



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**PROLEGÓMENOS EPISTÉMICOS DESDE UNA HOLOGERENCIA
EDUCATIVA POSTMODERNA**

Campus de Bárbula, Mayo 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**PROLEGÓMENOS EPISTÉMICOS DESDE UNA HOLOGERENCIA
EDUCATIVA POSTMODERNA**

Autor: MSc. Tulio Manuel Cordero Pérez

Tutora: Dra. Minerlines Racamonde

Campus de Bárbula, Mayo 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**PROLEGÓMENOS EPISTÉMICOS DESDE UNA HOLOGERENCIA
EDUCATIVA POSTMODERNA**

Autor: MSc. Tulio Manuel Cordero Pérez
Tutora: Dra. Minerlines Racamonde,

Tesis presentada como requisito de mérito ante la Ilustre y Magnífica Universidad de Carabobo para optar por el Título de Doctor en Educación.

Campus de Bárbula, Mayo 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



VEREDICTO

Nosotros, los miembros del jurado designado para la evaluación de la Tesis Doctoral titulado: **PROLEGÓMENOS EPISTÉMICOS DESDE UNA HOLOGERENCIA EDUCATIVA POSTMODERNA**, presentada por el: MSc. **Tulio Manuel Cordero Pérez, V-** CI.10.365.296, para optar al grado de **Doctor en Educación**, estimamos que la mismo reúne todos los requisitos suficientes para ser considerado como:

Nombre y Apellido C. I. y Firma del Jurado:

Dra. María Esté de Villarroel. Presidenta. C.I._____. Firma: _____

Dra. Nerys Olivares. Jurado Interno. C.I._____. Firma: _____

Dr. Miguel Mujica. Jurado externo. C.I._____. Firma: _____

Campus de Bárbula, Mayo 2011

DEDICATORIA

Consagro esta Tesis Doctoral en primer lugar a **mi Madre**,
amada fuente de miel y agua fresca,
quien además de darme la vida,
ha estado siempre pendiente de mis frutos diarios.

A mi dulce y fragante esposa,
y a mi querido y virtuoso hijo,
quienes cambiaron considerablemente mi vida
Constituyéndose en mis compañeros, amigos
y legado existencial.

A mí amada abuela quien mientras vivió
fue apoyo incondicional
en mi formación personal y profesional,
estando en todo momento atenta de mí.

A mis Tías, quienes con sus atenciones y tratos
siempre me hacen sentir
como uno más de sus hijos.

También dedico esta tesis a mis hermanos, primos, sobrinos y tíos
quienes son mi fortuna y complementan mi adorado grupo familiar,
gracias le doy a Dios por tenerlos.

A mis compañeros de trabajo, colegas del doctorado
Y muy especialmente
a todos los que han sido mis estudiantes
a lo largo de toda mi vida profesional.

RECONOCIMIENTO

Al distinguido jurado calificador:

Dra. María Esté de Villarroel quien en todo momento me brindó sus más cálidas atenciones inherentes a este camino doctoral.

Dra. Nerys Olivares, quien con su sabiduría, calidad humana y dominio profesional supo direccionar mis ideas para fortalecer la tesitura que con humildad se inserta en el continuum del conocimiento.

Al Dr. Miguel Mujica, por sus atenciones y aportaciones intertextuales propias de sus producciones intelectivas de avanzada para poner a la vanguardia las metaperitaciones propias de la postmodernidad en el contexto hologerencial.

A la Dra. ***Minerlines Racamonde***, mi tutora, por haber confiado en mí, por su apoyo incondicional, por su excelsa calidad humana y sobre todo por las excelentes peritaciones que en todo momento nutrieron esta Tesis Doctoral

A Cenobiarca ***Alejos, Elizabeth García y Fidelina Rodríguez*** por ser ejemplos de vida y valores trascendentales en mi existencia personal desde mí siempre “Guarabao” natal.

Finalmente a mi amigo ***Miguel Ángel Flores Zorrilla*** por haber brindado, desde su alta investidura, el tiempo como apoyo incondicional para poder culminar Bienaventuradamente este periplo académico.

Gracias a todos

AGRADECIMIENTO

Ante todo **a Dios, mi Señor** y dador de vida
por brindarme fuerzas, luces
y la justa salud para seguir cada día adelante.
A la ilustre y magnífica Universidad de Carabobo.

Al Liceo “Carmelo Fernández”
A la Escuela. “Concepción de Carvajal”
por ser las instituciones donde he recibido
mi formación académica trascendental

Al Liceo Bolivariano “El Deleite”
a la UE. Liceo “El Santuario”
A la EBID “Corina Römer de Salas” y
al Grupo de Artillería “Coronel Miguel Antonio Vázquez Nro. 11”
por ser las instituciones donde he permanecido para forjarme
como profesional y como ciudadano útil.

A todos los que han sido mis profesores,

También agradezco
a mis amigos y colegas que siempre han estado cerca de mí,
especialmente a **Viez Migdalia, Carmen Yaquelín Molina,**
Carlos Angarita y Aliex Mora por su apoyo incondicional desde el alfa hasta el
omega de esta nutritiva experiencia académica.
Que El Señor les siga amando y llenando de bendiciones por siempre.

Les estoy muy agradecido.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Veredicto.....	v
Dedicatoria.....	
Reconocimiento.....	7
Agradecimiento.....	
Índice general.....	9
Lista de cuadros.....	
Lista de infografías.....	13
Lista de redes de Atlas ti.....	
Resumen.....	14
Introducción.....	15
I INTERLUDIO PRIMERO DE LA DISCURSIVIDAD COMUNICATIVA	
Modelos de la gerencia académica.....	25
Objeto contextual del estudio.....	30
Intención investigativa.....	38
II INTERLUDIO SEGUNDO DE LA COMPRENSIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DE UNA HOLOGERENCIA- EPISTEMICA	
Visión ontológica de la gerencia educativa. Una aproximación filosófica en tiempos de cambios.....	39
Escorzo epistémico para una ontogestión educativa venezolana	42
Frederick Winslow Taylor (1856-1915).....	46
De la gerencia corporativa a la gerencia de la educación venezolana.....	49
Principios básicos de Ford.....	51
Aportes de Henry Ford a la administración.....	52
El fordismo.....	53
Max Weber (1864-1920).....	54
Henry Fayol.....	55
Elton Mayo. (1880-1949).....	57

	McGregor, Douglas. (1906-1964).....	59
	Teoría Z de Ouchi. (1981). Teoría o cultura Z.....	61
	Karl Ludwing Von Bertalanffy. (1901-1972).....	63
	Peter Senge (1999).....	65
	Epistemología de la calidad educacional.....	67
	Visión trilogía de la excelencia desde su deontología.....	74
	La reingeniería como paradigma de cambio gerencial.....	75
	Administración, gerencia y gestión.....	77
	Enfoques gerenciales postmodernos.....	80
	Enfoque dialógico.....	80
	El Empowerment o empoderamiento.....	80
	El benchmarking.....	82
	La estrategia competitiva.....	84
	Organizaciones virtuales.....	84
	Administración de la información.....	86
	El Outsourcing.....	88
	El Coucoaching.....	88
III	INTERLUDIO TERCERO SOBRE LA COMPRESIÓN EPISTÉMICA DE PRINCIPIOS HOLOGERENCIALES.	92
	Peritaciones sobre arte de la planificación.....	95
	En el contexto académico.....	97
	Paradigmas en la planificación	
IV	INTERLUDIO CUARTO DE LA ACCIÓN ARGUMENTATIVA	
	Tipos de argumentos.....	105
	Perfil epistemológico.....	114
	La metáfora como figura simbólica en la articulación del perfil epistemológico y del objeto de estudio. Un tránsito hacia una Hologerencia.....	116
	La metáfora conceptual transdisciplinaria de una Hologerencia epistémica.....	118
	La metalepsis un tropo conducente al episteme hologerencial	120
	La infografía: comprensión simbólica del conocimiento.....	122

V	INTERLUDIO QUINTO DEL DISCURSO SOBRE LA METÓDICA DEL MÉTODO	
	Constructos justificantes del paradigma cualitativo.....	127
	Gadamer: interpretación desde un mundo sociosimbólico.....	128
	El Círculo Hermenéutico pensado desde la teoría holística.....	129
	La comprensión como noesis en la metódica del círculo hermenéutica.....	131
	Delineación de la investigación.....	132
	Cimiento metódico articulante del estudio.....	133
	La entrevista en profundidad y la articulación de saberes para la inmersión trabajo de campo.....	137
	Aspectos a considerar durante el desarrollo de la entrevista.....	141
	Criterios de selección de los informantes claves.....	148
	Del perfil, acuerdos y acercamiento ante los informantes claves.....	151
	Hermenéutica de la validación de saberes.....	153
	Análisis de la información.....	158
	El sistema de lecturas como herramienta hermenéutica.....	159
VI	INTERLUDIO SEXTO REPRESENTACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	
	Entrevista en profundidad Nro. 01.....	161
	Entrevista en profundidad Nro. 02.....	179
	Entrevista en profundidad Nro. 03.....	191
	Entrevista en profundidad Nro. 04.....	208
	Entrevista en profundidad Nro. 05.....	224
	Entrevista en profundidad Nro. 06.....	238

VII	INTERLUDIO SEPTIMO DE LA REPRESENTACIÓN TEÓRICA DE LA HOLOGERENCIA EPISTÉMICA	260
	La hologerencia epistémica.....	263
	Caracterización de la hologerencia epistémica.....	265
	Principios rectores.....	266
	Supervisión emergente en el hecho hologerencial.....	267
	Peritaciones teleológicas a partir de la crítica de la facultad de juzgar.....	271
	Reflexiones del epísteme hologerencial desde el pensamiento complejo.....	272
	El principio de alteridad en la hologerencia epistémica.....	273
	El principio dialógico como elemento de complejidad reflexiva.....	274
	Nomios de la hologerencia epistémicas para futuros investigadores.....	275
	Redes de Atlas Ti que sustenta la Hologerencia Epistémica...	285
	Glosario conceptual.....	
	Referencias bibliográfica.....	290
	Bibliografía complementaria.....	303
	Anexos.....	306

