado cuando en una propuesta legal implica únicamente la manifestación de la voluntad popular de forma no vinculante. (vinculado al plebiscito latín: plebi “pueblo” scito “tener en cuenta”) legitimación de poderes.
- 3. Referéndum revocatorio:** el realizado cuando se desea revocar un mandato de elección popular.
- 4. Referéndum aprobatorio:** donde se aprueban leyes que llegan al parlamento por vías participativas.
- 5. Referéndum abrogatorio:** el usado para derogar leyes vigentes de igual o menor jerarquía que las propuestas.
- 6. Consulta popular:** es un mecanismo de participación ciudadana mediante el cual se convoca al pueblo para que decida acerca de algún aspecto de vital importancia. La consulta popular puede ser tanto nacional como departamental, municipal, distrital o local.
- 7. Iniciativa legislativa:** participación dada para tomar decisión acerca de un proyecto de ley.

8. **Cabildo abierto:** es la reunión pública de los Concejos distritales, municipales o de las juntas administradoras locales, en la cual los habitantes pueden participar directamente con el fin de discutir asuntos de interés para la comunidad"
9. **Asamblea de ciudadanos:** es la máxima instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, sus decisiones son de carácter vinculante para el consejo comunal en el marco de la Ley de los Consejos Comunales.

En lo Social:

1. **La Cogestión:** Participación conjunta de todas las personas implicadas en un asunto, o que pertenecen a una empresa, en su organización, gestión y dirección. La cogestión es una apuesta por ir más allá de la gestión del talento como factor de producción centrado tanto en la cantidad como en la calidad del proceso productivo.
2. **La Autogestión:** es un enfoque integral de la vida en sociedad, que no solo se refiere a organizar democrática o participativamente el lugar de trabajo o la empresa productora de bienes o servicios que se extiende a todas las dimensiones de la vida económica y social en comunidad.
3. **Las cooperativas:** es una reunión voluntaria de personas, que tienen unas necesidades comunes y deciden asociarse para satisfacerlas, a través de la organización de una empresa sin fines de lucro. Esta organización es una empresa de producción, obtención, consumo o crédito de participación libre y democrática que utiliza sus propios recursos. La cooperativa se diferencia de las compañías anónimas en que es una sociedad de personas y no de capitales. La participación de cada socio está determinada por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero que haya aportado; como sucede en las compañías anónimas, donde la ganancia se distribuye a los socios en proporción al capital económico que cada uno aportó.

4. Las empresas comunitarias: “Es una forma asociativa de producción y la distribución de las utilidades están en manos de los obreros que la trabajan; es una forma autogestionaria de producción, donde autogestión significa, la participación de todos los miembros de organización en la producción y en el control de la organización.

En lo Educativo

La administración y organización comunitaria, no es más que el hecho de crear una estructura dentro de las comunidades dirigida a satisfacer las demandas y exigencias de dicha comunidad, integrada por los miembros que hacen vida en ella. A nivel educativo esta figura se ve representada en los Proyectos Comunitarios, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y la Resolución 058.

Proyectos Comunitarios

Es un instrumento en el cuál se plantea la solución a un problema o la satisfacción de una necesidad sentida por la colectividad; es decir, es un plan de acción detallado que resuelve un problema, una necesidad colectiva, situacional, corresponsable y cogestionaría de la comunidad. Un proyecto comunitario es el conjunto de actividades orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de una comunidad. Está orientado fundamentalmente por quienes forman parte de la comunidad, puesto que son quienes conocen la situación real de la zona.

Como parte de la herramienta gerencial desde el contexto educativo un Proyecto Comunitario tiene lineamientos a seguir para que sus resultados al ser aplicado sean exitosos y promuevan cambios significativos en donde sea aplicado. Naturalmente se parte

de un Diagnóstico Comunitario para establecer las problemáticas que necesitan ser abordadas, una Programación o plan a seguir, Ejecución del Proyecto Comunitario donde se van observando las acciones aplicadas detalladamente y finalmente la Evaluación del Proyecto Comunitario, paso último que servirá para replantear estrategias o afianzar las ya establecidas. Cabe mencionar, que dichos proyectos son elaborados y ejecutados por quienes están vinculados directa e indirectamente, ya que estos necesitan del apoyo externo de quienes pueden aportar beneficios para su implementación.

Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)

El Proyecto Educativo Integral Comunitario es un plan de acción combinado con principios pedagógicos que busca mejorar tanto la educación impartida como el funcionamiento del plantel, elaborado por los actores del plantel, tomando en cuenta las características del mismo y de la comunidad donde se encuentra la escuela. Este proyecto se elabora en construcción colectiva donde participan todos los actores involucrados al plantel: docentes, estudiantes, personal de ambiente, administrativo, padres, representantes, voceros de la comunidad (consejo comunal); en pro de construir acuerdos y buscar el fortalecimiento de la calidad educativa, además gestionar acciones que propicien las transformaciones requeridas para convertirse en una escuela como espacio, a saber:

- Para la vivencia de los derechos humanos y construcción de la paz.
- De la comunidad y participación ciudadana.
- Para la producción, mantenimiento y protección ambiental.
- Para la creatividad.
- De salud integral y calidad de vida.
- Para las innovaciones pedagógicas.
- Para las tecnologías de la información y comunicación (T.I.C).
- Para la diversidad y la interculturalidad.

Según las explicaciones del Prof. Pablo Fernández citado por la revista Educar en Valores (2012) estos proyectos se desarrollan de acuerdo a las necesidades, recursos, fortalezas, debilidades y características específicas del plantel. Desarrollando acciones, pedagógicas, culturales, recreativas, deportivas, artísticas, tecnológicas, científicas y sociales desde una perspectiva integral y en el marco de una acción cooperativa.

Dentro de la Gerencia Comunitaria en el contexto escolar el PEIC juega un papel protagónico, por ello, que la verdadera razón de ser de la escuela está en la Acción Pedagógica desde un enfoque humanista social, en el que se crean las condiciones y situaciones que van a permitir el desarrollo integral de los estudiantes, los docentes, y otros profesionales, los administrativos, los obreros, las madres, padres y representantes, en comunidad educativa y con la comunidad en general. Se trata de concebir a todos los integrantes de la escuela como verdaderos autores y actores que construyen el conocimiento a partir de sus relaciones, en los espacios y momentos que propicia la escuela.

Es conveniente señalar, que tanto la comunidad educativa como la comunidad en general cuentan con la presencia y participación de autores y actores múltiples. En esta medida si la escuela es democrática y participativa, es decir, si las relaciones que en ésta se establecen son dialógicas y marcadas por prácticas democráticas, seguramente se estará preparando a los ciudadanos y las ciudadanas para una vida plena, en el marco de la justicia, la igualdad y la paz.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que la escuela debe contribuir a la construcción de espacios que permitan el estudio, análisis y reflexión de todos los integrantes de la escuela y su entorno. Este intercambio de experiencias, de diálogo, de compromisos, de visión, es la esencia del Proyecto Educativo Integral Comunitario en cada plantel, en estrecha vinculación con el proceso de participación ciudadana que se está gestando en el país.

El Proyecto Educativo Integral Comunitario visto desde la Gerencia Comunitaria se puede fundamentar en una concepción holística y específica del hecho educativo, donde se analizan las necesidades y aspiraciones sentidas por el colectivo que conforma el plantel y su entorno, para luego generar alternativas que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación como un hecho de significación social.

A través del intercambio de saberes entre los docentes, alumnos, padres, madres, representantes y comunidad en general se persigue generar estrategias que surjan del propio medio educativo en el marco de la corresponsabilidad y cooperación, creando espacios de discusión con una visión de equipo, donde todos aporten y reciban información, en aras de lograr consensos para el diseño, ejecución y evaluación de las acciones propuestas y particularmente tomando en consideración nuestras modalidades históricas y culturales de solidaridad colectiva.

La resolución 058

Esta resolución fue decretada en octubre 2012. La misma se refiere a los consejos educativos como herramienta para democratizar la gestión escolar, tomando en cuenta los principios de participación, democracia y protagonismo que plantea la Constitución la República Bolivariana de Venezuela. En relación a lo anteriormente, todos los ciudadanos tienen derecho a participar activamente en los asuntos educativos, políticos, y sociales del país.

Es a través de la resolución 058 que los padres y representantes se organizan. El Artículo 7 plantea que Los Consejos Educativos dentro de la instituciones educativas están conformados por diversos comités: Madres, padres, representantes y responsables; Académico; Seguridad y defensa integral; Comunicación e información; Ambiente, Salud

integral y alimentación; Educación física y deporte; Cultura; Infraestructura y hábitat escolar; Estudiantes; Contraloría social y cualquier otro que se considere pertinente.

Se busca a través de esta resolución la unión del ámbito educativo y familiar para cubrir primeramente las necesidades de aprendizaje que pueda presentar el niño o adolescente, además de que una participación activa contribuiría a la promoción de ideas para satisfacer las necesidades básicas presentes en el ámbito educativo y por consiguiente a la consolidación de manera efectiva de los objetivos propuestos que favorezcan a la sociedad.

Desde la perspectiva gerencial en el ámbito comunitario, la Resolución 058 considera la educación como el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción del país que se quiere y se necesita, por cuanto a través de ella se forma el talento humano y se desarrolla el potencial creativo de las personas para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática y participativa. El logro de esta misión asignada a la educación en estos tiempos de globalización económica, política y sociocultural, hace perentoria la participación y asunción de la corresponsabilidad de todos los actores sociales involucrados en la práctica académica y administrativa. En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas, garantizar ante la sociedad el cumplimiento a cabalidad de las políticas, objetivos y metas trazados por el Estado venezolano a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

La calidad educativa depende en este caso, del desempeño de la gestión del personal con función directiva, quienes deben poseer un conjunto de competencias personales, profesionales y gerenciales que le permitan dinamizar las escuelas en pro de alcanzar los objetivos y metas. Es fundamental que la gestión dentro de las instituciones educativas sea desempeñada con eficiencia y eficacia, ya que son múltiples los problemas que a diario se presentan dentro de las mismas, los cuales, entre otros, van desde lidiar con una comunidad

de padres y representantes cuyos intereses y condiciones económicas son diversos, hasta seleccionar el personal adecuado para ejercer determinados cargos dentro de la institución.

En este sentido Vives (2011:75), señala “que las practicas responsables pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa, pero solo si operan en el entorno de una buena gestión”, por tanto, el desempeño de la gestión, constituye uno de los principales factores de calidad del servicio educativo.

Además, hay que destacar la responsabilidad que tienen los docentes dentro de sus funciones gerenciales como cuentadantes principales de la institución, supervisores inmediatos, principales responsables de establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión; encargados de comparar los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos y metas propuestas en el plan anual; velar por que se cumplan los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; por el mantenimiento del plantel; supervisar la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, levantar expedientes, establecer los correctivos de los estudiantes; revisar los trabajos encomendados a cada una de las comisiones, entre otras múltiples actividades que se desarrollan diariamente en el quehacer cotidiano dentro de las instituciones. La gestión de los centros educativos debe propiciar la participación en el proceso de toma de decisiones, integrar a los diferentes actores educativos que hacen vida dentro de las escuelas, dándoles participación protagónica dentro de los proyectos ejecutados durante los periodos escolares e involucrando a los entes externos que se requieran para fortalecer el desarrollo integral de los educandos y su entorno, así como promocionar un liderazgo para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias.

Desarrollo Endógeno desde la perspectiva de la Autogestión y Cogestión Institucional

Dentro de la gestión comunitaria que se lleva a cabo en las escuelas de Venezuela, tomando como norte la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se establece hoy en día, el desarrollo endógeno como modelo propuesto para iniciar la transformación de la sociedad tomando a la educación como eje fundamental para los cambios que en el momento actual están en pleno proceso de desarrollo. El desarrollo Endógeno, no es un desarrollo más, este se enmarca en la filosofía del despliegue del quehacer diario y la participación activa de todos los actores sociales con el fin de obtener un bien común colectivo.

Haciendo un poco de historia recordaremos que el inicio de las teorías de desarrollo endógeno tiene su origen en el sur de España, entre los años 60 y 70, fecha en la cual, numerosas industrias ubicadas en la zona sur de este país ibérico, crearon y difundieron una tendencia de trabajo interna, caracterizada por decisiones locales, control interno de las actividades y retención de beneficios, lo que causó que estas industrias se posicionaran de forma consistente en el mercado para enfrentar el proceso de globalización que se gestaba en el mercado.

Por otro lado, los modelos de desarrollo independientemente de su concepción y orientación política siempre se han fundamentado en la educación, la cual como proceso formativo es quien establece su carácter de legitimidad ante la sociedad.

El Desarrollo Endógeno es la punta de lanza para que cualquier nación logre un desarrollo sostenido en lo político, educativo, social y económico, esto debido a que el desarrollo comienza desde "El ser para los seres". También es importante señalar que en el Desarrollo Endógeno el aspecto económico es importante, pero no lo es más que el

desarrollo integral del colectivo y del individuo: en el ámbito moral, cultural, social, político, y tecnológico.

Desde la perspectiva de la Educación Bolivariana el desarrollo endógeno tiene como misión la integración de manera natural de la sociedad en su complejidad cultural, social e institucional. En el ámbito educativo debe estar dedicado a formar ciudadanos capaces de aprender a ser personas, que cada día ganen en humanidad, adquieran conocimiento, desarrollen sabiduría en el hacer, saber y convivir diario; ejercitando la acción creadora de su mente sincronizada con sus manos, una persona capaz de ejercer un liderazgo compartido en un nivel de respeto, confianza, compromiso y cooperación, promoviendo la convivencia en una sociedad justa, democrática y sinergizada.