LISTA DE CUADROS

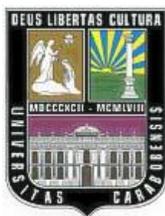
	pp.
01. Panorama general de las teorías Básicas de la administración.....	73
02. Cambios relevantes en las sociedades industriales y postmodernas....	91
03. Representación del ámbito de estudio.....	124
04. Representación de los informantes claves.....	150

LISTA DE INFOGRAFÍAS

01. Modelos parciales de la gerencia académica.....	27
02. Fundamentos teóricos del problema.....	29
03. Dimensiones sociales del estudio.....	33
04. Ser de la hologerencia epistémica.....	40
05. Hermenéutica de la validación de saberes.	158
06. Dimensiones Emergentes.....	262
07. Interdisciplinariedad de la hologerencia epistémica.....	263
08. Relaciones transdimensionales.....	266

LISTA DE REDES DE ATLAS TI

Red Nro. 01. Hologerencia epistémica.....	275
Red Nro. 02. Dimensión postmoderna.....	276
Red Nro. 03. Holística postmoderna.....	277
Red Nro. 04. Ontológica Deontológica.....	278
Red Nro. 05. Holística Axiológica.....	279
Red Nro. 06. Axiológica epistémica.....	280
Red Nro. 07. Teleológica.....	281
Red Nro. 08. Axiológica ontológica.....	282
Red Nro. 09. Saturación de categorías.....	283
Red Nro. 10. Supervisión integral – integrada.....	284



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**PROLEGÓMENOS EPISTÉMICOS DESDE UNA HOLOGERENCIA
EDUCATIVA POSTMODERNA**

Autor: MSc. Tulio Manuel Cordero Pérez

Tutora: Dra. Minerlines Racamonde.

Año: 2011

RESUMEN

Se presenta esta tesis doctoral cuya intención investigativa fue construir los prolegómenos para una Hologerencia Epistémica desde la significación de la postmodernidad. Se enmarcó dentro del contexto educativo postmoderno para definir una gerencia epistémica teorizándola dentro del contexto educativo venezolano, a fin de asumir sus fundamentos deontológicos, axiológicos y teleológicos; así como también insertar principios conceptuales en el desafío de percibir una hologerencia epistémica; posteriormente se teorizó el tratado desde una visión sinéctica transdisciplinaria hologerencial. Sus implicaciones teóricas se encontraron en la praxis educacional así como también en diferentes principios administrativos y filológicos enmarcados dentro de una visión interdisciplinaria. Estas implicaciones se presentaron a la luz de las teorías del conocimiento y ciencias humanas para poder consustanciarlas dentro de un contexto objetivo y socio educativo pertinente. La investigación se planteó en siete interludios que fueron: primero de la Discursividad Comunicativa; el segundo de la comprensión del estado del arte de una Hologerencia epistémica; el tercero sobre la comprensión epistémica de principios hologerenciales; el cuarto del interludio de la acción argumentativa; el quinto interludio del discurso sobre la metódica del método; sexto interludio de la hermenéutica de las entrevistas en profundidad y finalmente el séptimo de la representación teórica de la Hologerencia epistémica. Se destaca que su diseño es también analítico-crítico porque se inserta de un modo trascendental en la gnoseología epistémica gerencial. Se empleó como método de análisis la hermenéutica, el análisis de contenido y entrevistas a profundidad para generar a partir de éstos el prolegómeno epistémico antes planteado.

Línea de investigación: epistemología y administración. Temática: gerencia.

Palabras clave: prolegómenos epistémicos, Gerencia educativa, postmodernidad, hologerencia,

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
DOCTORATE IN EDUCATION



**PROLEGOMENON IN AN EDUCATIVE HOLOMANAGEMENT
POSTMODERN**

Author: MSc. Tulio M, Cordero.

Tutor: Dra. M. Racamonde.

Year: 2011.

Occurs is thesis whose investigative intention was to build the run-up to an epistemic Hologerencia since the significance of postmodernism. Framed the postmodern educational context to define an epistemic management theorizing the Venezuelan educational context in order to assume its ethics, axiológic and teleológic; foundations as well as also insert conceptual principles in the challenge of perceiving an epistemic; hologerencia subsequently theorized the Treaty from a transdisciplinary sinéctica hologerencial vision. Theoretical implications were found in educational practice as well as different administrative and philological principles framed within an interdisciplinary vision. These implications were presented in the light of the theories of knowledge and human sciences to be presented inside of a target context and relevant educational partner. Research was raised in five moments which are: the communicative; discursivity preface first second preface the understanding of the State of the art of a Hologerencia epistemic; third preface about epistemic principles hologerenciales; understanding Fourth interlude argumentative; action preface. Fifth preface the discourse on the methodical method: sixth preface of hermeneutics of interviews in depth and finally 7th preface the theoretical representation of the Hologerencia epistemic. Highlights that its design is also analítico-crítico because inserts a transcendental mode in the managerial epistemic epistemology. Employed as hermeneutics, analytical analysis of content and in-depth interviews to generate the earlier raised epistemic preface therefrom.

Line of investigation: epistemology and administration. Subject: management.

Keywords: prolegomena epistemic, educational management, postmodernism, Hologerencia,

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

INTRODUCCIÓN

La presente tesis constituye un tratado científico concebido bajo el nombre de **Prolegómenos Epistémicos desde una Hologerencia Educativa Postmoderna**, la cual busca comprender la génesis de los múltiples y complejos problemas que se presentan en diferentes escenarios de la gestión educativa venezolana; fue enmarcado bajo el episteme holista ya que el hecho de la gerencia educativa nacional se puede comprender desde su unicidad entre las diferentes estructuras que conforman el Sistema Educativo Venezolano. El acto comprensivo surgió con la inserción de fundamentos críticos repensados desde la postmodernidad, por considerar que la concepción gerencial producida en la modernidad se ha agotado, motivo por el cual fue menester reinterpretar la gerencia bajo una visión que indiscutiblemente está más allá de los atenuados modelos de la instrumentalidad propia de la modernidad. En consecuencia esta tesis emerge por la necesidad de repuesta sociontológica ante las diferentes y trasmutantes situaciones en las cuales está inmerso el hecho educativo venezolano, específicamente a nivel gerencial.

La idea central gravitó alrededor de la construcción de un cuerpo teórico, con fundamentos epistémicos, para futuros investigadores, así como también para los constructores de la nueva gerencia educativa venezolana. Y a partir de ésta contribuir con nuevos elementos hacia la edificación de una educación verdaderamente de avanzada en todas sus dimensiones posibles. Al mismo tiempo, esta tesis resulta atractiva por el redimensionamiento de principios sensibles ante la práctica hologerencial presentes en una sociedad donde los valores, la moral, la ética y la virtud se conjugan desde las teorías del pensamiento, para visualizar la integralidad en el espacio sociopolítico venezolano, desprendiéndose desde aquí la importancia de su enfoque epistémico, y consecuentemente la vigencia que enmarcó

la presente investigación. El valor científica radicó en el desarrollo de los prolegómenos epistémicos desde una hologerencia educativa, permitiendo, de esta manera la plataforma gnoseológica requerida para su conocimiento y profunda comprensión a la luz de las teorías del pensamiento universal, y sobre éstas lograr la interpretación de la gerencia educativa, con los cimientos filosófico, ontológicos y epistémicos requeridos para hacer ciencia, razón ésta que impulsó su desarrollo. En atención a la especificad y arquitectura germina la necesidad de estructurarla en siete interludios, los cuales se describen a continuación:

Interludio primero de la discursividad comunicativa: este resultó muy interesante porque permitió visualizar el problema desde sus diferentes enfoques: ontológico, epistémico y deontológico, planteándolo en su justa y exacta dimensión, así como también admitió relacionarlo dentro del complejo objeto de estudio correspondiente y contextualizado dentro de la Hologerencia educativa venezolana. Consecuentemente se generó un cuerpo reflexivo sobre la intención investigativa y los fundamentos teóricos vinculantes con la Hologerencia epistémica, donde emergió la necesidad de conceptualizarla como sintagma orientador de la investigación.

Interludio segundo de la comprensión del estado del arte de una Hologerencia epistémica: se inicia con una visión ontológica, presentada bajo el amparo de los fundamentos del deber y las normas morales que deben regir la acción gerencial de la educación venezolana. Dichos argumentos se desarrollaron bajo la luz deontológica por constituir la teoría del pensamiento que sustenta dicha visión, sustentándose en la Ética de la gerencia educativa para dar forma al postulado que divulga el mayor bienestar posible para la generalidad de las personas, y de la mejor forma posible.

Se continúa con un escorzo epistémico para comprender la Ontogestión educativa venezolana, partiendo de la interpretación hermenéutica como herramienta fundamental en la comprensión del hecho hologerencial. Se concluye con una revisión de las principales teorías y enfoques gerenciales producida en la administración científica, desde Taylor hasta Senge, quienes por interdisciplinariedad han integrado los principios de la gerencia educativa para establecer los fundamentos que rigen la gerencia de la educación venezolana.

Interludio tercero sobre la comprensión epistémica de principios hologerenciales: Este intersticio se inicia con importantes peritaciones sobre el arte de la planificación de los procesos de la gerencia educativa venezolana. Lo cual constituye un conjunto de conocimientos especializados y reconocidos en el ámbito gerencial, permitiendo visualizar y comprender a profundidad el estado del arte epistémico de la gerencia educativa, Así como los diferentes paradigmas de planificación que se presente en la práctica gerencial. Se destaca expresando que existen tantos tipos de gerencia como de planificaciones posibles, y sobre todo en el campo educativo, donde la norma parece no estar definida.

También se presentan interesantes planteamientos sobre la planificación normativa, la tradicional, la estratégica y la planificación táctica, entre otras que ayudarán a la comprensión de práctica gerencial en Venezuela. Se finaliza con un enfoque sobre la planificación educativa planteada desde un enfoque macro, es decir de los Planes Nacionales del Estado Venezolano, pasando por lo meso como lo es la planificación de las universidades, zonas educativas, para llegar a lo micro como lo es la planificación educativa a nivel de planteles y aulas.

Interludio cuarto de la acción argumentativa: en éste se abordaron diferentes cimientos teóricos que por interdisciplinariedad enriquecieron la investigación; se

continuó dicho periplo con la inserción metodológica de algunas figuras literarias como la metáfora, metalepsis y metonimia, quienes generaron un patrimonio comunicológico fundamental en esta producción científica, así como también el potencial heurístico útil para la investigación; dichas figuras al conjugarse proveyeron interesante sustentabilidad metodológica novedosa para este estudio.

Todas las inserciones se pensaron desde la postmodernidad ya que ésta permitió visualizar el hecho hologerencial desde una perspectiva poco vinculada a nivel gestión. Entiéndase por postmodernidad como un estado naciente del modernismo (Lyotard, 2001:229) el cual de acuerdo a Habermas, (2002:556) se despoja de su contenido racional y perspectivas de futuro ante una modernidad en discordia consigo misma. En este prolegómeno también se definió un interesante perfil epistémico que nutrió el estudio, generando complementariedad entre la metáfora, metalepsis y la metonimia a modo de inserciones fundamentales para el avance científico ante el tránsito hacia la hologerencia epistémica.

Se finaliza con las especificidades del objeto de estudio, el cual se ubicó en la gerencia educativa venezolana. Dichas especificidades se representaron mediante Infogramas como herramienta para la comprensión simbólica del conocimiento, donde la imagen y el color se fusionaron para formar parte del análisis científico y representativo dentro del presente estudio.

Interludio quinto del discurso sobre la metódica del método, donde se invita a conocer las distintas posiciones teóricas que fundamentan el método de investigación seleccionada, el diseño de esta investigación, las entrevistas en profundidad que generaron las disertaciones, la argumentación de validación teórica, entre otros puntos de interés que se conocerán al abordar este tratado. Además se presentan de manera explicativa la naturaleza cualitativa emergente, así como

también su enfoque holístico y hermenéutico que en este subyace. Consecuentemente se estableció un diseño descriptivo, documental y bibliográfico con carácter participativo representado mediante una infografía.

Interludio sexto de la hermenéutica de las entrevistas en profundidad. Este se caracteriza por presentar el cuerpo de las entrevistas a profundidad, las cuales permitieron conocer de primera fuente la visión que tienen docentes activos en el sistema educativo venezolano, tanto a nivel de educación básica como a nivel superior. A partir de esta se pudo develar la presencia ontológica, epistémica, teleológica y deontológica que han estado siempre presente en la gerencia educativa venezolana, pero no se habían presentado bajo este enfoque, constituyendo uno de las aportaciones primogénitas de esta tesis doctoral.

Interludio séptimo de la representación teórica de la Hologerencia epistémica: se presenta bajo una metodología emergente para significar la gerencia educativa venezolana bajo la postmodernidad y contextualizada en el paradigma holístico, constituyendo otra de las aportaciones que engalanan esta tesis doctoral. Y viene a constituir, junto con la propuesta epistémica, la ontológica la deontológica del tratado de Hologerencia planteada en la teorización, dicha teorización se enmarca en dimensiones comunitarias altamente demandas en el contexto sociopolítico venezolano, sobre todo en el educativo, donde se establecen los cimientos metagerenciales emergentes para una mejor sociedad.

“La alegría de ver y entender es el más perfecto don de la naturaleza.”
Albert Einstein.

INTERLUDIO PRIMERO DE LA DISCURSIVIDAD COMUNICATIVA

Entendiendo el impacto que tiene la gerencia educativa en los diferentes espacios socioacadémico que le corresponden, y analizando las múltiples dimensiones que éstos escenarios poseen para la génesis de los Prolegómenos epistémicos hologerenciales, se reflexiona profundamente sobre el hecho histórico y social en el cual la educación se presenta contextualizada; momento en donde sus integrantes deben poseer consciencia plena del dinamismo al cual están sometidas las fuerzas sociales, políticas y consecuentemente las pertenecientes a la gerencia educativa venezolana; por tal motivo es necesario replantear su visiomisión desde el holismo, para que la actual estructura educativa venezolana responda a las necesidades académicas, sin soslayar las diferentes ideologías que siempre van a estar presentes en toda labor educacional.

De acuerdo a éstos e interpretando a Méndez (2004), plantear que en el contexto histórico y social de la educación, así como en sus diferentes expresiones de crisis escolar emergen enfoques y modelos de la gerencia educacional posmoderna, los cuales es necesario leerlos desde un enfoque epistémico y ontológico para poder comprenderlos en su justa y exacta dimensión posible.

Estos enfoques epistemológicos gerenciales se enmarcan en las múltiples y dinámicas redes sociales, las cuales se traducen en un mega desarrollo digital, incorporando el hecho gerencial en la aldea global de la comunicación.

Con fundamento en Castell (1997), estos prolegómenos se piensan dentro de una sociedad multicomunicacional caracterizada por el desarrollo tecnológico y la evolución digital de los procesos de gestión académica, proporcionando nuevos canales para la acción comunicativa y transferencia de masa de datos a través de la telemática, medios audiovisuales y redes satelitales que facilitan el procesamiento de información útil en los diferentes escenarios correspondientes a la gerencia educativa. Esto genera patrones de comportamiento social, crea códigos para la gerencia de la comunicación y del lenguaje, inculcando o transculcando modelos sobre gerencia.

De acuerdo a Castell (ob. cit), se percibe un “*complexus*” sistema en la sociedad de la información donde la rapidez y el caudal de la misma aumentan en fracciones de segundo, acarreado múltiples necesidades en las personas y organizaciones, así como también en la cultura administrativa, influyendo en sus diferentes niveles gerenciales (gerencia de primera línea, media y alta gerencia). En este contexto dichos prolegómenos se concretan en la tecnicidad que debe acompañar a la gerencia educativa, desde la tecnología de avanzada hasta la incorporación de redes en aulas escolares, direcciones de planteles, municipios escolares, zonas educativas y universidades, es decir la tecnología al alcance de todos. Lo que constituye fuente inagotable de información en el proceso de formación y documentación para facilitar la dirección académica. Ahora bien, fue necesario enfocar parte del hecho epistémico gerencial desde el cristal de la postmodernidad, entendiéndose esta como el período de la cultura occidental iniciado en el último tercio del siglo XX donde se desdibujan las estructuras racionales de la modernidad. (Larousse: 2008).

El mundo virtual y la aldea global, ausente para unos y subutilizados para otros, deterioran el contacto personal ante el virtual, empobreciendo la gestión comunicativa, tanto en su oralidad como en la relación personal, limitando la capacidad de esfuerzo por entender el mundo circundante.

Es por esto que los nuevos planteamientos de gerencia educacional deben redimensionarse desde la axiología, donde los valores universales y legítimos del hombre, se inculquen en el hogar, la escuela, la universidad y la misma sociedad, ya que en la actualidad se desarrolla una humanidad con profundos resquebramientos de valores humanos, lo cual es altamente deletéreo para las generaciones futuras. De acuerdo a Morín (2000), se encuentra que dicha sociedad ***“está perdiendo lo humano del humano a causas de la incompletion o fractura del bucle cerebro-mente-cultura”***. (p.56) La condición humana parece olvidarse, siendo sólo uno de los múltiples retos para los prolegómenos epistémicos, los cuales deben acceder y apropiarse correctamente de la tecnológica de avanzada, sin perder la plena consciencia de la condición humana que se debe cultivar. Es muy importante entender que la gerencia epistémica debe apropiarse correctamente de la tecnología de vanguardia para el disfrute de todos y en armonía con los valores universales del hombre sin bifurcar los principios fundamentales de la humanidad.

Esta condición humana parece agotarse, y se demuestra en que el modelo de gerencia educacional venezolana se limita medianamente sólo a los espacios de las escuelas, liceos y universidades, sin ver lo que transcurre fuera de su entorno social o comunitario. Esto se evidencia cada vez más en el paso desapercibido o sin importancia de personas carentes de alimento, vestido u hogar, sin que los actores sociales formados en altas esferas académicas actúen. Se visualizan sociedades en conflictos, estados cada vez más pobres; en el caso latinoamericano y específicamente el venezolano se encuentran estructuras escolares en deterioro continuo, educadores con poca formación académica, egresados con baja formación profesional, entre otros indicadores que demuestran que menos que educación, lo que hay es poca instrucción tanto a nivel escolar como universitario, demostrándose de esta manera el carácter individualista presente en la educación de la modernidad. Al

respecto Morín (*op.cit*), considera esto como una sociedad individualista, limitada a lo básico, carente de valores, donde los nexos y afectos por la humanidad están ausentes. Ante el presente modelo de competitividad darwiniana la gerencia académica se encuentra administrando una generación de relevo que no está recibiendo las herramientas básicas para educar las futuras generaciones bajo estándares de calidad social. Es aquí donde la teoría morintiana se fundamenta para decretar la “muerte” de la modernidad por agotamiento paradigmático, lo cual se percibe en la miseria, el abandono tanto institucional y social, así como también por el deterioro que ha traído el seudodesarrollo económico, tecnológico y científico de la sociedad.

Invariablemente es aquí donde se reafirma el argumento axiológico, holístico y postmoderno, indispensable para desarrollar los prolegómenos hologerenciales. En tal sentido Pineda (1997:49) expresa que con la entrada del siglo XXI también se inició un mundo de posibilidades a nivel social y por ende, en el campo educativo, lo que en términos recurrente va dando característica a la sociedad que hoy se le identifica como postmoderna. De allí las posiciones estructuralistas, posestructuralistas, hermenéuticas e históricas pasan ante una constante revisión y validación, indicadores éstos, que caracterizan a las sociedades en crisis.