En cuanto a la visión, el desarrollo endógeno debe tener como aliados al desarrollo de las ciencias de la educación y al centro educacional, planteándose el propósito de emprender proyectos de investigación y desarrollo en innovación educativa apegado al nuevo paradigma generando beneficios a los estudiantes en los ámbitos políticos, culturales, pedagógicos, institucionales, tanto para la comunidad educativa como para la comunidad en general; este nuevo paradigma se ubica dentro del contexto de la educación como un continuo humano en el cual la escuela y comunidad son simultáneamente objeto y sujeto de desarrollo, creando sentido de pertenencia a su realidad social y educativa, buscando la integración de los actores sociales de la misma, con el fin de lograr la construcción de un sistema educativo óptimo para alcanzar un desarrollo integral y de calidad, la cual permitirá superar las necesidades y expectativas de la escuela y comunidad, al abrir espacios de encuentro para la integración, buscar y analizar oportunidades que permitan establecer un diagnóstico confiable y en consecuencia poder actuar para asumir los riesgos y las consecuencias de los resultados; esto permite afirmar lo que expone Tripiet (2005:SN):

El desarrollo endógeno tiene una visión sistémica que abre el camino y la posibilidad cierta de elaborar proyectos sustentables productivos bajo una

organización regida con principios de solidaridad, bien común, justicia social, equidad, cooperación, unidad e integración a través de una gestión táctica estratégica de proyectos de aprendizaje y seminario de investigación para el desarrollo endógeno que engloba tanto a la escuela y la localidad dentro del quehacer social protagónico. Pág. SN

En relación a lo antes expuesto López (2015) plantea que el desarrollo debe originarse en la propia comunidad donde se establece, la que asume soberanamente sus valores, la visión de su futuro, elige los medios más adecuados para su logro de acuerdo a sus conocimientos y adecuaciones logradas empíricamente, aunada a aquellas que haga falta traer del exterior, sin que ello implique el comprometer su autonomía, libertad de acción y su calidad de vida ambientalmente hablando; de alguna manera semejante a lo que proyecta Toscano (2000: 201) “el éxito del desarrollo endógeno se centra en gran medida en el casamiento de los proyectos de desarrollo locales (estrategias locales) y los globales”.

Por consiguiente, el desarrollo endógeno promueve las potencialidades propias de las escuelas y su comunidad, genera beneficio colectivo a todos, así como el desarrollo local. Asimismo, otorga una estructura productiva eficiente y diversificada, es decir, con gran cantidad de bienes y servicios, social y ambientalmente sustentable, donde se visualice las prioridades e intereses locales, cumpliendo con los objetivos nacionales de desarrollo, es decir que se basa en la transformación del sistema productivo y educativo del país, para que cada región esté en la capacidad de transformar sus recursos naturales en bienes y servicios, que multipliquen el empleo y el bienestar social, lo que garantiza la calidad de vida para los educandos y ciudadanos.

Es importante hacer referencia a la **autogestión** como “un proyecto o movimiento, es decir, que no es un modelo acabado. Su estructura, su organización y su existencia es y será fruto del deseo, el pensamiento y la acción de los miembros del grupo involucrado (una escuela, empresa, o la sociedad toda), sin preceptos e imposiciones". (Espinosa 1993: 57). Además se puede decir que la autogestión es la democracia aplicada al conjunto de los

ámbitos de la actividad social y económica. Favorece la participación directa de cada uno de los miembros de un grupo, se presenta como una solución global a los problemas y va más allá de la planificación de la producción. Es por ello, que la autogestión es un proceso creativo, abierto, dinámico y singular. Además, debemos tener claro que la autogestión es un concepto que no sólo se refiere a lo económico. Aunque la autogestión naciera con enfoques puramente económicos, hoy se tiende a usar el término para definir genéricamente cualquier acto o cosa que uno hace sin ayuda de nadie, por lo que organizar el propio trabajo según criterios de eficiencia significa autogestionarlo.

Por lo tanto, es importante la necesidad de desarrollar la economía de las instituciones y su comunidad, desde este modelo que incluya a los habitantes de las diferentes comunidades, para buscar alternativas que funcionen con miras a lograr cubrir las mayores necesidades de ellas, que se empoderen de los medios de producción y que generen bienes colectivos, con sentido de pertenencia, responsabilidad y sentido del deber social. Del mismo modo, lo que se pretende es que desde lo endógeno se puedan realizar actividades que promuevan la autogestión para la participación de todos, logrando involucrar a la colectividad con el quehacer productivo, para que desarrollen las potencialidades que tienen, buscando el beneficio y el auto-desarrollo de su localidad.

Así mismo, para dar apoyo al desarrollo endógeno desde lo institucional, se plantea también como herramienta gerencial la **cogestión**, basada en el capital humano desde su inestimable potencial en el desempeño de la gestión educativa. La cogestión, en el ámbito institucional, es la práctica mediante la cual los involucrados tienen un papel importante en el desempeño de la gestión de la escuela.

La palabra cogestión y su aplicación práctica apareció en Alemania por el año 1949 en el sector del carbón y el acero y es a su vez el país pionero en la aplicación de éste método en sus empresas. Uno de los sentidos del ser humano que le otorga esta práctica se da a través de la necesidad de reconocimiento, aprobación, participación en los proyectos y

toma de decisiones. En el mundo organizacional la motivación de los empleados ha sido reconocida como un factor primordial en el éxito de la empresa.

Bajo el prisma del modelo de la cogestión la participación del individuo en el accionariado o capital de la misma no es lo importante, lo que realmente importa es la aportación de sus ideas y propuestas en la configuración de un futuro más sólido elaborado en común por el conjunto de las partes.

La cogestión se enmarca en aquellas formas de organización llamadas participativas y se inspiran en los movimientos cooperativistas de finales del siglo XIX. Las razones por las que se introducen o se crean formas organizacionales participativas, a veces pueden tener poco que ver con el modo que tienen de funcionar en la práctica.

Una gestión efectiva necesita los pensamientos, herramientas, recursos y ventajas comparativas de una variedad de personas, por lo que deben ser gerenciadas en forma profesional evitando que la democracia interna (base fundamental del enfoque) se convierta en populismo interno. Hay que impulsar la neutralidad política, religiosa e ideológica del proceso y concentrarse en la agregación de valor en un entorno social; los conceptos de rentabilidad y responsabilidad social cambian y se hacen más amplios y de mayor impacto. Cogestión también significa que los trabajadores y todos los involucrados están dispuestos a asumir la corresponsabilidad, entendiendo los nuevos límites que la gerencia conjunta impone a los roles tradicionales: cambia el rol del trabajador y cambia el rol del directivo.

La cogestión significa intervención en decisiones; supone descentralización, democratización del poder y de los mecanismos de acceder a él; implica capacidad de interlocución, negociación y concertación de todos los actores sociales involucrados.

La participación en la gestión de la escuela en este caso, debe diferenciarse de otras clases de participación tales como la elaboración de proyectos o en la propia enseñanza.

Para llegar a la cogestión plena, debe pasarse por diferentes niveles de participación, los cuales van preparando el camino en cuanto al modelo de riesgo que se asume cuando una institución pasa de un esquema tradicional a uno cogestionario. Se debe comenzar con los comités de participación a través del consejo educativo en los cuales se comparte información y se discute, llegando a conclusiones no vinculantes. En esta etapa se comienza el ejercicio cogestionario, mientras se trabaja participativamente en la adecuación organizacional, de procesos y tecnológicas, que apoyen la entrada a la siguiente etapa en la cual se tiene el derecho a participar en la toma de decisiones, sujeto a un cierto marco normativo adaptado y con delimitación clara de áreas de decisión según las características de cada una de ellas.

Una buena gerencia institucional se plasma, cuando existe la capacidad para resolver sus problemas y lograr un ambiente consensuado a través de acuerdos y compromisos durante el curso normal de los proyectos, esto es sin necesidad de acudir a situaciones de excepción. En el caso de la cogestión esto es muy importante pues se requiere para validar la legitimidad del proyecto de toma de decisiones y la credibilidad del sistema de comités, viéndose esto como la representatividad que estos tienen con respecto a la base de los actores que se involucren.

Todo lo mencionado nos deja la sensación de que el manejo integrado del modelo de desarrollo endógeno con los principios de la cogestión, se trata de un proceso complejo, tanto desde el punto de vista sociológico y gerencial, como tecnológico, además de un cambio de paradigma en la estructura de pensamiento de nuestros gerentes (públicos y privados) por lo cual debe ser conducido en principio por expertos en procesos gerenciales y de manejo del cambio, para luego ser abordado por la población en general.

MOMENTO III

FUNDAMENTACIÓN EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA

Fundamentos Epistémicos

Esta investigación asume los postulados del paradigma Postpositivista. La orientación Postpositivista efectúa un rescate del sujeto y de su importancia. La mente contribuya la percepción, o el objeto conocido, informando o “moldeando” la materia amorfa que le proporcionan los sentidos, por medio de formas propias o categorías, como si inyectara sus propias leyes a la materia. Estas formas, es decir, lo que se percibe y su significado, dependerán de nuestra formación previa, de nuestras expectativas teóricas actuales, de nuestros valores, actitudes, creencias, necesidades, intereses, miedos, ideales, etc. Así, la observación no sería pura e inmaculada (como si fuera percibida por “el ojo de Dios”), sino que implicaría una inserción de lo observado en un marco referencial o fondo, que es el que le daría el sentido que tiene para nosotros. De ahí la frase de Polanyi: “todo conocimiento es conocimiento personal” (y así titula su obra fundamental: *Personal Knowledge*, 1958), o su definición de ciencia como “un sistema de creencias con las cuales estamos comprometidos” (ibidem, pág. 171); o la afirmación de Merleau-Ponty: “estamos condenados al significado”; o también la de Geertz: “el hombre es un animal suspendido en una red de significados que él mismo se ha tejido” (1973, pág. 5).

En efecto, la realidad existencial, es decir, la masa preconceptual previa de nuestro ser matriz existente de “modos de vida” ya sistematizados, son como reglas generales o presuposiciones epistemológicas inconscientes que moldean, informan y dan estructura a lo que entra por nuestros sentidos, es decir, rigen todo el conocer; y no podría ser de otra

forma, ya que si pudiéramos anular a esa masa de “ideas” previas, nuestra mente, como la de un niño, apenas trascendería lo meramente físico y... no veríamos nada: percibiríamos lo que ve una persona que no conoce las reglas del juego de ajedrez, ante los movimientos de piezas que ejecutan dos buenos jugadores.

Por todo ello cabe afirmar, en plena lógica, que el enfoque positivista y su metodología son sencillamente imposibles de practicar, como tampoco se pueden sostener, en sentido riguroso y estricto, sin caer en autocontradicción.

Se podría establecer que la diferencia fundamental entre el paradigma positivista y el postpositivista se ubica en su gnoseología o teoría del conocimiento. En este último, Postpositivista, se supera el esquema que considera la percepción como simple reflejo de las “cosas reales” y el conocimiento como copia de esa realidad. El conocimiento, en cambio, se considera como el fruto o resultado de una interacción, de una dialéctica, o diálogo, entre el conocedor y el objeto conocido. Cada conocimiento, como cada punto de una elipse, (usando una analogía), estaría determinado por las distancias a los focos, cuya suma es siempre constante, o, más apropiadamente aún, por la intensidad de la luz que llega a cada foco. Cada conocimiento sería la resultante de dos factores (sujeto y objetivo), cada uno de los cuales tendría un área de mayor influencia de acuerdo con el campo de pertenencia de dicho conocimiento.

En este diálogo entre el sujeto y el objeto tienen voz múltiples interlocutores, como los factores biológicos, los psicológicos y, sobre todo, los culturales: todos ellos influyen en la conceptualización o categorización que se haga del objeto. Por ello, no se podría destacar la objetividad y, menos aún, la verdad de algo sin señalar el enfoque, óptica o punto de vista desde el cual se percibe, ya que lo que se considera como conocimiento o lo que se estima verdadero se basa en un consenso, y éste se da en un contexto social e históricamente determinado. Esto, evidentemente, nos lleva a un relativismo, pero solo a un relativismo parcial o, mejor, a un perspectivismo, ya que en la medida en que partamos de

los mismos presupuestos y adoptemos el mismo enfoque, también logramos un consenso y una validez intersubjetiva.

El concepto de intersubjetividad remplaza así al concepto de objetividad que, como ya señalamos--según Heisenberg--, hasta en la misma física “se evaporó”.

De esta manera el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto (interés, valores, creencias) y el objeto de estudio; es decir, el conocimiento es construido a través del diálogo entre investigador y pueblo.

Por consiguiente, en la situación de investigación se asume que no hay investigador sujeto e investigador objeto; ambas actúan como sujetos cognoscentes, retados por una realidad cognoscible.

En este sentido, Hurtado y Toro (1997), consideran que en el paradigma postpositivista se da la intersubjetividad o la intercomunicación entre los sujetos y propósitos del objeto. El fundamento de la gnoseología y los parámetros de la verdad, ya no estarán circunscritos a las coordenadas de la física clásica; de tal modo que el objeto del conocimiento, como dice Morín (1994), ya “no es el mundo sin la comunidad nosotros mundo”.

El Método

La hermenéutica es la disciplina de la interpretación, trata de comprender textos, en sus contextos respectivos, lo cual es dicho de manera muy amplia. Con eso el intérprete o investigador los entiende, los comprenden, frente a sus autores, sus contenidos y sus destinatarios, estos últimos tanto originales como efectivos. Esta disciplina se ve omnipresente y variopinta, de matices muy diferentes, muestra una cara múltiple pero

procurando no traicionar la gran diversidad de planteamientos, tratara de reunir aquí algunos de sus rasgos, problemas y perspectivas más básicos, de modo que puedan servir de contacto inicial con ella; tiene sus orígenes históricos desde los griegos, Aristóteles, en su *Peri hermeneias*, dejó muchas ideas inapreciables sobre ella.

La hermenéutica puede tomarse como arte y como ciencia de interpretar textos. Los textos no son sólo los escritos, sino también los hablados, los actuados y aun de otros tipos, van, pues, más allá de la palabra y el enunciado. Una característica peculiar que se requiere para que sean objeto de esta disciplina, es que en ellos no haya un solo sentido, es decir, que contengan polisemia, múltiple significado. Eso ha hecho que la hermenéutica, para toda una tradición, haya estado asociada a la sutileza. Este último consistía en la capacidad de traspasar el sentido superficial para llegar al sentido profundo, inclusive al oculto, también de encontrar varios sentidos cuando parecía haber solo uno; y, en especial, de hallar el sentido auténtico, vinculado a la intención del autor, plasmado en el texto y que se resistía a ser reducido a la sola intención del lector. Tenemos ya tres cosas en la interpretación: el texto (con el significado que encierre y vehícula), el autor y el intérprete. El lector o intérprete tiene que descifrar un código el contenido significativo que le dio el autor o escritor, sin perder la conciencia de que él le da también algún significado o matriz subjetivo. La hermenéutica, pues, en cierta manera, descontextualiza para recontextualizar, llega a la contextualización después de una labor elucidatoria y hasta analítica.

Diseño de Investigación

A objeto de esta investigación se consideró que la concepción hermenéutica desde la óptica Gadameriana, constituye un representativo aporte para comprender e interpretar los significados del contexto de lo que se conoce y como, se construye el conocimiento científico en Educación. Para Gadamer (1999) la hermenéutica “es ese modo de comprensión que no está en el ser individual, sino en el ser histórico” (p. 42), de lo que se

traduce, que la hermenéutica no se ceñirá en entender al otro sino en el entenderse con el otro en un contexto determinado, bien sea en un texto, una obra de arte, una acción, un acontecer histórico, etc., pero lo más significativo es reconocer que ese proceso de conocimiento este mediado por la historia, es decir, que en la interpretación el investigador se implica en un diálogo con el otro en un intento de llegar a una mutua comprensión del significado e intenciones que están detrás de las expresiones de cada uno.

En función de lo anterior, se consideró que para comprender los significados de los lenguajes utilizados por los actores de los textos, los relatos, narraciones, de la realidad que se estudia en esta investigación, se necesitaba entender y reflexionar, sobre lo que ellos querían transmitir sobre estas temáticas, y para lograrlo fué necesario que los preconceptos, prejuicios, presuposiciones y expectativas propias de quien investigan estuviesen presentes, de tal forma que se pudiera dar significado al texto, y verdad de los fenómenos que se estudiaron, en este caso la percepción que tienen los informantes claves sobre Gerencia Comunitaria. Es importante destacar, que en la presente investigación se pretendió interpretar las opiniones de los informantes, desde una óptica hermenéutica, pero no desde una visión personal de quien investiga, sino producto de un compartir e intercambiar ideas con otros sujetos, y esto fue posible a través de la hermenéutica, gracias a ese proceso dialógico que se da entre el investigador y los sujetos informantes, donde el lenguaje juega un papel determinante, porque permitirá la comunicación y el intercambio de impresiones e ideas, lográndose de esta manera una comprensión compartida del fenómeno que se estudia.

Es de hacer notar, que para efectos de esta investigación la hermenéutica se utilizó para comprender e interpretar, lo que en opinión de los actores sociales se tiene sobre la Gerencia Comunitaria en la U.E. “Manuel Rodríguez Vásquez”, objeto de estudio.

Metodología de la Investigación

En función de la naturaleza y características particulares del objeto en estudio, así como de la orientación epistemológica, paradigmática y el tipo de investigación seleccionada, se realizó un diseño preliminar o tentativo, el cual contempló aspectos abordados por Díaz de Marina (2006a), en lo que esta autora denomina metódica de la investigación. Esta metódica consta de sucesivos momentos recurrentes: Problematización, Analítico-interpretativo, Conclusivo y Propositivo, los cuales se despliegan sobre tres niveles de información: Vivencio-experiencial, Empírico- observacional y Teórico-documental. Es necesario resaltar, que en esta investigación se incluyó un momento I, denominado Indagativo-reflexivo.

Para efectos específicos de esta investigación debe entenderse como diseño el cómo procesar las labores indagativas. No obstante, la naturaleza cualitativa del estudio, no permitió que desde un inicio se establecieran todos y cada uno de los aspectos, tareas y actividades de los momentos que se requirieron transitar en esta investigación. Es por ello, que se fueron planeando y ejecutando en la medida que la dinámica del estudio así lo requirió.

En concordancia con lo expuesto, se tomó algunas decisiones o medidas que fueron afinando el objeto de estudio. El diseño de esta investigación es flexible, permanentemente abierto y se fue construyendo y reconstruyendo a lo largo de toda la investigación. Al respecto, Córdova, González y Bermúdez (2008:72) exponen que en la investigación cualitativa el diseño no puede ser asumido como una "camisa de fuerza" que impide moverse por caminos distintos a los previamente dibujados sino que su flexibilidad es tal, que abre la posibilidad de ampliar, reelaborar e incluso cambiar las orientaciones de los objetivos y las estrategias de investigación.

De allí, que en los momentos y sus respectivas actividades se encuentre presente el elemento de lo recurrente y la recursividad, lo que implica realizar revisiones y repeticiones de las actividades y tareas que conformaran cada momento, hasta alcanzar los objetivos y propósito de la investigación. Para Díaz de Marina (Ob.c):

Los niveles y momento se entrecruzan en todo el proceso comprensivo-dialéctico, y en esos niveles concurren al modo fractal y en diferentes planos recursivos, los momentos del proceso indagatorio, de manera que cada nivel es transitado por todos los momentos y cada momento se constituye en los niveles en forma concurrente y concomitante y en un sentido envolvente, como si de una espiral se tratara (p. 21).

Ese entrecruce permitió la intersección y permeabilización entre momentos y niveles en un movimiento dialéctico constante, en el cual el propósito fue la construcción de significados, sobre el fenómeno en estudio. En función de lo antes planteado, a continuación se desarrollan cada uno de los momentos y niveles que conformaron el diseño de esta investigación.

Momento I. Indagatorio-Reflexivo

El momento indagatorio-reflexivo de este estudio se inició con la interacción y reflexión con otras personas, a través de entrevistas y consultas a directivos, docentes, miembros del Consejo Educativo y miembros del Consejo Comunal que forman parte de contexto educativo de la U. E. “Manuel Rodríguez Vásquez”, acompañado de la revisión y análisis de la literatura relacionada con la inquietud a investigar. Todo este proceso indagatorio, se combinó con la experiencia personal y profesional de la investigadora. Es de hacer notar, que en este momento I, ya los niveles de información vivencio -experiencial y teórico-documental se utilizaron y se siguieron utilizando a lo largo de los demás momentos que conformaron el diseño de esta investigación. Díaz de Marina (Ob.c) expresa

que "al término de este momento del proceso indagatorio, queda elucidado el problema y se precisa su problematización" (p. 17).

Momento II. De la Problematización

Este momento implicó un pensar e interactuar sobre la realidad concreta, y a medida que se piensa y se interactúa se va problematizando, en palabras de la autora arriba citada "...Es una acción humana que alude a la posibilidad de volver problema un algo"... "...Es un cuestionamiento radical del ser y actuar y como tal el énfasis se coloca en la interrogación que conduce a otras interrogaciones, no a respuestas" "... la problematización es un nudo que anuncia una ruptura epistemológica que implica quebrar la estructura dogmática de toda conciencia" (p. 24).

Momento III. Analítico Interpretativo

El nivel teórico-documental, y empírico-observacional fueron de suma importancia para la ejecución de este momento III. Dado que, el primero dio al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitieron integrar el problema o inquietud a un ámbito donde éstos cobraron sentido. Es necesario resaltar, que para efectos de esta investigación, las bases teóricas o teorías de entrada constituyeron el tejido científico argumental donde hunden sus raíces las columnas de la edificación filosófica de la construcción del conocimiento relacionado con la Gerencia Comunitaria de la institución en referencia. La revisión documental permitió realizar observaciones de fuentes documentales de manera profunda, de allí que hubo una búsqueda constante de información, la lectura selectiva, analítica, la comprensión y la interpretación de dicha información y por último la creatividad y aporte de la investigadora.

Al respecto, Díaz de Marina (Ob.c) manifiesta que la interpretación de estas teorías, que para efectos de esta investigación se llaman teorías de entrada, contrastada con la experiencia de la investigadora se deriva una comprensión en resignificación constante durante todo el proceso de investigación.

En función de lo anterior, en este momento III, se revisó de nuevo el propósito que orienta esta investigación, junto con los objetivos, se ajustaron y formularon nuevos, de acuerdo con la dinámica del proceso de investigación. Asimismo, se determinaron los fundamentos epistemológicos y la metodología de la investigación.

En cuanto al segundo nivel el empírico-observacional, este se caracterizó por el trabajo de campo, el cual se realizó a través de la entrevista semi estructurada, sustentada en Buendía, Colás y Hernández (2000) y Valles (2000) y el método llamado grupos focales por Martínez (2005).

Momento IV. Conclusivo

Según, Díaz de Marina (Ob.c) "En el contexto de esta metódica la conclusividad es una unidad (es) de significación a través de la (s) cual (es) se coordina la acción en el mundo práctico, es relativa a la significación, a la intersubjetividad objetivada o hecha objeto expresada en unidades de sentido" (p. 20).

Partiendo de esta afirmación, el momento conclusivo de esta investigación se construyó y emergió a partir de los diversos significados en relación a un mismo fenómeno, producto de los tres niveles el Vivencio-experiencial, Empírico-observacional y Teórico-documental, de allí, que no existe una única interpretación de la realidad, sino múltiples interpretaciones de la realidad, diversos criterios y pluralidades, construidas a partir de intercambios intersubjetivos en contextos sociales.

De estas diversas interpretaciones sobre el significado atribuido a la Gerencia Comunitaria surgió tal como lo expresa Díaz de Marina (Ob.c), "nuevas lecturas que serán incluidas en la comprensión del problema, precisando lo que está ausente en...lo que es diferente a...lo que es distintivo de... (Rupturas epistemológicas) (p. 21).

Momento V. Propositivo

Para la autora de esta metódica de investigación, "este momento tiene como propósito la teorización a partir de las rupturas epistemológicas y el esclarecimiento de lo que es distintivo en la nueva comprensión" (p. 21).

Lo distinto en la nueva comprensión del fenómeno estudiado se mostró mediante la reconstrucción dialógica de los argumentos teóricos que dieron cuenta de la Gerencia Comunitaria en el subsistema de educación básica, específicamente, del contexto de estudio la U.E, "Manuel Rodríguez Vásquez".

Esta argumentación teórica se compartió con otros investigadores, el Tutor y los informantes claves u actores sociales involucrados en la investigación con el objeto de discutir su contenido y se realizaron los ajustes necesarios. Posteriormente se redactó y presentó el trabajo especial de grado, que incluye el producto de los momentos y actividades antes mencionadas y reseña cada detalle del estudio desarrollado.

Escenario de Investigación

En la metodología cualitativa, no se habla de universo investigativo sino de escenarios, que sugieren la idea de la presencia de actores que interactúan, en el supuesto de que "lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo" (Taylor

y Bogdan 1987: 23). El escenario es el lugar en el que el estudio se va a realizar, así como el acceso al mismo, las características de los participantes y los recursos disponibles (López 1999) que han sido determinados desde la elaboración del trabajo.

Para el caso que aquí nos ocupa el escenario general fue la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en la Avenida Las Ferias Barrio 13 de Septiembre, Parroquia San Blas-Santa Rosa, Municipio Valencia- Edo. Carabobo, cuyos límites son: al Norte Urbanización “El Triunfo”, al Sur Estación del Metro, Urbanización “Cesar Girón”, Urbanización “Antonio José de Sucre”, Urbanización “13 de Septiembre” al Este Granja el Embarque, Urbanización “Antonio José de Sucre”, al Oeste Urbanización Popular “Los Naranjos”. Institución educativa de carácter público y dependencia Nacional.

Esta institución imparte enseñanza en sus niveles de Educación Inicial (tercer nivel) y I Etapa de Educación Básica (1ro a 6to grado). Actualmente atiende a una matrícula de 1202 estudiantes, distribuidos en 41 secciones en los turnos de la mañana y la tarde. El horario de actividades del plantel abarca desde las 7:00 a.m., hasta las 12:00 p.m. y 1:00 p.m. a 5:45 p.m.

Dentro de su estructura Organizativa cuenta con: (1) director, dos (2) sub-directores, un (01) Coordinador Institucional, treinta y ocho (38) docentes de Educación Básica, cuatro (4) docentes de Educación Inicial, un (01) docente SAE, un (01) coordinador TIC, un (01) coordinador de cultura (2) auxiliares de biblioteca, cinco (5) secretarias y 25 ambientalistas.

Actualmente cuenta con la participación de los integrantes del consejo educativo conformado por alumnos, docentes, personal directivo, personal obrero, padres, madres y representantes y miembros del consejo comunal adyacente a la institución.

Informantes claves

Son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios. A lo largo de todo el proceso se busca establecer una relación de confianza con los informantes, lo que algunos autores denominan “rapport”, como señalan Taylor y Bogdan (1987) el “rapport” no es un concepto que pueda definirse fácilmente pero podemos entenderlo como lograr una relación de confianza que permita que la persona se abra y manifieste sus sentimientos internos al investigador fuera de lo que es la fachada que mostramos al exterior.

Cuando esto se consigue supone un estímulo importante para el investigador, esa relación de confianza aparece lentamente y a lo largo de la investigación no se mantiene de forma lineal sino que pasa por diferentes fases en las que aumenta o disminuye.

De acuerdo con Hurtado y Toro (1997), los informantes claves “serán participantes que poseen conocimientos status o destrezas comunicativas especiales y que estuvieron dispuestos a colaborar con el investigador” (p. 205). En este trabajo los sujetos que aportaron la información lo constituyeron cuatro (04) miembros de la comunidad escolar, a saber: director, consejo comunal, consejo educativo y docente que son parte de la comunidad escolar de la U.E. “Manuel Rodríguez Vásquez”; los cuales fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Querer pertenecer a la investigación
2. Fácil acceso a ellos
3. Disponibilidad de tiempo

4. Ser miembro de la comunidad escolar de la institución

Dentro de esta perspectiva, Martínez (1998), señala “para preservar tanto la confiabilidad como el anonimato de las personas, conviene utilizar seudónimos con lo que se evita problemas y consecuencias desagradables” (p. 55). Para efectos de este estudio, los informantes se presentaron con sus nombres propios.