Otro tópico sustantivo se encuentra en la presencia de una generación de relevo, donde la mayoría de sus integrantes acuden a las aulas escolares llenos de apatía y desinteresados por su formación, pero si en post del lucro, con poco o ningún respeto ante sus semejantes y menos ante las normas elementales de comunicación, presentación personal y comportamiento social pertinente con el acto educativo. Se presentan estudiantes con alto índice de violencia escolar, baja motivación al logro y falta de sentido de pertinencia hacia la estructura escolar, ni comunitaria, se evidencia ausencia de valoración del medio ambiente y conservación ecológica, con

poca sensibilidad ante los valores espirituales tan necesarios para la formación de las futuras generaciones de relevo.

De acuerdo con Lizardo (2001), los valores tanto sociales y comunitarios son requerimientos fundamentales dentro de la educación para la formación del recurso humano que el sistema educativo va a gerenciar de manera integral. Estos permiten desarrollar las competencias que exige el nuevo milenio, las cuales requieren de individuos con aptitudes y actitudes distintas a las tradicionales, que sepan desenvolverse ante los desafíos sociales e individuales para impulsar los cambios que la dinámica requiere cada día. Dicho argumento se transforma en demostración de peso discursivo para decretar el agotamiento de los modelos de gerencia educativa hasta ahora instaurado, y a la vez son fundamentos para emprender la búsqueda de otros epístemes enmarcados dentro de la nueva gerencia académica.

En consecuencia de lo anterior, se percibe una crisis paradigmática, y de acuerdo con Martínez (2005), es el motivo por el cual se requiere revisar los modelos de la gerencia académica a la luz de las teorías del conocimiento y así poder acceder al ente de la gerencia educativa. Estos de acuerdo a Méndez (2004:97) fueron los modelos sin gerencia, entre ellos: el economicista, modelo de recursos, el político, gremial, de funciones y el modelo indeterminado. También se revisaron los modelos parciales de gerencia académica del mismo autor como lo fueron: el modelo de gerencia como gestoría, la gerencia como centralismo personalizado, como figura de prestigio, como figura principal de los eventos, como autoridad que administra la coyuntura y/o la crisis. A continuación se presentan para ilustrar sus constructos eidéticos:

Modelos de la gerencia académica

El modelo economista: se fundamenta en que la institución académica siempre requiere presupuesto para su funcionamiento y desempeñar así un excelente rendimiento. A mayor presupuesto mayor producto. Para este la conducción gerencial únicamente se basa en la asignación de recursos como fundamentos de gestión, soslayando otros aspectos importantes para la calidad educativa; consecuentemente ante la falta de recursos es inminente el conflicto institucional. En este paradigma el sistema educativo depende de las asignaciones gubernamentales. Se clasifica como un modelo unicausal por poseer una sola vía para la obtención presupuestaria. También se clasifica como extra institucionales porque sus asignaciones económicas son externas.

El modelo de recursos: se percibe como una visión gerencial más desarrollada, ya que plantea que la excelencia y el alto rendimiento institucional será posible si el funcionamiento del recurso tanto humano, técnico, capacidad instalada y materiales es óptimo. El autor plantea que la buena marcha depende de las condiciones que trascienden al presupuesto tales como: capacidades humanas, recursos materiales y estructura física. Se entiende que en éstos se incluye la capacidad instalada. Además agrega las riquezas ambientales. Pensándose por éstas como el clima y el ambiente organizacional. Con esta visión se mejora enfoque anterior por ser un modelo multicausal, pero no deja su dependiente del presupuesto gubernamental. El capital y los recursos no garantizan alto rendimiento. La realidad muestra instituciones educativas con los recursos necesarios, pero con débiles situaciones académicas. (Méndez: loc. cit)

El modelo político: este modelo continúa en la multicausalidad, pero agrega un elemento externo que lo hace más complejo como lo es el poder político, lo que lo

impulsa hacia los modelos extra institucionales. Esta visión se fundamenta en que todo el sistema educativo del país ha podido funcionar gracias a la intervención de la política, considerándose que ésta ha desviado el camino del sistema educativo venezolano hacia el clientelismo y la ideologización social del país.

El modelo gremial: éste va a la mano del anterior, manteniéndose como multicausal y extrainstitucional, pero incorporando a su estructura el factor gremial, lo que viene a determinar el funcionamiento y el éxito de la educación venezolana en general. Bajo este enfoque los gremios consideran que el aumento del presupuesto, la estabilidad laboral, y los beneficios contractuales han sido fruto de sus luchas a través del tiempo. El fundamento de la educación está en lo académico y las fuerzas germinales a través del tiempo se han alejado de esto.

El modelo de funciones: sus fundamentos están en la división del trabajo, donde el cumplimiento de las tareas, funciones y actividades parece ser lo más importante. Es un modelo capitalista que se desprende de la gerencia industrial y por interdisciplinariedad se incorpora al campo de la gerencia educativa. Si cada integrante del sistema cumple con sus funciones, consecuentemente la educación debería mejorar. Se indica que para Méndez (2004:) “los gerentes sólo tienen una perspectiva fiscalizadora y vigilante de la educación; no importa la calidad, importa si el profesor llega a la hora y le da sus clases; le interesa la estricta permanencia en el puesto de trabajo. Este modelo tampoco ha dado resultado” (p.97). Siendo este el patrón con mayores raíces en el sistema educativo venezolano, so pena de la realidad sociopolítica del país.

El modelo indeterminado: se caracteriza por no tener un patrón preciso, claro o bien definido. Su sobrentendido indicador se encuentra en la desarticulación organizacional y directiva; nadie conoce las decisiones y acciones a tomar. Otro

indicador se percibe por la falta de planificación, organización, dirección y control del proceso administrativo. Hay dispersión de funciones y fracturas en las líneas jerárquicas lo que devalúa falta de liderazgo, dificultando la identificación clara de quién realmente conduce las instituciones.

Finalmente se revisaron los modelos como política de gestión y recursos presentados por el mismo autor y se determinó que la continua crisis más allá de los modelos de gerencia académica y de la mala conducción universitaria, ministerial e institucional, se encuentra en la crisis de valores que subsume el sistema educativo venezolano, donde los cargos de directores, supervisores, decanos y rectores, entre otros, no se administran bajo los principios deontológicos que tanto requiere la Hologerencia de la educación venezolana. Estos modelos se ilustran a continuación:



Al revisar estos modelos se interpreta que la gerencia educativa va más allá de conocimientos técnicos y teóricos. Ésta llega hasta la ontología de la gerencia la cual

se circunscribe en la comprensión de su ser, es decir de su esencia, la cual está por encima de la ocupación de cargos y ejecución de funciones.

Al respecto Méndez (*ibídem*)

la crisis del paradigma organizativo se acompaña de la crisis de la forma como se conduce la institución educativa y por el hecho de ocupar un cargo de gerencia en la estructura de una organización no se le debe atribuir el calificativo de gerencia científica, pues ésta, debe por lo menos, garantizar el éxito de una organización. Se pueden llamar directivos o gobernadores a las personas que ocupan dichos cargos, pero nunca gerentes (p.97).

De acuerdo a esto, se comprende que la deontología gerencial se fundamenta en el deber ser, es decir desde su ontología, lo cual se expresa en la buena formación y el máximo rendimiento del personal, en la práctica de la virtud, en óptimo funcionamiento de la capacidad instalada, y entre otros, la excelente infraestructura escolar, para que así se garantice el éxito de una institución educativa. Los cargos de gerencia escolar, y universitarios deben ser vistos bajo principios de productividad social donde la gerencia sea integral, participativa y con sólida integración con su entorno comunitario.

Al respecto Pineda (1995), argumenta que *“en el diseño de políticas educativas coexisten paradigmas dirigidos a la búsqueda de la verdad a través de técnicas y procedimientos compartidos por una comunidad científica”* (p.68). Considerando el testimonio del mismo autor es importante interpretar las políticas educativas existentes a la luz del planteamiento ideológico que coexisten en el proceso social venezolano y así poder pragmatizar la gerencia educativa para proyectar en ella un enfoque social, bajo el debate visionario de las ciencias humanas. Este planteamiento se argumenta citando a Mujica, et al (2010) cuando expresa que:

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

la praxis gerencial, apreciando su aplicación en una realidad dinámica, interactiva, mutante, cambiante e incierta en razón de su rol de práctica social, la acción humana, la creatividad del venezolano y la necesidad de crear conciencia de compromiso social para todos los actores sociales en Venezuela, tomando en cuenta los elemento de contexto señalado (p.84)

Cerrando el posicionamiento de la idea se plantea que la hologerencia educativa venezolana debe responder al ideario presente en la filosofía de la Educación, así como en el Marco Legal vigente del país, sin soslaya la necesidad de compromiso social existente en todos los sectores del territorio nacional. Estos Prolegómenos Epistémicos desde una Hologerencia Educativa Postmoderna deben trascender la limitada gerencia educativo quedada medianamente en la mayoría de los planteles y universidades, para poder asumir verdaderas responsabilidades ante la comunidad. Se deja claro que en esta perspectiva hologerencial, hay que incluir dentro del proceso administrativo, los mecanismos que permitan resolver desde los centros educativos y universidades las respuestas a las carencias sociales existentes. En tal sentido se plantea el objeto contextual del presente estudio.



Objeto contextual del estudio

Partiendo del principio de gerencia epistémica que define esta investigación, así como también de los argumentos intertextuales propios de la gestión escolar, se ha identificado a la gerencia educativa venezolana como objeto del presente estudio, la cual es necesaria redimensionar o develar bajo horizontes sociales.