Técnicas para la obtención de la información

Autores como Taylor y Bogdan (1992), Wood (1993), y Martínez (1998), coinciden al señalar que las técnicas cualitativas son: la entrevista y el grupo focal.

Para Buendía, Colás y Hernández (2000) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Esta definición, demasiado genérica y poco operativa, incluye cualquier encuentro entre dos personas, un investigador y su entrevistado, en el que el investigador hace preguntas que pueden ir desde las encuestas de opinión o los cuestionarios, es decir, instrumentos altamente estructurados, y las entrevistas abiertas donde es posible, incluso, que el investigador sea preguntado e interpelado por el informante. En investigación cualitativa la entrevista no se basará en cuestionarios cerrados y altamente estructurados, aunque se puedan utilizar, sino en entrevistas más abiertas cuya máxima expresión es la entrevista cualitativa en profundidad, donde no sólo se mantiene una conversación con un informante, sino que los encuentros se repiten hasta que el

investigador, revisada cada entrevista, ha aclarado todos los temas emergentes o cuestiones relevantes para su estudio.

En este estudio en particular, se utilizó la entrevista semi estructurada que de acuerdo con Peletero, citado por Infante (2000):

Consiste en encuentros reiterados y personales entre el investigador y los entrevistados. Se dirige hacia la comprensión de contexto, situaciones o fenómenos. Se realiza en igualdad de posiciones. Es flexible, dinámica y abierta. Requiere el logro de “Rapport” o clima de confianza el cual pretende lograr una buena voluntad y capacidad del individuo para hablar de sus experiencias (p. 63).

La entrevista en la investigación cualitativa constituye una técnica que tiene gran sintonía epistemológica. Esta técnica es importante, porque según Martínez (1998) a medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando formas en nuestra mente; adquirimos las primeras impresiones con la observación de movimientos, seguido de la audición; a su vez, la comunicación no verbal por medio de cuales se podrán aclarar términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas.

Cabe destacar que la entrevista semi- estructurada se aplicó a través de guiones semi-estructurados, por cuanto sólo contiene preguntas activadoras del proceso comunicacional.

Para la aplicación de la entrevista se consideraron las siguientes condiciones:

- Se seleccionó contextos y horarios apropiados que proporcionaron una atmósfera agradable para el diálogo de acuerdo a la disponibilidad de los informantes.

- Se solicitó a cada uno de los sujetos su autorización para grabar los diálogos de la entrevista.

Así pues, la utilización de esta técnica acarrea el uso de instrumentos. En este caso, el instrumento que se utilizó fue un guion de entrevista, ya que según Alonso (citado por Valles, 2000), “La situación de interacción conversacional está siempre regulada por un marco. El mínimo marco pautado para la entrevista es un guion temático previo, que recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción” (p. 204).

Es así, como el guion de entrevista estuvo conformado por cinco preguntas para los informantes claves. Igualmente el grabador fue una herramienta de gran utilidad para esta investigación, pues, permitió retener toda la información que no pudo ser recogida directamente en forma escrita durante las entrevistas.

Martínez (1998) estableció que la validez implica asumir una perspectiva mental desde la cual se observa, evalúa e interpreta la realidad, en tanto señaló que la fiabilidad se orienta hacia la concordancia interpretativa, en un alto nivel, para una misma realidad, entre diferentes observadores y evaluadores.

Según el mismo autor, la validez en la investigación cualitativa, considerando su orientación hermenéutica, naturalista, fenomenológica y etnográfica propiamente dicha, se orienta hacia una concordancia interpretativa de la realidad, considerando la posición que asumen al respecto los diferentes observadores y evaluadores. La validez, es entonces uno de los aspectos de mayor importancia en la investigación hermenéutica, por lo tanto en esta investigación se tuvo mucho cuidado en la selección de las técnicas y la manera de recoger los datos, lo que permitió observar, interpretar y analizar la realidad que se vive, analizando los escritos, grabaciones y fenómenos observados.

Validez y Fiabilidad

La validez procurada y obtenida, permitió en este estudio, superar la subjetividad ya que las síntesis conceptuales fueron manejadas al detalle, respetando la esencia de los contenidos y permitiendo que las reflexiones surgieran por sí mismas.

A los efectos de este estudio y para lograr una alta ***Fiabilidad*** se buscó:

1. Obtener, de parte de los informantes claves, la mayor exactitud en cuanto a la información que suministraron, lo que permitió registrarla textualmente y conformarlas con objetividad en las notas de campo realizadas y los instrumentos aplicados.
2. Se buscó el más completo y adecuado uso de los instrumentos para recolectar la información.
3. Se empleó al máximo, y de la manera más adecuada posible, los recursos técnicos disponibles para conservar las vivencias y existencialidades de la realidad que se observó.
4. Se hizo uso de categorías descriptivas concretas y precisas para categorizar la información.
5. Se obtuvo la información y los datos de fuentes primarias, sin manipularlas.
6. Se hizo uso de la triangulación durante el procesamiento de los datos y su interpretación.

En lo que se refiere a la ***Validez*** se procedió a:

1. Recoger la información en diferentes momentos, transcribiendo textualmente sus contenidos y cotejándolos; de esta forma se preservó la exactitud de los datos y se evitó el introducir o producir cambios en las transcripciones que dieran lugar a resultados carentes de validez.

2. Se utilizó la triangulación para contrastar la información recabada, empleando las diferentes fuentes de información, los datos provenientes de los informantes y las técnicas e instrumentos que fueron aplicados; así se evitó que la credibilidad pudiera variar.

Técnicas de Procesamiento de Datos

La perspectiva y el objeto del procesamiento de datos que se realizaron fueron descriptivos e interpretativos, partiendo de la posición epistemológica tradicional de la investigación cualitativa y del propósito mismo de la investigación que se realizó, aspectos que fueron suficientemente abordados y explicados en el momento I y II del presente trabajo. La técnica de procesamiento de datos que se empleó consiste en un conjunto de actividades realizadas, de manera detallada, concentrada y ajustada a los procedimientos establecidos para ello en el contexto de la investigación cualitativa.

El procesamiento de la información no constituye una etapa precisa o temporalmente determinada en el proceso de la investigación, por el contrario es concurrente a la recogida de datos y su categorización, sobre ellos se trabajó en forma exhaustiva. Los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados fueron llevados a textos escritos, transcritos textualmente, dividiéndolos o segmentándolos en unidades significativas, conectando los aspectos más específicos mediante la interpretación y el proceso reflexivo. La lectura y la segmentación de los datos dieron paso a la categorización, en un proceso paralelo y organizado, aproximaciones abiertas que conceptualizaron inicialmente las interpretaciones y se fueron acomodando sucesivamente hasta lograr conseguir un sistema de categorización satisfactorio.

Categorización y Triangulación de los Contenidos

Transcritos los datos, a partir de las entrevistas y sus consecuentes grabaciones, se procedió a categorizar y triangular las expresiones siguiendo el esquema y procedimiento señalado por Martínez (1998), el cual obedece a la técnica metodológica de la “comparación constante” ideada por Glaser y Strauss (1967). A través de este método, se manejaron las estructuras y las construcciones gramaticales, resultantes de las transcripciones.

Las categorías descriptivas permitieron clasificar, conceptuar o codificar los contenidos e ideas centrales extraídas o seleccionados, los cuales fueron listados convenientemente para diferenciar las categorías de las subcategorías y así poderlas agrupar por su naturaleza y contenido. Mientras que la triangulación, permitió realizar la inferencia teórico- práctica de la información en tiempo real.

MOMENTO IV

EJERCICIO HERMENÉUTICO DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS DISCURSOS DE LOS ACTORES CONSULTADOS

Exégesis en el escenario de investigación

Una vez realizado el ejercicio hermenéutico en el escenario investigativo, se manifiestan las opiniones emitidas por los informantes claves para esta investigación, sobre las particularidades en torno a la Gerencia Comunitaria en la U.E. “Manuel Rodríguez Vásquez”, desde la visión de los principales actores del hecho educativo. Se empleó como técnica de procesamiento la denominada categorización la cual según Martínez (2000) consiste en un proceso de clasificación de las partes con el todo, para la lo cual se transcribe las entrevistas o el contenido de la información protocolar para luego clasificar conceptualizar o codificar mediante un término o una expresión, el contenido o idea central de cada unidad temática.

Las informaciones suministradas fueron procesadas hermenéuticamente lo que implicó develar los significados que para los informantes claves tiene la situación en estudio. El significado es un fenómeno que no se puede someter a observación empírica; debido a esto la percepción de los significados se captó por medio de una comprensión interpretativa en el sentido que Dilthey (1944), le asigna a la comprensión "es el redescubrimiento del yo en el tu" (p. 215).

Finalmente, cabe considerar, que de la revisión documental por una parte, y del guion de entrevista o instrumento de recolección de datos, de las intenciones y significados, por

otra parte, emergieron dimensiones y categorías que relacionadas entre sí conformaron una red estructural o un sistema dinámico de relaciones, resultante de las ideas principales extraídas de las transcripciones gramaticales de las entrevistas en profundidad, llegando a obtener un nivel de descripción endógena, es decir que la descripción teórica de los resultados se generó desde adentro.

Ahondando, en el proceso hermenéutico, la categorización e interpretación de la información constituyó un proceso integrado que se inició con el análisis de contenido, producto de la revisión documental. Y la transcripción textual de las entrevistas en profundidad aplicadas a los informantes claves, acompañada de la identificación de las ideas principales de cada uno de los discursos de los informantes antes mencionados.

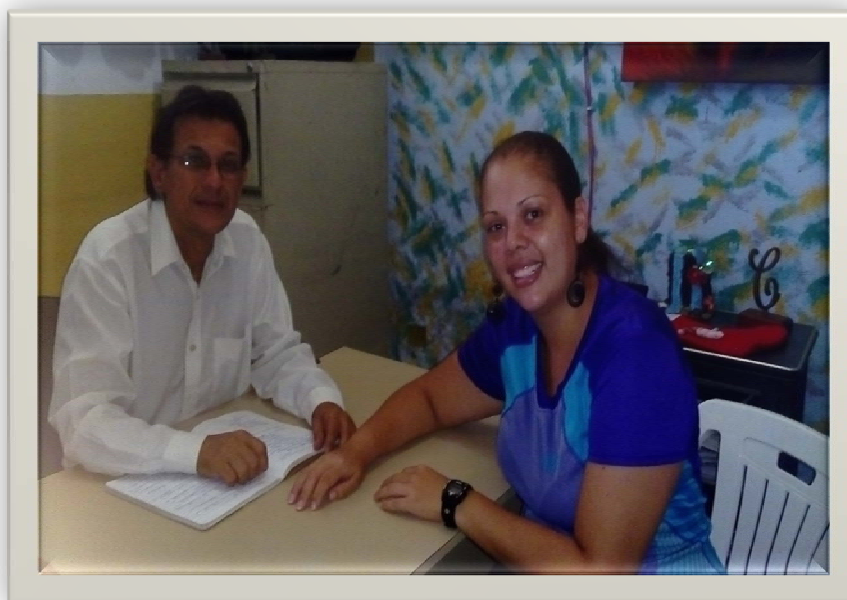
Partiendo de la conceptualización y categorización se procedió a la teorización de la información, la cual se concreta en una síntesis conceptual. Estas construcciones, resultaron en algunos casos amplías y complejas en su diseño por el hecho de no haberse realizado abstracciones o modificaciones a los textos, ni a las ideas principales para no incurrir en la pérdida del verdadero sentido de lo que fue expresado por quienes aportaron la información (autores consultados y opiniones de los informantes claves); fue el momento más difícil, creativo y generador de nuevas ideas. De allí, que desde la interpretación hermenéutica, se logró la reconstrucción del sentido de los significados construidos, que unido al proceso de teorización harán posible la reconstrucción dialógica de los argumentos teóricos que dan cuenta de cómo la gente percibe y reconstruye en su mente el proceso de motivación.

En relación a lo expuesto, emergieron cinco (05) dimensiones o categorías, por supuesto, estas forman parte de una totalidad como se visualizará a lo largo de este momento.

De esta manera, la separación que se hace obedece a la presentación de la información con el propósito de facilitar la comprensión e interpretación hermenéutica.

Protocolo de Entrevistas

Versión Directivo



INFORMANTE CLAVE: Director

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Luis Studerman (LS) **C.I:** 08.848.134

TIEMPO DE SERVICIO: 28 años (desde el 1989 entro durante 4 años como suplente y en 1993 obtuvo el cargo y fue ascendiendo en él)

FECHA DE LA ENTREVISTA: 24/10/2017 **HORA:** 9:10am

LUGAR DE LA ENTREVISTA: Oficina del Director (U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”)

1.- INV. ¿Qué significa para usted Participación Comunitaria?

LS. Cuando se integra escuela y comunidad en un solo beneficio que son todos los niños de la institución para el trabajo cotidiano del proceso enseñanza aprendizaje de todos los alumnos o estudiantes (agarrándose las manos).

2.- INV. Desde su perspectiva: ¿Cuáles son los procesos y actividades que involucran la Participación Comunitaria?

LS. Esteee.. este (echando su cuerpo hacia atrás), desarrollo integral de losss, de la, de la comunidad este de la triada escuela – comunidad (mirando hacia arriba) “familia”, esteee en función del beneficio de los niños (sonriendo). (Interrumpe una docente para solicitar cloro o desinfectante y el entrevistado el indica con la mano que espere un momento y retoma la respuesta): ehh, te dije desarrollo, este desarrollo de la habilidad de los niños dentro del aula utilizando la triada, esteee volví a repetir (se quita los lentes, saca un pañuelo y se limpia la cara): Ya me puse nervioso (responde y sonríe). Repíteme la pregunta. *La investigadora hace la reformulación intencionada de la pregunta:* **¿Qué procesos administrativos o académicos y que actividades se pueden realizar para que se dé la Participación Comunitaria?** El entrevistado responde: (Moviendo las manos) ¡me raspaste! (riéndose), estee..bueno esteee, ehh se me fue la idea, apaga ahí ya va (levantando las manos y riéndose)...**conformarnos en ¿Cómo se llama eso?... en comité**, este después de llevar todos los entes deee, cartas a los entes gubernamentales para pedir ayuda social o económica, esteee **desarrollar los diferentes temas elocuentes a la institución** y después de que ya estemos organizados como grupos o comités, ehhh **buscar el potencial de cada uno de los comité para mejor ayuda del proceso educativo dentro de la institución** y en actividades podemos **exportar lo que es la patrulla escolar fuera de la institución, el proyecto PTMS** todos manos a la siembra, la brigada ambientalista, todo eso exportarlo hacia afuera con los niños, ahorita sabemos que hay un problema de basura en toda la ciudad, donde podemos ayudar tanto a lo que son las calles y avenidas donde estas brigadas pueden pertenecer, de por sí ya estamos juramentando esa brigada.

3.- INV. ¿Cómo percibe usted la Participación en la institución?

LS. Bueno dentro del accionar diario **se da muy, pero muy poco el proceso** en el cual se trabaja dentro de las comunidades de verdad, de verdad, **la parte protagónica del ciudadano todavía no se ha vinculado totalmente dentro de la comunidad**, con todo y eso son pocas las personas que se involucran, pero siempre hay alguien que nos ayuda para hacer que este proceso se cumpla

4.- INV. La Resolución 058 asume la escuela como parte importante de la comunidad, ente rector de la gestión comunitaria. ¿Considera usted que existe una Gerencia Comunitaria donde el trinomio Familia – Escuela – Comunidad trabaja en función de una educación de calidad?

LS. Bueno ahí te lo voy a decir dependiendo de las instituciones educativas, cuando uno trabaja en sitios donde los niños son menos, osea en colegios más pequeños y la barriada se involucra dentro de la institución, pueda ser que se cumpla esta resolución, pero como es un colegio, que estamos hablando aquí, que es Manuel Rodríguez Vásquez donde los familiares, donde la población flotante es casi totalmente fuera del sitio aledaño, **cuesta más que haya una integración familia – escuela – comunidad, porque los niños no son del 13 de septiembre**, si los niños pertenecieran a esta comunidad otro gallo como dicen cantarían.

5.- INV. ¿Cuáles actividades considera usted, debe gestionar la escuela para poner en práctica la participación comunitaria como lo tipifica la resolución 058?

LS. Primero **contactar al consejo comunal**, esteee bueno por medio de la 058 **organizar el comité de investigación y tecnología y difusión** para hacer una serie de actividades conjuntamente con las dos personas o bandos. En la escuela se ha formado lo que es la parte administrativa de la 058 y se han dado varios comité han funcionado, mas no en

su totalidad como tal, es dificultoso por lo que venimos hablando, por lo menos el académico funciona, el de difusión, pero cuando hablamos de infraestructura, hablamos de inclusión escolar nos cuesta o queremos un comité de comunitario hay se para todo, no hay protagonismo de los ciudadanos dentro de la institución.

Versión Docente Especialista



INFORMANTE CLAVE: Docente Especialista

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Eilyn León (EL) **C.I:** 14.819.051

TIEMPO DE SERVICIO: 13 años y 7 meses. Actualmente Coordinadora del PAE, pero especialista en Educación Física, Deporte y Recreación

FECHA DE LA ENTREVISTA: 24/10/2017 **HORA:** 10:22 am

LUGAR DE LA ENTREVISTA: Departamento del PAE (U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”)

1.- INV. ¿Qué significa para usted Participación Comunitaria?

EL. No sé. (Agarrándose las manos). La investigadora reformula la pregunta intencionada: **¿Conoces el término Participación Comunitaria?** La informante responde: Bueno no es que no lo conozca, si lo conozco, me imagino que **tiene que ver con que todo el ente de la comunidad debe involucrarse en las actividades escolares, osea la escuela que este ahí en la comunidad, deben estar todos unidos o trabajar en conjunto** ¡pues!, me imagino que a eso se refiere el término.

2.- INV. Desde su perspectiva: ¿Cuáles son los procesos y actividades que involucran la Participación Comunitaria?

EL. Bueno primero este, **que los padres tomen conciencia y de verdad sean responsables de su representado es lo principal**. ¡Pienso yo no!, que una vez que ellos estén relacionados con la institución como ente donde sus hijos estudian y pasan gran parte del tiempo, en una medida que ellos se sientan más comprometidos obviamente ellos se van a incluir más, porque obviamente quieren para sus hijos una mejor educación. ¿qué actividades se pueden hacer? (mirando hacia arriba). Ehh, este hay **vendimias**, hay por ejemplo ahorita en noviembre, creo que viene lo del abrazo en familia, algo así, el mes de la familia, entonces esas son fechas que se deben, donde se deben, la institución como tal, **organizar eventos donde involucren a la comunidad para que ellos sean más partícipes de lo que se hace aquí adentro** y vean con la... osea... vean realmente que es lo que sucede dentro de la institución y juntos poder buscar soluciones a tanta... tantas... como te explico. Fallas que puedan tener la institución no solamente estructuralmente, sino administrativamente, porque a veces esos comentarios que te dice un representante, o una crítica constructiva, nos ayuda a nosotros desde este lado aquí que estamos como coordinadores, directivos a mejorar las fallas que hayan.

3.- INV. ¿Cómo percibe usted la Participación en la institución?

EL. Mira ahorita yo creo que en este tiempo con la situación país que estamos viviendo veo que hay un poquito más de vínculo, no por la responsabilidad de que tengo mi representado aquí que estás estudiando, lo veo más vinculado por el simple hecho de que por lo menos esta institución tiene comedor y por la misma situación económica que se está viviendo en el país y de la escasez de alimentos, entonces los representantes están más vinculados a nosotros y preocupada porque, porque sus hijos estudien aquí y quieren que por lo menos si no tienen la alimentación en casa la tengan aquí y gocen de ese beneficio.

4.- INV. La Resolución 058 asume la escuela como parte importante de la comunidad, ente rector de la gestión comunitaria. ¿Considera usted que existe una Gerencia Comunitaria donde el trinomio Familia – Escuela – Comunidad trabaja en función de una educación de calidad?

EL. Bueno aquí que es donde yo trabajo, yo he visto ¡pues! Que sí, por lo menos la parte gerencial que está ahorita, donde está el profesor Luis Studerman como directivo, las subdirectoras la profe Blanca Alvarez, Zoraida Vergara y obviamente estamos con ellos como quien dice vinculados todos los coordinadores, este si he visto, he visto que ellos han involucrado este año y han tratado de inmiscuir a la comunidad, a los entes comunitarios, para que se integren a nosotros y sean partícipes, observadores y porque no, también colaboradores para que esa función se dé, pero por lo menos ahorita si lo he visto ¡pues!. Si se está dando esa participación.

5.- INV. ¿Cuáles actividades considera usted, debe gestionar la escuela para poner en práctica la participación comunitaria como lo tipifica la resolución 058?

EL. Esteee... ¡no sé!, **hacer como talleres de convivencia** ¡verdad!, estee...ehh, **dictar conversatorios donde reforcemos esos valores** y le inculquemos a esos padres que son un poco despegados ¡verdad! De que el hijo de ellos no es solamente responsabilidad de nosotros, sino que principalmente la responsabilidad es de ellos, entonces que trabajemos juntos en talleres, conversatorios, ehh, actividades **donde nos unamos como familia**, porque así podemos lograr que el niño, sea un niño el día de mañana, sea un hombre o una mujer de provecho

Versión Miembro del Consejo Comunal



INFORMANTE CLAVE: Miembro del Consejo Comunal

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Rossana Aguilar **(RA)**

C.I: XX

TIEMPO EN LA COMUNIDAD: 16 años

FECHA DE LA ENTREVISTA: 24/10/2017 **HORA:** 11:08 am

LUGAR DE LA ENTREVISTA: Casa de la entrevistada

1.- INV. ¿Qué significa para usted Participación Comunitaria?

RA. La participación comunitaria, eh, eh, **es algo grupal**, es algo, estar pendiente de la comunidad, **ayudarnos unos a los otros**, ya que uno es fundador de la, del barrio, entonces ahí relativamente uno sabe las estrategias que se pueden dar a la comunidad como parte del gobierno, aquí, institucional, el colegio, las entidades que se encuentran acá.

2.- INV. Desde su perspectiva: ¿Cuáles son los procesos y actividades que involucran la Participación Comunitaria?

RA. **Trabajar en conjunto**, **los vecinos** como los que conforman la comunidad y los que conforman **el colegio como maestros, directivo para que puedan realizar actividades conjuntas de integración.**

3.- INV. ¿Cómo percibe usted la Participación en la institución?

RA. No. **No veo incorporación de ningún lado**, no osea, el colegio está ahí y prestar su servicio ¡verdad! para la educación del niño, pero relativo a **que el colegio se acerque a la comunidad y ayudar hacer algo no los he visto**, no he visto esa, esaaa, esa unión (**uniendo las manos**), no la he visto en todos estos años.

4.- INV. La Resolución 058 asume la escuela como parte importante de la comunidad, ente rector de la gestión comunitaria. ¿Considera usted que existe una Gerencia

Comunitaria donde el trinomio Familia – Escuela – Comunidad trabaja en función de una educación de calidad?

RA. No. No creo que existe, no, no, (negando con la cabeza) no he visto ninguna acción, lo único que he visto es la reunión con los representantes, con los alumnos, pero reuniones hacía para acá ¡No! y también la mayoría de los niños de este colegio son de otra zona.

5.- INV. ¿Cuáles actividades considera usted, debe gestionar la escuela para poner en práctica la participación comunitaria como lo tipifica la resolución 058?

RA. Bueno primeramente la institución como la comunidad unirse ¡verdad!, hacer una reunión entre ¿Cómo es?, vecinos y colegio ¡verdad!, para poder hacer las actividades que podemos hacer como estamos ahorita en las comunidades, como la basura, como el respeto, los valores, la bromas esteee, de los carros, el patrullaje, ayudarnos unos a los otros y hacer una comunidad mejor y un colegio mejor, unas estructuras mejores de actitudes y así enseñamos a la nueva generación de que sí podemos ¡pues!, no porque yo viva en San Felipe, o yo viva en Bella Vista o viva en otra urbanización cerca de acá, la idea es que podemos hacer la unión, la unión es la fuerza, la fuerza como representantes, docentes y vecinos, para que puedan lograr un éxito en todo.

Versión Miembro del Consejo Educativo



INFORMANTE CLAVE: Miembro del Consejo Educativo (Representante)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Elizabeth Pinto (EP) **C.I:** 07.073.225

TIEMPO EN LA COMUNIDAD: 62 años (tiene dos nietos estudiando en la institución)

FECHA DE LA ENTREVISTA: 24/10/2017 **HORA:** 12:14 m

LUGAR DE LA ENTREVISTA: Instalaciones de la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”

1.- INV. ¿Qué significa para usted Participación Comunitaria?

EP. No tengo la menor idea (mirando hacia un lado), creo que es cuando los consejos comunales o la comunidad participan en los eventos por los menos si me hablas del colegio, del colegio, si me hablas de la comunidad pues la comunidad.

2.- INV. Desde su perspectiva: ¿Cuáles son los procesos y actividades que involucran la Participación Comunitaria?

EP. Ahí Dios es que **no sé** (riéndose) no sé qué actividades puedan hacer, habían muchas, se me vienen muchas a la cabeza (agarrándose la cabeza), pero no tengo, no sé ahorita (voltea hacia los lados y se ríe)..

3.- INV. ¿Cómo percibe usted la Participación en la institución?

EP. Ehh si, si, sobre todo **la escuela** ;no! Que **busca** a los, **a los representantes para que ayuden a la limpieza, a pintar el colegio, pero del cole- de la escuela hacia la comunidad, los vecinos no he visto ninguna.**

4.- INV. La Resolución 058 asume la escuela como parte importante de la comunidad, ente rector de la gestión comunitaria. ¿Considera usted que existe una Gerencia Comunitaria donde el trinomio Familia – Escuela – Comunidad trabaja en función de una educación de calidad?

EP. Ehh he escuchado de ese ¿es un decreto no?... pero no y **no creo que haya esa participación y no se le ha dado esa difusión que pensaba que se iba a dar** porque tú has escuchado pero nunca seee (mirando hacia atrás) (se queda en silencio)...

5.- INV. ¿Cuáles actividades considera usted, debe gestionar la escuela para poner en práctica la participación comunitaria como lo tipifica la resolución 058?

EP. Primero **hacer un llamado y explicar ese decreto** y hay veremos lo que es, porque **si ignoran lo que es, no puede haber una participación real** de verdad de los representantes.

Cuadro N° 01. Categorización de la Información

CATEGORÍAS	INFORMANTES CLAVES			
	DIRECTIVO	DOCENTE ESPECIALISTA	CONSEJO COMUNAL	CONSEJO EDUCATIVO
	LS	EL	RA	EP
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Cuando se integra escuela y comunidad en un solo beneficio.	Tiene que ver con que todo el ente de la comunidad debe involucrarse en las actividades escolares, osea la escuela que este ahí en la comunidad, trabajar en conjunto.	Es algo grupal, ayudarnos unos a los otros	Es cuando los consejos comunales o la comunidad participan en los eventos.

PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE INVOLUCRAN LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	Conformarnos en comité, desarrollar los diferentes temas elocuentes a la institución, buscar el potencial de cada uno de los comités para mejor ayuda del proceso educativo dentro de la institución. Exportar lo que es la patrulla escolar fuera de la institución, el proyecto PTMS.	Que los padres tomen conciencia y de verdad sean responsables de su representado es lo principal. Vendimias, organizar eventos donde involucren a la comunidad para que ellos sean más participes de lo que se hace aquí adentro.	Trabajar en conjunto, los vecinos, el colegio como maestros, directivo para que puedan realizar actividades conjuntas de integración.	No sé
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA DESDE LA INSTITUCIÓN	Se da muy, pero muy poco el proceso. La parte protagónica del ciudadano todavía no se ha vinculado totalmente dentro de la comunidad.	Creo que en este tiempo con la situación país que estamos viviendo veo que hay un poquito más de vinculo. Por el simple hecho de que por lo menos esta institución tiene comedor.	No veo incorporación de ningún lado. Que el colegio se acerque a la comunidad y ayudar hacer algo no los he visto	La escuela busca a los representantes para que ayuden a la limpieza, a pintar el colegio, pero de la escuela hacia la comunidad, los vecinos no he visto ninguna.