Este objeto de estudio, amplía su horizonte por la naturaleza de las dimensiones ontológicas, epistémicas y holísticas que tienen incidencia en la problemática de la gestión educativa correspondiente al complejo epísteme del sintagma hologerencial, en el contexto de la postmodernidad. La dificultad principal se plantea en que la gestión educativa de la modernidad se limitó, infructuosamente al entorno institucional e instruccional, y no trascendió más allá del plantel. Consecuentemente de su aislamiento gerencial, tampoco satisfizo las necesidades primordiales de las diferentes comunidades y sobre todo de los estratos sociales más desfavorecidos; en muchos casos permeó ineffectividad en el bienestar de las necesidades primarias del ser integral (holístico). Al respecto Lizardo (2001), expresa que *“el sistema educativo no se ha modernizado como lo exige el reto de incorporarse ante las nuevas tecnologías y acercamiento humano, institucional y socialmente, para mejorar la calidad del mismo en función del ser y el hacer”* (p.74.) En este contexto el autor presenta una tesis sobre la problemática real del sistema escolar venezolano, el cual ha incrementado su tecnología, pero de manera lenta so pena de que la tecnología avanza con asombrosa rapidez. El acercamiento humano está en deterioro, pues el individualismo reina en la escuela, como parte de un currículo oculto con fundamentos capitalistas. (Torres: 1998:29).

Desde un horizonte teórico se encontró que los fundamentos de la gestión educativa se basan en las contribuciones de Taylor (1915) Ford (1915) y Fayol

(1925), entre otros, los cuales pensaron la gerencia desde la producción industrial para la industria, desde la manufactura y la producción en serie; la gerencia educativa deliberada desde su enfoque epistémico y teleológico no responde a estos requerimientos, sin embargo se reconoce desde la interdisciplinariedad y de acuerdo a Torres (1998:32) que dichos principios gerenciales nacidos en la industrialización europea, se permean en toda la legislación educativa vigente en Venezuela; además fundamentan las estrategias de enseñanza, aprendizaje y de evaluación, sobre todo en la selección de los contenidos culturales que necesitan los futuros ciudadanos y ciudadanas, donde la gestión del recurso humano, docentes, alumnos y el entorno social difieren mucho del contexto empresarial.

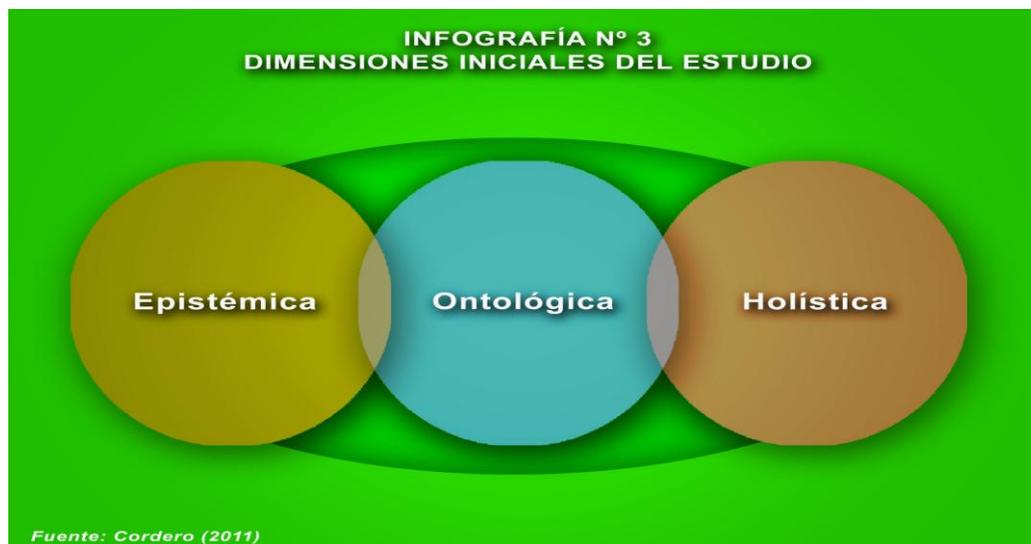
En atención con los criterios antes mencionado, Olivares (2003), indica que la acción gerencial hereda “ *el verticalismo en las líneas de mando, la centralización de las decisiones y la rigidez administrativa producto de la administración científica, lo cual provoca una desarticulación en los planes inmediatos*” (p.05), por otra parte expone que la sociedad de hoy conserva la estructura organizacional de manera rígida, lineal y jerarquizada burocráticamente, sobre todo en el ámbito disciplinario; además afirma que esta forma organizativa es propia de la Iglesia Católica y de la estructura castrense donde prevalece el mando y el control.

Otro problema puntual encontrado está en que la gerencia educativa actual no responde efectivamente ante la visión contemporánea del hombre y su entorno comunitario, tampoco ante la reciente forma de comportamiento de los estudiantes y de la sociedad en general, que para efecto de esta investigación es parte de la postmodernidad. De acuerdo a Lizardo (ob.cit.), se requiere de “*una nueva gerencia que guíe hacia un proceso comprometido con el desarrollo y progreso del país.*” (P.79), puesto que la actual no ha podido dotar a las sociedades del bienestar

requerido. De esta idea se desprende la necesidad de una nueva visión para la gerencia educativa con extensión comunitaria en armonía con las directrices, compromisos y requerimientos del ciudadano actual, las cual se plantea en estos prolegómenos.

En efecto y de acuerdo con los postulados de Gordon (1963) se afirma que la gerencia educativa está en crisis, por lo tanto el manejo gerencial en estas circunstancias exige un amplio y profundo sentido sinéctico para hacerle frente a tal situación; en consecuencia las condiciones sociales en decadencia agudiza dicha crisis educativa, acrecentando su complejidad a mayor velocidad, por lo cual se plantea que es necesario repensar la gerencia de acuerdo a la realidad de estos tiempos y con los escasos recursos disponibles, lo cual hace la tarea más difícil.

Ahora bien, de lo formulado hasta ahora, se desprendieron las dimensiones iniciales que facilitaron la comprensión y el abordaje del objeto de estudio. Éstas fueron la ontológica, epistémico y holística, tal como se muestra en la infografía número 03, que permitieron navegar en los profundos mares del ente de la Hologerencia epistémica, desde su esencia filosófica, y poder así abstraer la sustancia del hecho gerencial bajo una visión conceptualmente postmoderna, valiéndose de la oralidad como vehículo conducente. Partiendo de esto, entiéndase en adelante como ente de la Hologerencia epistémica a la existencia de hechos gerenciales contextualizados en un ambiente educacional. Lo que es, existe o puede existir en la Hologerencia de una institución educativa. Es el estudio del ser hologerencial a la luz de la ontología.



El término “sustancia” emerge dentro de la filosofía aristotélica, y en este contexto se debe entender como la existencia de la Hologerencia educativa con todos sus atributos, relaciones y características implícitos en este momento histórico que vive la educación y sociedad venezolana; es la existencia en sí de hecho hologerencial. Desde el pensamiento Aristotélico la sustancia no requiere de otra cosa para su existencialidad, simplemente se da en un contexto determinado. Interpretando a Santo Tomás de Aquino se concibe la sustancia hologerencial por sus accidentes calificativos y cualificantes como lo son la buena o mala gerencia o por sus modelos acertados o no, entre otros atributos que evidencian su manifestación.

Entiéndase por sustancia de la Hologerencia epistémica como la parte invariable de la gestión educativa que se encuentra en sí, so pena de las transformaciones que puedan existir en un entorno sociopolítico educacional determinado, y en consecuencia de su crisis, la cual de acuerdo a Lizardo (2001), “*no se puede estudiar aisladamente de sus instituciones sociales.*” (p.78), lo que Olivares (2003),

complementa al decir que la gerencia educativa debe ser abordada como un todo y no como un nivel en particular, menos aún como un aspecto específico.

Se destaca que la totalidad no representa términos absolutos, pero si al contexto de las interacciones, al holos en el cual ocurren los eventos, en correlación con otros holos. Es un proceso dinámico que no se agota, es permanente pero no absoluto (Barre, M: 2002:101).

En referencia con este planteamiento y vinculándolo con el pensamiento de Olivares (ob.cit.), se visualizó que el problema gerencial, visto desde su deontología se encuentra en la designación de supervisores y directores que no son gerentes, con falta de experiencia previa conducente a la ontología gerencial; por lo que adolecen de la formación profesional natural para el ejercicio de tan importante rol; posteriormente agrega que dichos gerentes subvaloran la planificación, organización, dirección, y en consecuencia, el control se limita a recaudos administrativos, a obediencia y mandatos partidistas e intereses políticos que prevalecen sobre la formación profesional, pero lo más significativo del planteamiento deontológico es que dichos gerentes no reconocen los méritos del personal, subsumiéndose en falta de legitimidad y gobernabilidad institucional. Entonces: ¿Realmente se quiere una mejor educación nombrando a los gerentes de acuerdo a filiación e intereses políticos? Si en verdad se quiere mejorar la educación hay que seleccionar a los mejores. Si en realidad se quiere reformar el sistema educativo se debe llamar a los mejores, se deben preparar a sus gerentes, se les debe dar seguridad social, perfeccionamiento profesional, laboral y jurídico a todo su personal. Si de verdad se quiere renovar la educación el discurso debe ir de la mano con la acción educativa, si de verdad se quiere mejorar la educación debes percibir su ontología gerencial. En este planteamiento se encuentra parte del ser hologerencial el cual es menester discurrir durante el cuerpo de esta tesis doctoral.

Entiéndase por dimensión epistémica como el espacio referido a los saberes elementales y primarios de la Hologerencia educativa vista a través del prisma holístico, partiendo desde un enfoque postmoderno, es decir, su génesis como hecho sociosimbólico de gestión escolar. Entiéndase que esta dimensión epistémica aborda los principios o leyes que rigen la gerencia educativa actual con visión de trascendencia en el tiempo. Ahora bien, el término principios juega un rol fundamental. De acuerdo con Macías, H. (2007) se deriva del latín “*principium*” y significa el primer instante de una cosa, también suele entenderse al principio como la razón fundamental sobre la cual se puede discurrir en cualquier materia. (P.01).