RESOLUCIÓN 058	Cuesta más que haya una integración familia – escuela – comunidad, porque los niños no son del 13 de septiembre.	Yo he visto ¡pues! Que sí, por lo menos la parte gerencial. He visto que ellos han involucrado este año y han tratado de inmiscuir a la comunidad.	No creo que existe, no he visto ninguna acción, lo único que he visto es la reunión con los representantes, con los alumnos, pero reuniones hacía para acá ¡No!	No creo que haya esa participación y no se le ha dado esa difusión que pensaba que se iba a dar.
GESTIÓN ESCOLAR A TRAVES DE LA 058	contactar al consejo comunal, organizar el comité de investigación y tecnología y difusión.	Dictar conversatorios donde reforcemos esos valores donde nos unamos como familia.	Hacer una reunión entre vecinos y colegio. Hacer las actividades como la basura, como el respeto, los valores, el patrullaje.	Hacer un llamado y explicar ese decreto, porque si ignoran lo que es, no puede haber una participación real

Estructuras de la Categorización de la información



Gráfico N° 01. Estructura Particular. Informante Clave N° 01 Director



Gráfico N° 02. Estructura Particular. Informante Clave N° 02 Docente Especialista (EL)

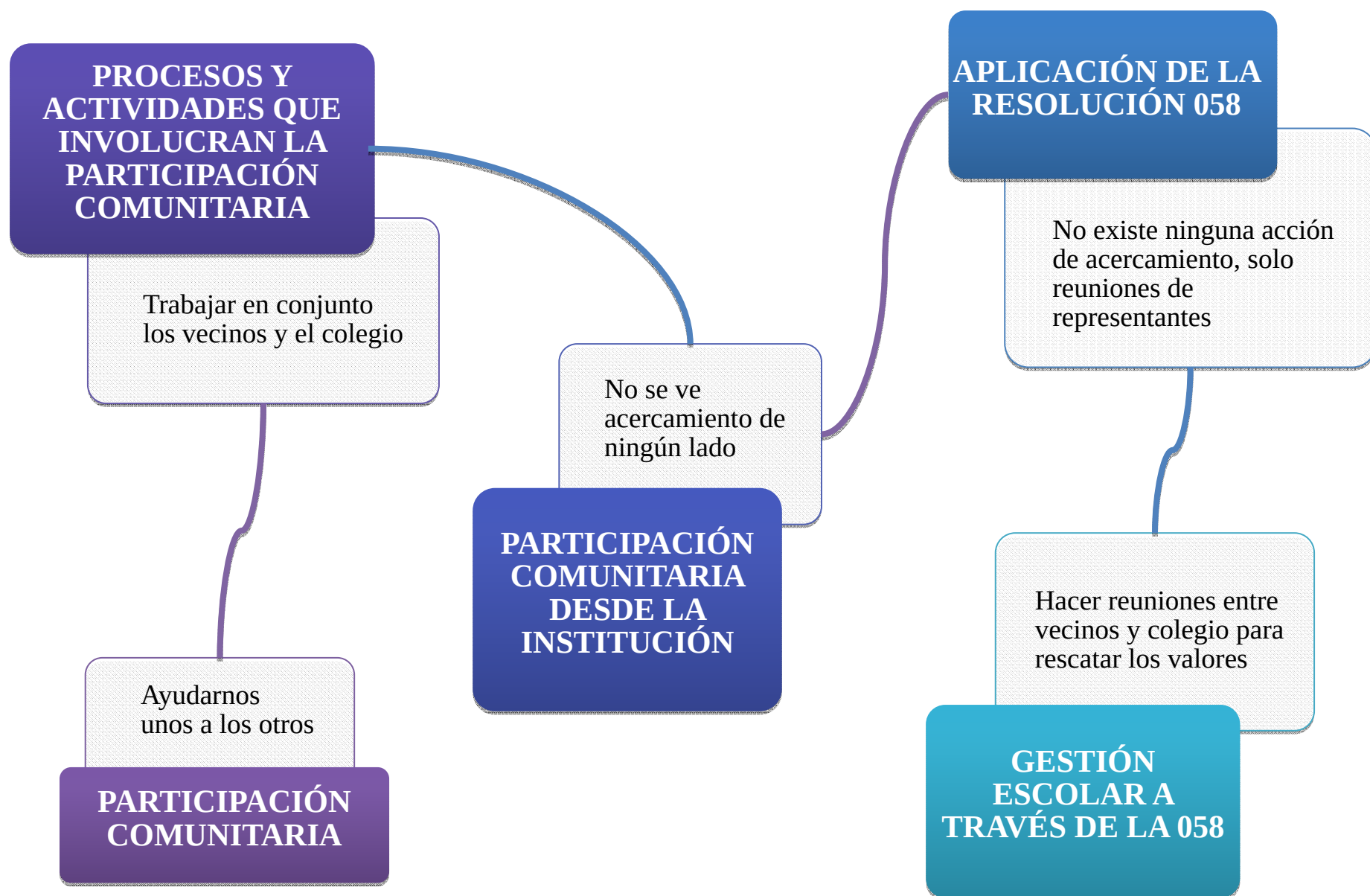


Gráfico N° 03. Estructura Particular. Informante Clave N° 03 Consejo Comunal (RA)



Gráfico N° 04. Estructura Particular. Informante Clave N° 04 Consejo Educativo (EP)

Matriz General de Categorización de la Información

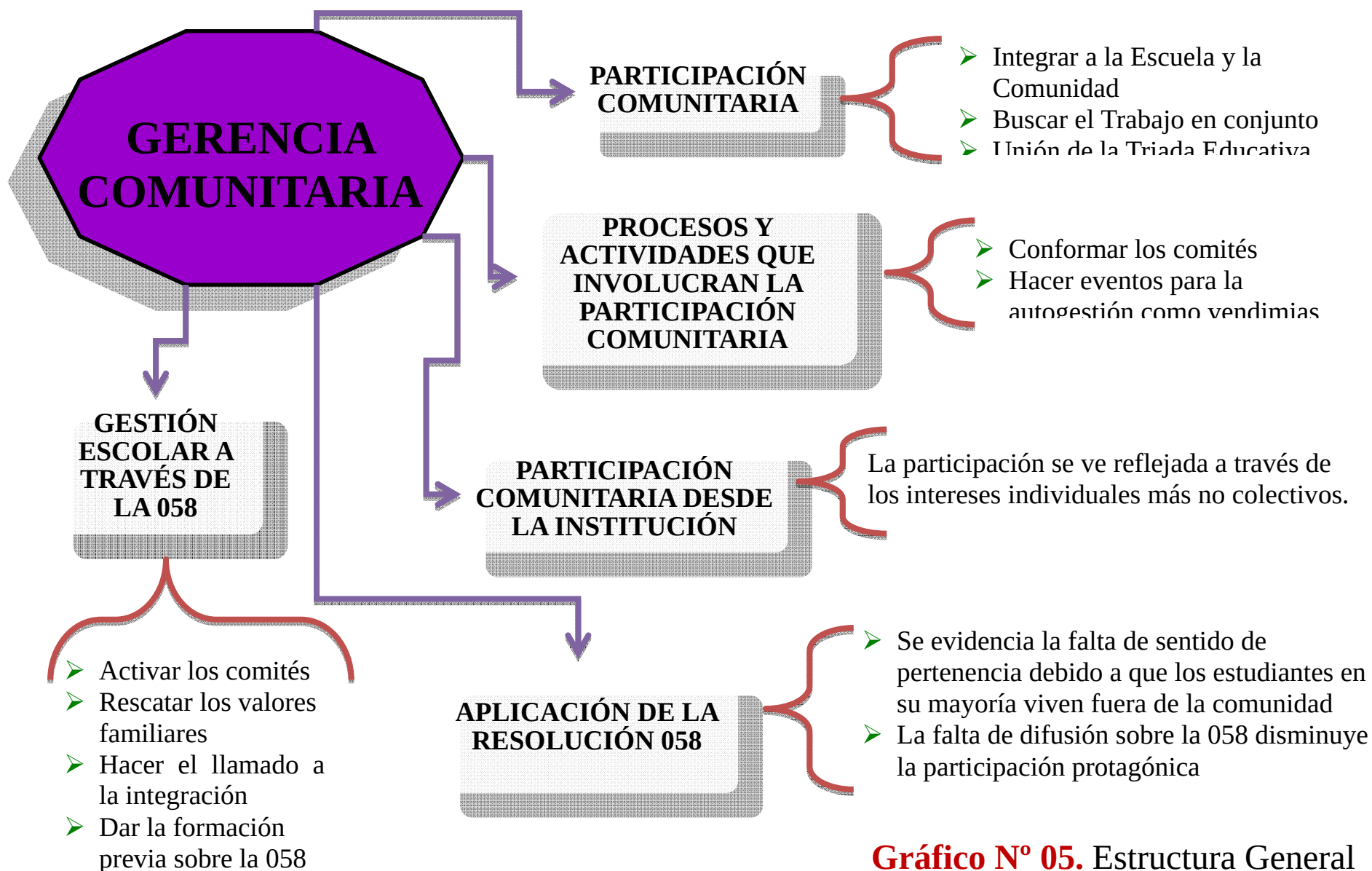


Gráfico N° 05. Estructura General

Triangulación de la Información

CUADRO N° 02					
MATRIZ GENERAL					
ANÁLISIS DE LOS DATOS (TRIANGULACIÓN)					
PREGUNTA N° 01	INFORMANTES CLAVES				INFERENCIA
	N° 01 Director	N° 02 Docente Especialista	N° 03 Miembro del Consejo Comunal	N° 04 Miembro del Consejo Educativo	
	LS	EL	RA	EP	
¿Qué significa para usted la participación Comunitaria?	Cuando se integra escuela y comunidad en un solo beneficio.	Tiene que ver con que todo el ente de la comunidad debe involucrarse en las actividades escolares, ósea la escuela que este ahí en la comunidad, trabajar en conjunto.	Es algo grupal, ayudarnos unos a los otros	Es cuando los consejos comunales o la comunidad participan en los eventos.	Los informantes claves manejan un concepto generado por los términos de manera individual. No logran conceptualizar la participación comunitaria como un solo término, infiriendo que sea por desconocimiento u omisión. La participación Comunitaria como lo señala la resolución 058 es un proceso educativo que debe desarrollar la capacidad intelectual y técnica de la población y generar procesos de transformación social y cultural,

					donde se dé espacio al trabajo colectivo, mediante el cual los miembros de una comunidad deben intervenir activa y responsablemente en las tareas de organización, planeación y ejecución de los proyectos de desarrollo institucional. R.R (2012)
--	--	--	--	--	--

CUADRO N° 03					
MATRIZ GENERAL					
ANÁLISIS DE LOS DATOS (TRIANGULACIÓN)					
PREGUNTA N° 02	INFORMANTES CLAVES				INFERENCIA
	N° 01 Director	N° 02 Docente Especialista	N° 03 Miembro del Consejo Comunal	N° 04 Miembro del Consejo Educativo	
	LS	EL	RA	EP	
¿Cuáles son los procesos y actividades que involucran la Participación Comunitaria?	Conformarnos en comité, desarrollar los diferentes temas elocuentes a la institución, buscar el potencial de cada uno de los comités para mejor ayuda del proceso educativo dentro de la institución. exportar lo que es la patrulla escolar fuera de la institución, el proyecto PTMS.	Que los padres tomen conciencia y de verdad sean responsables de su representado es lo principal. Vendimias, organizar eventos donde involucren a la comunidad para que ellos sean más partícipes de lo que se hace aquí adentro.	Trabajar en conjunto, los vecinos, el colegio como maestros, directivo para que puedan realizar actividades conjuntas de integración.	No sé	Los informantes claves desconocen cuáles son los procesos administrativos y actividades que involucran la participación comunitaria. Como lo indica la Resolución 058 los procesos administrativos están dados a través de la acción gerencial y todo lo que ella implica, como lo es: la organización, planificación, la supervisión y la promoción de espacios para la toma de decisiones. Las actividades que promueven dicha participación son: la aplicación de la estrategia de punto y círculo, formación y capacitación

					permanente que involucre a todos los actores educativos, conformación y activación de los diversos comités contemplados en la resolución 058 para orientar el trabajo en equipo, estructuración de redes y metaredes que incorporen a los entes y agentes externos para asumir una participación protagónica y comunitaria. (R.R 2012)
--	--	--	--	--	--

CUADRO N° 04

MATRIZ GENERAL

ANÁLISIS DE LOS DATOS (TRIANGULACIÓN)

PREGUNTA N° 03	INFORMANTES CLAVES				INFERENCIA
	N° 01 Director	N° 02 Docente Especialista	N° 03 Miembro del Consejo Comunal	N° 04 Miembro del Consejo Educativo	
	LS	EL	RA	EP	
¿Cómo percibe usted la Participación en la institución?	Se da muy, pero muy poco el proceso. La parte protagónica del ciudadano todavía no se ha vinculado totalmente dentro de la comunidad.	Creo que en este tiempo con la situación país que estamos viviendo veo que hay un poquito más de vinculo. Por el simple hecho de que por lo menos esta institución tiene comedor.	No veo incorporación de ningún lado. Que el colegio se acerque a la comunidad y ayudar hacer algo no los he visto	La escuela busca a los representantes para que ayuden a la limpieza, a pintar el colegio, pero de la escuela hacia la comunidad, los vecinos no he visto ninguna.	Los informantes claves indican una participación individualizada y vinculada al interés personal. Si bien es cierto que existe un llamado a la participación comunitaria, se observan acciones con un marcado individualismo y escasa existencia de espacios para la toma de decisiones. La noción más amplia de participación es la que se asocia al uso del servicio educativo. Existen a su vez, las comprensiones instrumentales: participar como ejecutar o

					gestionar un plan o una acción definidos por terceros, y contributivas: participar como dar: dinero, trabajo, tiempo, respuestas correctas, entre otras. (Investigadora, 2018)
--	--	--	--	--	--

CUADRO N° 05

MATRIZ GENERAL

ANÁLISIS DE LOS DATOS (TRIANGULACIÓN)

PREGUNTA N° 04	INFORMANTES CLAVES				INFERENCIA
	N° 01 Director	N° 02 Docente Especialista	N° 03 Miembro del Consejo Comunal	N° 04 Miembro del Consejo Educativo	
	LS	EL	RA	EP	
¿Considera usted que existe una Gerencia Comunitaria donde el trinomio Familia – Escuela – Comunidad trabaja en función de una educación de calidad?	Cuesta más que haya una integración familia – escuela – comunidad, porque los niños no son del 13 de septiembre.	Yo he visto ¡pues! Que sí, por lo menos la parte gerencial. He visto que ellos han involucrado este año y han tratado de inmiscuir a la comunidad.	No creo que existe, no he visto ninguna acción, lo único que he visto es la reunión con los representantes, con los alumnos, pero reuniones hacía para acá ¡No!	No creo que haya esa participación y no se le ha dado esa difusión que pensaba que se iba a dar.	Los informantes claves desconocen el significado del término "Gerencia Comunitaria" y todo lo que ella implica. Existe en la institución la figura Gerencial como representación institucional y se observan gestiones gerenciales vinculadas al cumplimiento inmediato de una exigencia ministerial; más no se refleja el trabajo comunitario y la incorporación de estrategias para abordar la participación del colectivo. (Investigadora 2018)

CUADRO N° 06

MATRIZ GENERAL

ANÁLISIS DE LOS DATOS (TRIANGULACIÓN)

PREGUNTA N° 05	INFORMANTES CLAVES				INFERENCIA
	N° 01 Director	N° 02 Docente Especialista	N° 03 Miembro del Consejo Comunal	N° 04 Miembro del Consejo Educativo	
	LS	EL	RA	EP	
¿Cuáles actividades considera usted, debe gestionar la escuela para poner en práctica la participación comunitaria como lo tipifica la resolución 058?	Contactar al consejo comunal, organizar el comité de investigación y tecnología y difusión.	Dictar conversatorios donde reforcemos esos valores donde nos unamos como familia.	Hacer una reunión entre vecinos y colegio. Hacer las actividades como la basura, como el respeto, los valores, el patrullaje.	Hacer un llamado y explicar ese decreto, porque si ignoran lo que es, no puede haber una participación real	Los informantes claves brindan aportes para fortalecer el trabajo comunitario y se observan interesados en participar en el mismo. El primer paso para propiciar un cambio social educativo es ejercer desde la base del conocimiento la postura de cada actor social en pro de la calidad educativa que establece la ley. En segundo lugar incorporar la formación permanente y actualización de herramientas que puedan ser aplicadas a

					favor del desarrollo comunitario. Las actividades deben establecerse a través de las redes y metaredes educativas que permitan canalizar las necesidades detectadas en conjunto e incorporando a cada persona que hace vida dentro del contexto educativo. (Investigadora 2018)
--	--	--	--	--	--

Epítome Conceptual

La mediación comunitaria y la participación ciudadana son vitales para consolidar una democracia deliberativa que dé resultados, por ello actualmente las instituciones de educación básica unen fuerzas con la sociedad y el sector gubernamental para trabajar intensamente en diversas alternativas que impulsen estas acciones.

Construir una ciudadanía rigurosa que resuelve sus conflictos a través del consenso, el acuerdo y la mediación logrará que las personas ejerzan su capacidad de escuchar, hablar y comunicar, con lo cual se aportarán los conceptos e ideas necesarias para estructurar una congruencia armónica entre el país y los ciudadanos.

Ante esta apertura de iniciativa de disposición de las autoridades para la participación comunitaria en el ámbito escolar; encontramos del otro lado cierta apatía e indiferencia de los ciudadanos, un fenómeno que se da a partir de la desigualdad y la violencia que laceran las comunidades a partir de la indiferencia que presentan los ciudadanos ante la participación.

En las escuelas, la participación comunitaria no se ha institucionalizado como práctica cotidiana, al devenir del desconocimiento u omisión de la Resolución 058; lo que es producto, en gran medida, de las acciones por parte de los actores que en ella interactúan, de carácter autoritario y verticalista, las cuales dificultan una nueva forma de hacer y construir una escuela que sea instrumento eficaz para la formación ciudadana.

Una participación ideal en los espacios educativos escolares se caracteriza por la intervención de los actores involucrados en la toma de decisiones que “implica una

selección de alternativas para alcanzar un objetivo” (Gento, 1996, p. 41), a través de la capacidad de negociación, planificación, ejecución, control y evaluación de actividades en diversas áreas de la gestión educativa, a fin de alcanzar una educación de claridad y con equidad.

De manera que, la participación de las familias, los miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias constituyen un factor importante para la Gerencia Social Comunitaria y por ende calidad de la enseñanza” (Delors, 1996, p. 62).

La participación comunitaria en la escuela no solamente implica la intervención en la toma de decisiones o en actividades relacionadas con mano de obra por los padres y madres de familia, como sucede en la actual gestión educativa de algunas escuelas, sino, sobre todo la participación es la cogestión institucional desde la perspectiva.

Debemos hacer nuestro mejor esfuerzo para ejercer el derecho a la participación y asumir la corresponsabilidad individual que nos corresponde a todos los ciudadanos (especialistas o no) en el marco de un sistema político que constitucionalmente ha sido definido como de “democracia participativa y protagónica”; y así desarrollar las mejores capacidades (de comunidades y personas), para reconocer y reducir los problemas o situaciones a lo que está expuesta las instituciones educativas.

Es por todo ello, que considero, que el estrechar y fortalecer la relación entre los especialistas, los gobiernos y los actores locales, nos llevará a construir una verdadera fuerza comunitaria, que en base al conocimiento, la creatividad, el uso eficiente de los recursos y la participación solidaria, será capaz de darnos la mejor herramienta en la lucha contra las adversidades, deterioros de la escuela para ofrecer una educación de calidad.

MOMENTO V

DEFERENCIAS EN EL ACERCAMIENTO DE LA EXÉGESIS Y CONSTRUCCIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GERENCIA COMUNITARIA

En relación con el propósito por acercarnos a la realidad observable del contexto escolar de la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”, sustentada en la nueva forma de gestión escolar que estipula la resolución 058 del año 2012, donde los padres de familia, líderes comunitarios, organizaciones formales e informales en el ámbito escolar hacen fuerza para propiciar los cambios en la calidad educativa; el resultado del análisis del ejercicio hermenéutico aporta que hay muy poco interés por la gestión comunitaria hacia la escuela, trabajo que se ha dado en forma muy incipiente e inconstante. La gestión escolar dentro de esta realidad, se visualiza frágil en el conocimiento de las herramientas que se pueden apropiar para generar cambios y propiciar los espacios necesarios para transformarla. Se trata de una dirección con desconocimiento u omisión de las bases conceptuales y legales que impulsan la democratización de la gestión escolar cuyo núcleo se basa en la participación activa y protagónica, donde cada uno de los actores sociales del contexto escolar dejan de ser sujetos pasivos de apoyo a la escuela para convertirse en sujetos activos propulsores de cambios de su misma realidad y la del colectivo. A través del estudio y el discernir de la hermeneusis investigativa, los informantes claves demandan la necesidad de formación permanente, que incluya estrategias de motivación y acción que invite a cada persona a una autoevaluación de sus propios potenciales, donde puedan convertirlos en un punto de sumatoria en pro del desarrollo escolar social comunitario.

Así mismo, se vislumbra en la triangulación de la información, la necesidad de apoyo que tiene la comunidad escolar, partiendo desde la estructura organizacional de la misma, cuyo protagonismo debe ir de la mano con cada espacio de acción desde la figura gerencial, hasta el entorno y sus actores, donde se incorporen las habilidades de cada individuo para generar líneas de operación desde la gestión, autogestión y cogestión institucional.

Por otro lado, los resultados apuntan a que sí se desarrollaron algunas acciones orientadas a generar la participación como compromiso de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, para intervenir en la vida institucional desde su respectiva competencia y desde los canales establecidos por la ley. Pero aún falta mucho compromiso para desarrollar otras formas de gestión educativa comunitaria, y lograr óptimos resultados.

Para poder motivar la generación de una verdadera relación escuela-comunidad es necesario desarrollar una serie de eventos que garantice una preparación ciudadana, basada en los valores e intereses compartidos. Desde esta perspectiva, se ratifica el escenario local y comunitario como el nuevo espacio surgido desde el orden político, donde se puede desarrollar una verdadera participación, garantizando la convivencia y la gobernabilidad.

La participación es relevante para el logro de la calidad educativa, porque nutre los compromisos y propósitos de los actores sociales. Participar, lleva implícita la propia humanización ya que es inherente a la calidad de vida, por estar relacionada con la transformación de la realidad.

La participación tiene vital importancia en el desarrollo de acciones comunitarias, y por su puesto en la Gestión Comunitaria. El proceso de organización y participación de todas las personas que son parte de la comunidad, genera aportes

significativos para la misma. En primer lugar porque se parte de lo que necesita la gente de la comunidad, de su realidad, de su problemática y deseos por conseguir una calidad de vida para todos(as). Por otra parte porque prioriza la problemática a abordar y hace que todas(os) se organicen en propuestas o proyectos para su logro. Finalmente supone un nivel de acción desde las características y estilos de cada persona, ejerciendo un liderazgo activo o un papel protagónico tan importante como el primero.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se genera los Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Comunitaria en el contexto escolar de la U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”, a saber:

Lineamiento Social Comunitario para la Planificación

La planificación es una de las tareas más importantes de la gerencia. Únicamente con una buena planificación es posible llevar a cabo las otras tareas gerenciales. En esta área de acción es necesario distinguir la planificación global de la organización, de la planificación operativa de cada una de sus unidades y de la planificación por proyectos.

La herramienta natural para el desarrollo de los planes de la organización a nivel global es la llamada **Planificación Estratégica**. Esta representa una guía para las actividades de la organización que tienen impacto en el mediano plazo. Los planes operativos de cada una de las unidades de la organización deben evaluarse en función de su contribución al plan estratégico global.

Desde una gerencia comunitaria, el proceso de generación de los planes estratégicos de una organización debe llevarse a cabo con la participación de aquellas personas que luego serán llamadas a dar cuenta del éxito o fracaso del plan.

Por consiguiente, la planificación debe estar inmersa en valores como la honestidad, el respeto y consideración al otro, la reciprocidad y el reconocimiento de los aportes de las personas. Sólo así es posible lograr una identificación de estas con el plan y un compromiso real de llevarlo adelante. El plan debe abarcar un horizonte situado en el mediano plazo y prever un mecanismo de revisión periódico.

La Planificación Operativa de cada una de las unidades de la organización, generalmente incluye objetivos en el área de infraestructura física y de recursos humanos así como objetivos en el área escolar. Por definición es una planificación de corto plazo (un año), y que requiere permanente revisión. En el área educativa se estaría hablando del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).

Finalmente, la planificación de proyectos tiene un horizonte finito igual a la duración del proyecto, su objetivo central es la conclusión a tiempo, dentro del costo presupuestado y de acuerdo a las especificaciones de un proyecto determinado.

Lineamiento social comunitario para la organización

La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta social comunitaria.

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes -que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos- que en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia.

La estructura de **Organización** es una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente. Así, es necesario concebir la organización como un parámetro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan. En todo caso, lo importante desde la perspectiva de la gerencia comunitaria, es que la organización se estructure de forma tal que sea flexible, donde impere la comunicación como valor organizacional que a su vez permita una toma de decisiones oportuna y eficiente. Seamos honestos comunicando con nuestra gente, pero sobre todo, seamos valientes y acostumbrémonos a escuchar a nuestros docentes y personal administrativo y obrero, aunque lo que nos digan no nos guste. Escuchar nos puede aportar mucha información sobre lo que piensan, conocer problemas que ignorábamos, identificar si todos los esfuerzos que estamos realizando en comunicación interna se entienden y son compartidos por nuestra organización.

Lineamiento social comunitario para los recursos humanos

El factor humano dentro de una organización se transforma en la columna vertebral de la misma, por lo cual es indispensable equiparse de personas que cumplan un desempeño eficaz para alcanzar los objetivos planteados. Desde el ámbito escolar se habla pues, de enriquecer la gestión escolar incluyendo a cada uno de los actores que forman parte de la comunidad escolar, clasificando y orientando

sus habilidades para incorporarlas en la planificación y organización de los proyectos a ejecutarse.

Se trata de utilizar las herramientas necesarias para vincular el trabajo escolar con el comunitario formando así las redes necesaria que promuevan el trabajo en equipo y apoye los mecanismos de planificación que se susciten en relación a las necesidades que se presenten durante la realización de los proyectos.

Desde la óptica del recurso humano, la participación, está orientada al desarrollo de las capacidades de los individuos y su materialización en la participación activa en todas las fases: objetivos, análisis de problemas/potencialidades, causas/consecuencias, construcción de escenarios, elección de prioridades, capacitación para la gestión, evaluación, supervisión e información.

La Participación y el fortalecimiento de este recurso puede resumirse en un proceso de empoderamiento de la comunidad, en donde el mismo requiere de la intervención de la institución en dos áreas, como agente dinamizador del proceso:

Una interna u organizacional, esto es hacia el interior de la institución con el fin de consolidar el trabajo de los funcionarios en el área de Gestión social, del trabajo en equipo y como facilitadores para el trabajo comunitario.

A partir de procesos de capacitación y retroalimentación de experiencias en técnicas de trabajo comunitario, se realizan las modificaciones y se concreta en la inserción de equipos técnico - profesionales que inician un proceso de fortalecimiento del ordenamiento y manejo de la escuela, con la comunidad.