La dimensión epistémica se define como la máxima que explica el origen de la Hologerencia educativa venezolana; es la verdad fundamental y primaria sobre concepción de la misma, donde se explican las relaciones entre sus postulados. En esta última concepción es en donde se encuentran ubicados los principios de la administración ya que forma las ideas o verdades fundamentales a partir de las cuales se rige la gestión educativa y en este caso la Hologerencia epistémica.

En este sentido, el principio es una declaración de verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción del hecho hologerencial, de tal forma que esta afirmación visualiza resultados que se esperan cuando se aplica el principio. Lo que se busca con su utilización es que el gerente educativo sea capaz de visualizar y lograr con mayor facilidad los objetivos planteados, evitando cometer errores en su gestión.

Por dimensión holística entiéndase como el espacio de saber bajo el enfoque filosófico de la totalidad creadora, en armonía con la suma de las partes inherentes al hecho sinéctico gerencial, considerando la irreductibilidad del todo a la suma de sus partes. Interpretando a Smuts (1926), se considera que el hecho gerencial, gravita en

torno a un universo totalitario e integrador de atributos sociales, políticos, económicos e históricos, entre otros, que determinan la acción educativa de estos tiempos. La filosofía holística, en palabras de su fundador, presenta una ontología que de acuerdo con los objetivos de esta tesis, ofrece significado conceptual útil para teorizar los prolegómenos epistémicos de Hologerencia educativa.

Además la holística permite entender los eventos de la gerencia educativa desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; se enfoca en una actitud integradora como también en postulados teóricos explicativos que la orientan hacia una comprensión contextual e intertextual cada uno de los procesos y principios que rigen la administración educativa, y en consecuencia de sus gerentes en los contextos reales, con todas sus limitaciones, debilidades y fortalezas. Se refiere a la forma de ver el hecho gerencial de manera integral, completas, enteras, en su unidad totalitaria, en su conjunto, en toda su complejidad e intercomplejidad, pues de esta forma se pueden apreciar en la gestión educativa las múltiples interacciones, particularidades y procesos que regularmente no se perciben si se estudia la gerencia por subsistemas.

De acuerdo a Lizardo (2001), se afirma que *“la gerencia educativa afecta y es afectada tanto por la sociedad como el sistema educativo, de allí se percibe que la crisis de la sociedad genera un modelo de gerencia educativa”* (p.74), el cual tiene fundamento teórico dentro del presente estudio, el cual de acuerdo con Méndez (2004) se conoce como el modelo de *“La gerencia como autoridad que administra la crisis y la coyuntura.”*(p.102). en palabras del mismo autor:

Este modelo surge como consecuencia de la inutilidad de la estructura organizacional actual, al ser arcaica, al no funcionar, al no tener procesos lógicos gerenciales y académicos, entonces las situaciones coyunturales y de crisis terminan imponiéndose a la marcha normal. A las autoridades no les queda otra salida que sobrellevar la crisis, usando o aplicando “paños calientes” o medidas de poco alcance. Las autoridades no han terminado de solucionar un conflicto coyuntural, cuando ya se perfila otro. Un modelo así no conduce a nada, pues no resuelve nada. Inclusive es una situación angustiosa para la propia autoridad, pues la institución no responde. (p.102)

Inevitablemente se encuentra un modelo de gerencia educativa en crisis, el cual afecta a la educación, la familia y la sociedad, pasando por todos los sectores que integran el Estado como el político, religioso, el industrial y en todos en general. Es el momento de preguntarse ¿quién realmente está en crisis? ¿Será la familia, la sociedad o la educación? La crisis conduce a una estructura en desorden que en este caso rememora a la teoría caótica, donde todo cambia, nada es estable, y menos en los espacios gerenciales.

Finalmente se considera que el objeto de estudio es la dimensión en la que se aplica el pensamiento, la racionalidad y un método científico argumento por el cual se reafirma que esta acción investigativa está enfocada en la gerencia educativa venezolana, bajo dimensiones ontológicas, holística y postmodernas ya que a partir de ellos se obtienen nuevos conocimientos útiles para la gerencia educativa actual, y así alcanzar una verdad legitimante ante cualquier comunidad científica.

Intención investigativa

De acuerdo a lo planteado en el discurso comunicativo, se presentó la intención investigativa la cual consistió en **Construir un Prolegómenos para la Hologerencia Epistémica desde la significación de la postmodernidad**. Este cuerpo teórico se mostró a la luz de la epistemología como fuente fundamental para conceptualizar y articular la gerencia epistémica necesaria en la creación del tratado epistémico. Se articuló desde la hermenéutica porque ésta permitió profundizar en la comprensión del ontos gerencial, y consecuentemente facilitó el tránsito hacia el ser de la Hologerencia de la educación.

- ✓ Definir una gerencia epistémica enmarcándola dentro del contexto educativo postmoderno, a fin de asumir sus fundamentos teóricos teleológicos.
- ✓ Insertar principios epistémicos de un prolegómeno en el desafío de percibir una Hologerencia
- ✓ Teorizar el tratado postmoderno desde una visión del prolegómeno hologerencial.

*“No se puede enseñar nada a un hombre,
sólo se puede ayudar a encontrar
las respuestas dentro de sí”
Galileo Galilei.*

INTERLUDIO SEGUNDO DE LA COMPRENSIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DE UNA HOLOGERENCIA EPISTÉMICA

Visión ontológica de la gerencia educativa. Una aproximación filosófica en tiempos de cambios

Partiendo de la premisa que considera la ontología como la teoría del ser en sentido general dentro del contexto dimensional más extenso de la palabra con lo cual se designa la existencialidad, y comprendiendo que el ser incluye todo ente existencial, se inicia este excursus con el objeto de percibir la visión ontológica de la gerencia educativa venezolana, es decir lo que a partir de este momento se entenderá como el ser hologerencial. Para esto se inicia desde la visión filosófica del ser, donde es entendido como el concepto que designa el mundo objetivo, la existencialidad.

En este enfoque la teoría del ser aplicado a la sociedad origina el ser social, así como también la conciencia social. (Rosental: s/f), lo cual por reflexión analógica del pensamiento hipotético deductivo aplicado a la gerencia educativa se devela el ser gerencial como representación de la dimensión más profunda y concreta de los hechos y fenómenos de la gestión educativa venezolana. Se percibe como el poder, la energía o fuerza que mueve el propósito y la existencialidad educativa en todos sus espacios y niveles gerenciales. En clave metafórica “es el fluir de la corriente eléctrica que activa el motor de la educación”. Se destaca que en esta existencialidad

cual existe, “una connotación verdaderamente ontológica en el fundamento de la gerencia, lo cual se evidencia en el propósito de la producción, donde el hombre forma parte de ese engranaje, es un elemento más.” (Olivares: 2003:44). De acuerdo a lo planteado el ser de de hologerencia epistémica se plasma a continuación:



Comprendiendo a Olivares. (ob.cit), se encuentra que la ontología gerencial se halla más allá de las personas que conducen la educación venezolana. La profundidad de su ser se localiza en la acción teleológica que la fundamenta (en su thelos), el cual está en la capacidad intrínseca para gerenciar el hecho educativo de acuerdo a un fin preestablecido. De esta forma se devela el soporte ontológico el cual se reafirma mediante su comprensión etimológica encontrada en el latín “gere o gero” que inicialmente implicaba dirección estratégica de operaciones guerreras, castrense o militares. Hasta ahora el hallazgo es yescante.

De acuerdo a lo planteado se discurre que la ontología de la gerencia se halla en la gestión con propósitos, dirección y sentido en los gerentes educativos: Coordinadores, Jefes de Departamento y Seccionales, Directores, Supervisores del los Distritos Escolares, Secretarías de Educación, Zonas Educativas, Viceministro y Ministro de educación; pero también se plantea que se encuentra en las profundidades etimológicas de sus postulados teóricos, motivo por lo cual es casi obligante acudir a la ontología hermenéutica como vía expedita para dilucidar completamente el misterio.

Interpretando a Ferraris (2000), se encuentra que la ontología hermenéutica devela el ser dentro del lenguaje, internamente en un texto tal como lo presenta la tesis derridiana; es decir para que se deleve el ser, debe encontrarse escrito en algún sitio, en un texto, en la carne, en la mente. Interpretando al mismo autor se percibe que este se encuentra en la ontología hermenéutica. *“el ser está en los Tratados Sobre el Alma de Platón y de Aristóteles, en Las Meditaciones de Descartes, en la Crítica de la Razón Pura de Kant, en la Enciclopedia de las Ciencias Filosóficas de Hegel, en la Experiencia y Juicio de Hurrel, en la Gramatología de Derrida, en El Ser y el Tiempo de Heidegger, entre otros.”* (Ferraris: 2000:40).

Ahora bien, la pregunta de rigor es ¿dónde está escrito el ser de la hologerencia epistémica? Su respuesta se encuentra en el epísteme proveniente del campo empresarial que por reflexión analógica del pensamiento hipotético deductivo y por la interdisciplinariedad y trasmodernidad está en los tratados doctrinarios desde los diferentes compendios de la gestión empresarial que se han aplicado, por herencia logocentrista europea y norteamericana y que se encuentran presentes en la gerencia, complementándose con la dialógica hologerencial, tal como se representa en la infografía Nro. 04.