Lo anterior implica un auto - diagnóstico y la planificación de acciones en términos de proyecto de Intervención social comunitaria, con el fin de establecer una línea base de fortalezas y áreas de mejoramiento a nivel comunitario.

Área externa o comunitaria, en esta se encuentran los mecanismos generales para la participación: identificación de actores sociales, grupos de interés, mecanismos de concertación y negociación, los cuales serán de utilidad en las distintas fases. Estos mecanismos se complementan y amplían con otros (herramientas de Análisis) en el desarrollo de las distintas fases del proceso organizacional.

Lineamiento social comunitario para la Dirección (Liderazgo Compartido; Delegación de Funciones)

Dentro de los procesos administrativos que conlleva una buena gerencia se incluye la dirección o liderazgo que vitalizan la acción gerencial. El liderazgo desde lo escolar, se caracteriza por enmarcar la participación de todos los miembros que forman parte de la organización comunitaria, ciertamente si hablamos de líder, hombre o mujer, se puede decir que su fundamento se centra en las habilidades y destrezas que forman parte de su personalidad, mismas que lo ayudan a dirigir, accionar, direccionar cualquier tipo de situación en el contexto donde se desenvuelve. Traspolándolo al campo comunitario, no es solo un(a) líder quien impulsa los procesos de cambio en la organización; es la organización en sí misma que en conjunto accionan los movimientos según el interés de todos y todas.

Se trata de ver la escuela como una institución educativa que tiene la co-responsabilidad ética, política y moral de constituirse en escenario de formación y

socialización en el que circulan múltiples sentidos, se producen variados aprendizajes, se abre la opción a la negociación de la diferencia y se funda la convivencia como una expresión de la autonomía, la libertad y la dignidad humana.

El pasaje de la gerencia escolar a la comunitaria requiere entonces que las organizaciones y grupos de individuos tengan un carácter abierto hacia otros individuos y grupos. Esto supone generar las condiciones para el cambio de énfasis de los líderes grupales, desde una visión de gestión hacia el interior del grupo a una gestión que privilegie la apertura y la interacción con el entorno. Por lo tanto los líderes comunitarios deben jugar un rol fundamental en la generación de un clima de confianza y cooperación en un plano educativo amplio.

Lineamiento social comunitario para el control

Un proceso fundamental para el desarrollo efectivo de una gerencia comunitaria es poder contar con una serie de dispositivos que permitan monitorear, hacer seguimiento y evaluación de los proyectos, estos tres aspectos son relevantes, ya que permiten poder medir si avanzamos en la dirección correcta y tomar las medidas necesarias de manera oportuna para corregir el rumbo, además de permitirnos ver en qué medida nos acercamos a los fines y propósitos que nos planteamos.

El **Monitoreo** gerencial permite comprobar que las cosas ocurran, que se ejecuten las acciones programadas. La función principal del monitoreo consiste en supervisar el proceso de ejecución física, a fin de comprobar si se dispone de los insumos a tiempo y se utilizan correctamente. Tiene como cometido mantener al equipo responsable del proyecto (actores escolares) al tanto de los problemas de ejecución. El propósito fundamental es indicar lo más pronto posible cualquier

embudo con respecto a la entrada de recursos a fin de que se puedan tomar a tiempo medidas correctivas. En efecto, el monitoreo es, en primer lugar, un instrumento para mejorar la gerencia del proyecto.

El **Seguimiento** por su parte permite tener información que, usada oportunamente, puede contribuir en la ejecución suficiente y eficaz del proyecto. Comprobar que las actividades se han puesto en marcha en la magnitud, tiempo y oportunidad requerida. Se encarga del examen continuo o periódico, de la implementación de las actividades, para asegurar que la entrada de insumos (recursos), cronogramas de trabajo y los productos esperados conforme a las metas establecidas, se obtengan de acuerdo a los objetivos y a la programación preestablecida. Lo esencial del seguimiento es el análisis de avance, la detección de problemas la sugerencia de soluciones y la comunicación de estas en forma oportuna.

La **Evaluación** es la determinación sistemática de la pertinencia y eficacia, los resultados y efectos de las actividades en función de los propósitos planteados. Consiste en verificar el logro de los propósitos planteados, a fin de maximizar el impacto de la acción y proporcionar una base de orientación para la planificación futura.

El compromiso de la gerencia comunitaria implica un devenir de acciones continuas y permanentes a través del trabajo compartido. Cuando en las instituciones educativas se promueve la integración de todos los actores vinculados al proceso educativo de manera organizada, eficiente y eficaz, desde la presencia del gerente o director, para buscar soluciones y lograr los objetivos propuestos se está generando una gerencia comunitaria. Estos actores buscan alcanzar beneficios comunes entre la escuela y la comunidad favoreciendo el acceso de las organizaciones comunales en la toma de decisiones, dando como resultados acuerdos que mejoren la calidad educativa a través de la planificación, organización y ejecuciones de planes.

CATÁLOGO REFERENCIAL

- Álvarez, D. (2012). *El Equipo Directivo*. Ediluz.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia*. Colombia. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Ballester, L. (2006). *Participación Ciudadana y Salud: Formación y Reflexiones*. Mimeo.
- Barroeta, L. (2012). *Gerencia de la participación comunitaria como estrategia para el desarrollo parroquial sustentable*. Tesis de Doctorado en Ciencias Gerenciales. Colombia.
- Bernabé, I. (2011). *El Gran Equipo*. Ediciones LID.
- Buendía, Colás y Hernández (2000). *Socio construccionismo*. México: Mac Graw
- Camacho, J. (2013). *Desarrollo comunitario*. [Documento en línea]. Disponible: <http://eunomia.tirant.com/?p=1227>. [Consulta: 2017, Abril 08].
- Carrasquero, F. (2011). *Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Axiológica en la Acción Educativa*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- CESAP, UNESR, ILDIS, CONCENTROCCIDENTE. (2004). *Gerencia Comunitaria. Liderazgo en Gerencia Comunitaria*. Tercer Cuaderno. [Revista en línea]. Disponible: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/50266.pdf> [Consulta: 2017, Febrero, 13]
- CESAP. (2001). *Taller Liderazgo en Gerencia Comunitaria*. Tercera Parte. Pedernales. Caracas. Venezuela.
- Comisión Delors (1996). UNESCO. *El Centro Educativo, Escuela de Ciudadanía*.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Caracas. Gaceta Oficial N° 36.860.
- Córdova, González y Bermúdez (2008). *Métodos de la Investigación cualitativa*:

Apuntes para la comprensión de la Hermenéutica. España: Solar.

Cunill N. (1991). *Participación Ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos.* Venezuela.

D'Alessio, A. (2013). *Ontopercepción de la Participación Comunitaria en el ámbito Escolar. Hermeneusis desde la Escuela Básica Estatal "Profesor Raúl Villarroel" ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.* Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.

De Oña, J. (2010). *Educación de calle y desarrollo comunitario: Una experiencia educativa en contextos de exclusión.* España. Caritas Española Editores.

Dewey, J. (1915). *Fin de "La escuela y el progreso social"*, en Boletín de la Institución Libre de Enseñanza.

Díaz de Marina (2006). *El Método Histórico: Hermenéutica o Interpretación.* México: Mac Graw Hill.

Díaz, F. (2006). *Enseñanza Situada: Vínculo entre la Escuela y la Vida.* México: Mc Graw Hill.

Druker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura.* Bogotá: Norma.

Durkheim, E. (1976) *Educación como socialización.* Salamanca: Ediciones Sígueme.

Espinosa, J. (1993). *Economía, autogestión y desarrollo. Sociedad solidaria y desarrollo alternativo.* Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Fernández, P. (2012). *El Proyecto Educativo Integral Comunitario PEIC.* [Documento en Línea]. Presentación realizada por el Prof. Pablo Fernández, Coordinador General de la Red de Apoyo por la justicia y la paz. Disponible: <http://www.slideshare.net/leynisp/proyecto-educativo-integral-comunitario-peic> [Consulta: 2017, Febrero 22].

Finkel, L. (1996). *La Organización Social del Trabajo.* 2da Edición. España: Pirámide.

Gadamer, H. (1999). *La Comprensión Hermenéutica en la Investigación Educativa.*

- Geertz, O. (1973). *Entrevista Cualitativa*. México: Siglo XXI.
- Gento, P. (1996). *Estrategias ara la Gestión Educacional, Participativa y Desarrolladora*. Jamaica (Mimeografía).
- Glaser y Strauss (1967). *La Hermenéutica Objetiva*. España: MCC
- González, M. (2009). *Perspectiva Docente de la Formación en Valores en el Instituto Universitario de Tecnología Valencia*. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero - Junio 2012 Vol. 1 N° 17 [Revista en Línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n17/art02.pdf> [Consulta: 2017, Mayo 13]
- Guanchez Lenis. (2014). *Gerencia Comunitaria*. [Resumen en línea] trabajo no publicado Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada UNEFA. Disponible:<http://elaboremoscargas.blogspot.de/search?updated-max=2016-06-17T20:56:00-07:00&max-results=20> [Consulta: 2017, Marzo 10]. Hill.
- Hoyos, B. (2016). *Plan de Acción basado en la Gerencia Participativa para la integración Escuela y Comunidad. Caso: Municipio Naguanagua Estado Carabobo*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores y asociados.
- Infante, C. (2000). *La Investigación Cualitativa como Diseño Operativo*. México: Torbellino.
- Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) (2004). *La gerencia social* INDES. [Documento en línea]. Disponible: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1223/La%20Gerencia%20Social%20INDES%20%28I60%29%C2%A0%20.pdf;jsessionid=BB7E2A0DD861943E76C343CBBD8DFA5F?sequence=1> [Consulta: 2017, Marzo 05].
- Kliksbertg B. (1999). *Seis Tesis No Convencionales sobre Participación*. Coordinador General Instituto Interamericano para el Desarrollo Social INDES- Bid. Washington DC.

Ley de los Consejos Comunales. (2006). República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Gaceta Oficial N° 38.439

Ley Orgánica de Educación. (2009). Ministerio del Poder Popular para la Educación. Caracas. Gaceta Oficial N° 5.929.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales. (2009). República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Gaceta Oficial N° 39.335.

Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. (2009). Caracas. Gaceta Oficial N° 39.264.

López, M. (1999): *Intervención Psicosocial y Servicios sociales: Un enfoque participativo.* Madrid: Síntesis

López, J. (2015). *El Desarrollo de las Comunidades. La Autogestión en el Desarrollo Endógeno para la Participación de las Comunidades.* [Artículo en línea]. Disponible: http://activareconomia.blogspot.com/2015/04/la-autogestion-en-el-desarrollo_18.html [Consulta: 2017, Agosto 26].

Martínez, M. (1998). *Investigación cualitativa.* Consultores Caracas: Venezuela.

Martínez, M. (2005). *Hermenéutica de la Ciencia y Métodos de Investigación.* México: Trillas.

Mass, M. (2007). *Desarrollo Endógeno: Cooperación y competencia.* Venezuela: PANAPO.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano.* Caracas.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). *Diseño Curricular del Subsistema de Educación Secundaria Bolivariana.* Caracas.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2012). *Los Consejos Educativos.* Caracas. Resolución 058. Gaceta Oficial N° 40.029

Montero M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria.* Buenos Aires: Paidós.

Montero, M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria.* Buenos Aires: Paidós.

- Montero, M. (2014). *La comunidad y sentido de comunidad*. Blog Psicología.
- Morín, E. (1994). *Introducción al Pensamiento Complejo*. (Trad. del Fr. Por Marcelo Pakman). Barcelona: Gedisa.
- Piña, E. (2013). *La Gerencia Comunitaria en sus dimensiones: Integración Escuela – Comunidad y Desarrollo Endógeno*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Polanyi, S. (1958). *Personal Knowledge*. Mimeografía.
- Proyecto Educativo Integral Comunitario PEIC. (2010-2011). U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”. Valencia.
- República Bolivariana de Venezuela Presidencia. (2007). *Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista (PPS). Desarrollo Económico y social de la Nación 2007-2013*. Caracas.
- Reyes E. (2013). *Liderazgo Comunitario y Capital Social: Una aproximación desde el Campo Biográfico*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Rodríguez, D. (2016). *Participación Comunitaria y Calidad Educativa. Hermeneusis en la U.E.N “Madre Teresa de Calcuta”*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Rodríguez, S. (1828). *Sociedades Americanas*. En: Obras Completas, Tomo I. Caracas: Ediciones de la Presidencia de la Republica (2001).
- Ruiz, L. (1992). *Gerencia en el Aula*. Caracas: FEDUPEL
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Silva, R. (2011). *Liderazgo Comunitario*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://desarrollosocialcomunitario.blogspot.com/> [Consulta: 2017, Febrero 15].
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La Búsqueda de Significados*. España: Grupo Planeta.
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.

- Toscano, F. (2000). *Desarrollo Local y Economía Social*. Madrid: ESIC.
- Tripier, B. (2005). *La Cogestión y su importancia en el modelo de Desarrollo Endógeno*. [Documento en línea] Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/la_cogestion_y_su_importancia_en_el_modelo_de_desarrollo_endogeno [Consulta: 2017, Agosto 24]
- UNESCO (1994). Jacques Delors. *La Educación Encierra un Tesoro*. Caracas: Santillana. Ediciones UNESCO.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2008). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (2da Reimpresión), caracas: FEDUPEL.
- Valles, M. (2000). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. México: Revista "Tendace".
- Vives, A. (2011). *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. [Libro en Línea]. Caracas: San Pablo. Disponible: www.cumpetere.com/documents/Mirada%20Critica%20Version%20imprensa.pdf [Consulta: 2017, Septiembre 04].
- Wells, G. (2004) *La unión de las dimensiones sociales, intelectuales y afectivas de la educación para transformar la sociedad*. Artículo publicado en Aula de Innovación Educativa, 131. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=853301> [Consulta: 2017, Febrero 15].
- Woods, P. (1993). *Fuentes de Rigor en la Investigación Cualitativa*. Barcelona: Paidós.
- Zambrano, A. (2000). *La mirada del sujeto educable. La pedagogía y la cuestión del otro*. Santiago de Cali: Fundación para la filosofía en Colombia.