Al respecto Lozano, et al (2010) plantea que:

...que la modernidad, su fracaso, dilación o incumplimiento ha hecho aparecer los discursos postmodernos, aceptando también que los grandes ideales políticos y educativos liberadores. Plantea un discurso alternativo ante los ideales de formación de la modernidad, avizoran los problemas a pequeñas escalas y tratan de solucionarlos a nivel comunitario (p.19)

Más allá de la filantropía presente en la hermenéusis de lo citado es innegable el aplazamiento de la modernidad. La comunidad busca respuesta, soluciones que estén más allá del ideario de intereses políticos y liberadores de pseudoideologías. El posicionamiento del tesistas plantea inexorablemente que se presentan los Prolegómenos Epistémicos desde una Hologerencia Educativa Postmoderna para aperturar el necesario sendero ante la inmersión en pequeñas escalas de los requerimientos institucionales y consecuentemente socio-comunitarios, es decir llevar soluciones hasta la comunidad. La hologerencia para honrar su etimología debe trascender hasta la gente en sus diferentes contextos sociales. Lo cual se puede planificarse desde los centros institucionales de Educación Básica hasta la Educación Universitaria sin soslayar áreas de estudio de postgrado. Específicamente: las especializaciones, maestrías, doctorados y postdoctorados y todo centro de producción de conocimiento técnico o intelectual.

Escorzo epistémico para una ontogestión educativa venezolana

Partiendo de la comprensión hermenéutica, se presenta el constructo figurativo denominado Ontogestión como uno de los aportes de la investigación, destinado a ilustrar y facilitar diferentes análisis con profundidad crítico sobre las principales doctrinas de la administración científica. Busca abordar la gerencia desde su dimensión ontológica, es decir desde su ser. Dicho análisis parte del reconocimiento sobre la importancia que ha tenido las escuelas administrativas en la gerencia de la

educación venezolana y por ende latinoamericana. Sin embargo, la naturaleza que las creó fue la fuerza industrial, así como también las necesidades de las grandes corporaciones europeas y norteamericanas cuyo primado fue la producción y acumulación de capital.

Entiéndase entonces que por sustento epistémico los orígenes de la gerencia educativa no están en la educación, pero se pueden retrotraer y articular desde la administración empresarial. (Olivares: 2003:17). La educación al tomar prestados diferentes teorías gerenciales, propias de la administración industrial se hizo cliente perpetuo y copartícipe de estas visiones empresariales, transformándose de inmediato en el aparato ideológico y reproductor que requería la empresa capitalista, así como algunos gobernantes de países altamente industrializados para seguir en la tarea de acumulación desproporcionada de las grandes ganancias y la permanencia hegemónica de pequeños grupos sociales.

A la luz de la hermenéutica se visualiza la necesidad fundamental que tenía la revolución industrial de mantener un sistema educativo clientelar ante la creciente producción industrial. Se requería de una educación que preparara el personal calificado tanto a nivel técnico y científico capaz de producir el conocimiento y la técnica requerida. También se solicitaba un sistema educacional reproductor de las grandes masas de personal obrero que se demandaba en planta, en los talleres, es decir donde el obrero debía actuar. Era el mejor momento de la revolución industrial, tiempos de pseudoracionalidad, de modernidad. La educación era un medio y no un fin, que satisfizo los requerimientos empresariales. No era menester desarrollarla a niveles profundos, por lo que tampoco fue necesario crearle un sistema gerencial que respondiera a sus requerimientos teleológicos. Era más importante que desde la gestión educativa se ensayaran los procesos que posteriormente se aplicarían en los espacios industriales. Destáquese que por herencia epistemológica uno de los

principales problemas que acarrea la gerencia educativa venezolana y consecuentemente la latinoamericana es la falta de doctrinas, tratados y enfoques administrativos que nazcan y se fundamenten en el fin último de la educación, en sus principios, para que desde allí los problemas puedan ser solucionados con métodos de gerencia propias. La educación por su filología posee y obedece a otra naturaleza, a otros principios, que difieren de los intereses de las grandes corporaciones industriales, así como también las grandes empresas manufactureras. Interpretando a Luis Beltrán Prieto Figueroa ((1985) desde una dimensión filosófica se encuentra que los principios originarios de la educación se encuentran en la formación y transmisión de valores impulsantes del progreso social; plantea que la educación como fin último busca la constante plenitud del hombre desde su individualidad hacia su comunidad con incidencia holos en el deber ser, en su contexto. Busca satisfacer la máxima aspiración humana como lo es la felicidad integral es decir, su fin se concentra el elevar la esencia del ser humano en todo su esplendor. Y como se ha presentado anteriormente tanto la educación como su gerencia actual no responden a tale fines.

Avanzando a la luz de la hermenéutica es importante revisar el epísteme de lo que se conoce como administración. Su etimología se encuentra en *el latín administrare, que significó ejercer el mando u autoridad sobre un territorio.* (Enciclopedia Encarta. 2008).

Profundizando en sus orígenes se encuentran, de acuerdo a Cestau (1994) que:

El registro más antiguo que se conoce de un sistema de "administración" es el Código de Hammurabi, que fue compilado unos 2000 años antes de Cristo. La Biblia y los Papiros egipcios que datan del año 1300 a.c indican, para esa época, la importancia de la organización y administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. Referencias similares se encuentran relacionadas con Mesopotamia, Asiria, Grecia, Perú. (p.01)

En el mismo orden de ideas Zavarce y Ledezma (2001) indican que en sociedades tan antiguas como Mesopotamia, Grecia y Roma donde el intercambio comercial y mercantil requería la aplicabilidad de algunos principios administrativos, especialmente los solicitados para la organización y conducción del Estado Antiguo, así como las actividades gubernamentales. El epísteme también se halla en el poder de la Iglesia Católica y especialmente las fuerzas militares, quienes han hecho gala de principios administrativos para mantener su hegemonía. Encontrándose aquí parte de la naturaleza elitista de la administración la cual se retrotrae hasta ahora.

En el campo económico y durante muchos siglos la situación fue diferente, puesto que era simplemente la experiencia, la astucia o el instinto personal adquirido mediante la praxis, lo que generaba éxito en la producción y comercialización mercante. Dicho conocimiento no podía ser transmitido directamente de un individuo a otro. No se evidencian procesos formales de adquisición de conocimiento, así como tampoco técnicas administrativas bien constituidas. De acuerdo a Stoner (1996), además de la Iglesia Católica Romana, de las compañías de las Indias Orientales y Bahía de Hubson se encuentran evidencias de pueblos que trabajaron en organizaciones semiformales. Sin embargo fue el milenarismo japonés Sun Tsu (771 al 481 A.C) y el Florentino Machiavelli Niccolo (1469-1527), quienes registraron los primeros postulados e ideas referidas a la administración.

Al respecto Stoner. (ob.cit), presenta las ideas de Sun Tsu como sólidos postulados para la guerra que posteriormente se aplicaron al arte de la administración. Se recuerda que la administración y la planeación estratégica tienen sus bases en la arteología bélica. En referencia a Machiavelli, conocido como Nicolás Maquiavelo, se discurre que las empresas gana estabilidad siempre que sus trabajadores tengan derecho a manifestar sus diferencias y sus trabajadores participen en la solución de sus conflictos interno. Además sostenía que para creara organizaciones duraderas en

el tiempo se requería que estas permanecieran en manos de sus miembros o dueños los cuales deberían mantener el deseo de mantenerla. Maquiavelo también afirmaba que algunas veces un gerente frágil puede funcionar bajo la sombra de otro fuerte y así conservar autoridad y el poder. Finalmente en su tratado sostenía que si un gerente que buscaba transformar una organización establecida, debía mantener aspectos fundamentales de la organización anterior, para de esta manera evitar resistencia (Stoner: 1996:32). Con lo presentado hasta ahora se evidencia que la administración no se inició en el siglo XX, así como tampoco en organizaciones norteamericanas. He allí su epísteme emergente.

Iniciado el siglo XIX la concepción de la producción manufacturera en Europa y Norteamérica comienza un profundo cambio a raíz de la Revolución Industrial. Se visualizan diferentes formas para el desarrollo del comercio, así como la producción de bienes y servicios. La actividad administrativa tuvo tanto auge que centró las actividades productivas, creando amplia brecha entre administradores, productores y consumidores. La administración tomó tanta importancia que utilizó la fuerza mecánica y el empleo intensivo de las maquinarias para generar lo que posteriormente se conoció como división del trabajo y especificidades de tareas. Fueron muchos los pioneros en la producción del saber administrativo como ciencia y técnica. Entre ellos destacan:

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Ingeniero y economista norteamericano conocido como el padre de la Administración Científica. Su legado epistemológico en el campo de la gerencia se encuentra en las investigaciones relacionadas con la producción industrial y el tiempo en que los trabajadores las ejecutaban. Los principios en los que se fundamentó fueron en primera instancia la creación o búsqueda del método de producción más

efectivo. En segunda instancia consideró la selección de los trabajadores mediante estrictos criterios de reclutamiento como una de las mejores formas de captar a los más capaces y productivos para el trabajo industrial. Posteriormente prestó atención al estímulo científico basado en excelentes oportunidades para el desarrollo personal y profesional; esto lo combinaba con altos niveles de entrenamiento y el mejor método de trabajo. Finalmente fijaba su atención en la colaboración recíproca que debía reinar entre los gerentes y trabajadores, punto donde emerge la teoría sobre la división del trabajo entre gerentes, empleados y obreros. Taylor (1911)

En la gerencia de la educación estos principios han sido pilares ante la organización jerárquica, lo cual se evidencia en la forma organizativa que parte del Ministerio de Poder Popular para la Educación hasta las aulas. En dicha estructura se evidencia sólida distribución de carácter centralista que en muchos casos obstaculiza y/o retarda procesos gerenciales. Interpretando los principios antes expuestos se extra que el mejor método en la gerencia educativa siempre está latente puesto que dependerá de la dinámica y los requerimientos ante los cuales la educación debe responder. Al respecto Terry. (1986), expresa que “*la mejor administración nunca se alcanza en forma permanente debido a que los nuevos conocimientos preparan el camino para una mejoría constante. La administración científica goza de una amplia aceptación, pero de ninguna manera es universal*”. (p.46) siendo este argumento para buscar nuevas visiones que están presentes en la Hologerencia Epistémica. Entiéndase que el aporte más significativo de esta tesis se encuentra en la fragmentación epistemológica presente el proceso administrativo actual, donde claramente las comunidades estas excluidas, Recibiendo beneficios indirectos de la gestión educacional que no va más allá de un título, cuando finalmente se logra, y que en muchos de los casos ni se puede ejercer por falta de plazas laborales, razón está de la presencia de muchos profesionales subempleados. La hologerencia epistémica percibiéndola desde un contexto educativo postmoderno se debe complementar

interdisciplinariamente con gerencias provenientes de otras disciplinas para así poder elevar efectivamente la calidad de vida del ciudadano común.

Ante el mismo epísteme es fundamental destacar que los estímulos y el alto nivel de entrenamiento deben ser parte integral del proceso gerencial del sistema educativo en general. Estímulos que respondan ante las expectativas de vida del personal docente, así como también ante la sólida necesidad de profesionalización y alto nivel académico que por naturaleza han de poseer los gerentes de la educación.

Desde una Hologerencia Educativa se encuentra que Taylor (Ob.cit) postuló principios epistémicos cuando *“Pidió una revolución mental para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso”*. (p.44.). Principio que ha sido tomado desde un enfoque estructural del sistema educativo venezolano, pero descoyunto entre los diferentes sistemas que lo integran. La gerencia epistémica retoma este principio organizacional tan importante para la gerencia educativa del futuro.

Siguiendo con el escorzo de la Ontogestión educativa bajo el enfoque Taylorianos y revisando los discípulos que contribuyeron con la creación de la teoría científica de la administración, se pueden destacar a Frank Gilberth con quien estudió el comportamiento laboral, encontrando que *“se lograba la mayor producción cuando una tarea está cuidadosamente definida y se ejecuta repetidas veces de manera determinada en un período especificado.”* (Terry: 1986:233). En la dimensión de la gerencia escolar este principio gana aplicabilidad traducido en la experiencia como capital y el valor agregado que deben tener los gerentes educativos. En la gerencia epistémica es fundamental considerar la experiencia en roles de gestión escolar, es decir la práctica reflexiva, la cual es recomendable que valla en niveles de escalafón jerárquicos ascendientes, sólo de esta manera se tendrá la entereza, el dominio

práctico, la autoridad moral y las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar funciones gerenciales.

Otra de las ideas predicadas por Taylor (ob.cit) era que los trabajadores producirían más si se les daban sustanciales recompensa financieras o si se les “amenazaba claramente con el despido”; su teoría era mantener el mayor tiempo posible a los empleados en producción bajo las normas de la empresa a cambio de salarios decentes, para lo cual construyó sistemas de incentivos con premios o bonos que se pagaban a los trabajadores que excedieran su porcentaje de producción. En gerencia epistémica esta idea debe ser reinterpretada, puesto que en la contemporaneidad los actores no pueden ser considerados desde el paradigma conductual, ni bajo el enfoque causa efecto. ¿Es oportuno preguntarse si realmente las amenazas estimulan la creatividad, el rendimiento de los estudiantes y cuerpo docente? ¿También es pertinente cuestionar si en el sistema educativo existen bono e incentivos por producción y rendimiento escolar?

De la gerencia corporativa a la gerencia de la educación venezolana

La administración y los enfoques de la gerencia educativa contemporánea reconocen la herencia epistemológica que por interdisciplinariedad y logocentrismo europeo y norteamericano ha subsumido el sistema educativo latinoamericano y por ende el venezolano, sin embargo es importante reconocer que el hecho gerencial educativo tienden a distanciarse de la escuela de Taylor por la complejidad del mismo; Al interpretar la mencionada escuela se encuentra un enfoque administrativo externo al trabajador, que considera solo los factores exógenos del empleado lo cual pudo ser aplicado durante la revolución industrial, pero que hoy son fuertemente objetados desde la empresa y sobre todo desde la educación; consecuentemente en el epísteme de la gerencia educativa convergen intereses individuales, sociales,

psicológicos y otras necesidades existenciales que influyen en la producción tanto pedagógica como académica y sobre todo en las relaciones interpersonales, las cuales son cada día más complejas. No se puede concebir una gerencia educativa externa a sus actores.

Interpretando a Taylor (1986) se encuentra que sus ideas sobre la comunicación y el trabajo en equipo fueron muy asertivas durante la modernidad, porque respondían ante las necesidades de instrumentación creciente que demandó la revolución industrial, pero en un contexto netamente educativo contemporáneo pierden racionalidad y vigencia, puesto que en el tejido escolar las relaciones interpersonales son tan complejas y la acción comunicativa tan necesaria, que se hace casi obligante el trabajo sinérgico, de lo cual difería Taylor, por considerarlo una pérdida de tiempo productivo.

Se reconoce la trascendencia que en la actualidad han tenido sus postulados, sin embargo su ideario, en muchos aspectos queda fuera de contexto escolar, ejemplo de ello está en los rigurosos métodos de reclutamiento y selección del personal, el cual queda limitado por su alto contenido instrumental propio de la modernidad. Dichas técnicas de selección se consideran filtros de exclusión ante el personal que demanda ingresar en la carrera docente, sobre todos en la educación superior. En el mismo orden de ideas se argumenta que los criterios de selección lejos del bienestar colectivo busca la riqueza capitalista, escondiendo un sistema cliente y estratificado socialmente a favor de las minorías dueños de los medios de producción. Desde un enfoque crítico, se encuentra un método que estaba y continúa dirigido a la multiplicación de riquezas distribuidas en pocas manos, lo cual se perpetúa en el campo de la gerencia educativa contemporánea. Se evidencian técnicas de trabajo en muchos casos reproductores y no creadores de sociedades realmente libres e independientes como uno de los principios universales de la humanidad.

Principios básicos de Ford

Henry Ford (1863-1947), muy conocido entre los pioneros de la administración moderna, inició su vida como mecánico y posteriormente llegó a ser ingeniero jefe de una fábrica. Fundó en 1903, la Ford Motors Co, donde fabricó modelos de automóviles a precios populares, estableciendo un plan de ventas y asistencia técnica de gran alcance que revolucionó la estrategia comercial de la época.

En 1914 repartió entre sus empleados una parte del control accionario de su empresa, estableció el salario mínimo por día, así como también la jornada diaria de ocho horas de trabajo, cuando en la mayoría de los países europeos la jornada diaria oscilaba entre diez y doce horas.

Utilizo un sistema de integración vertical y horizontal donde producía desde la materia prima inicial hasta el producto final; estableció una cadena de distribución comercial a través de agencias propias.

Tres aspectos dan el soporte al sistema: la progresión del producto a través del proceso productivo tales como: planear, ordenada y continua; la tarea es entregado al trabajador en lugar de dejársela como iniciativa; las operaciones son analizadas en sus elementos constituyentes.

Ford adoptó tres principios básicos a saber: principio de intensificación: consistió en disminuir el tiempo de producción mediante el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado; principio de economicidad: consistió en reducir al mínimo el volumen de existencias de la materia prima en transformación.

De esta manera consiguió que el tractor o automóvil fuesen pagados por la empresa antes de vencido el plazo de pago de la materia prima adquirida, así como el pago de salarios; principio de productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad), mediante la especialización y la línea de montaje. Así el obrero puede ganar más, en un mismo periodo, y el empresario puede lograr mayor producción; principio de excepción: este principio es la verificación de las excepciones o desvíos de los estándares normales, en otras palabras, lo que ocurre dentro de los estándares normales no debe ocupar demasiado la atención del administrador; este debe verificar con prioridad los hechos u ocurrencias que estén fuera de los estándares, las excepciones, para corregirlas de manera adecuada, de allí se deriva el principio de excepción, según el cual las decisiones más frecuentes deben convertirse en rutina y delegarse a los subordinados, en tanto que los problemas más graves e importantes se dejen a los mandos superiores.

Aportes de Henry Ford a la administración

De Acuerdo con Henry Ford (1903) la d se encuentran: la disminución del tiempo de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria, materias primas y la distribución acelerada de sus productos; Reducción de inventarios en proceso; Aumento de la producción debido a la especialización del trabajo y al empleo de la línea de producción; Salario mínimo por día y hora y jornada máxima laboral de 8 horas; Desarrollo vertical (desde la materia prima hasta el producto terminado) y horizontal (desde la manufactura hasta la distribución); Líneas propias de crédito para la financiación de los vehículos; finalmente Cedió acciones de la Ford Motor Co. a sus trabajadores, con el fin de incrementar los ingresos de los empleados; estableció los siguientes principios:

Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

Principio de la economicidad: se asienta en la reducción al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

Principio de la productividad: gravita en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

El fordismo

Ofrece un modelo de visión teórica, con una intención de interpretar el ámbito de la organización según esquemas sacados de la ciencia moderna, en concreto de la Física clásica, el fordismo nos ofrece un modelo de observación-práctica, orientado esencialmente a la acción. Por tanto, en él se debe ver algo más que la realización paradigmática del modelo de la "economía de escala" o una subordinación de la racionalidad técnico-organizativa a los imperativos de la acción económico-empresarial. El fordismo constituye un primer triunfo de la "praxis" sobre la abstracción teórica de las teorías económicas. No en el platónico cielo de las ideas económicas, pero sí en el impacto material y social. El fordismo supuso una plena refutación a todo el paradigma teórico del equilibrio al no contentarse con la conquista de cuotas de un mercado existente, sino al crear su mercado, el del consumo de bienes en masa y condicionamientos externos.

Max Weber (1864-1920)

Sociólogo alemán, nacido en Erfurt, considerado el padre de la Teoría Burocrática Racional. En conjunto con Adam Smith (1917), reconoció que una buena división de tareas era indispensable para aumentar la producción laboral y la maximización del rendimiento de la maquinaria. Amplía la conceptualización de la división del trabajo, definiéndolo como la distribución de tareas entre varias personas, lo cual genera la especialización en términos modernos e hiperespecialización en clave contemporánea. Esto logra alta productividad en intervalos de tiempos reducidos, aumentando así la calidad del producto o servicio como valor agregado. En la gerencia escolar la división del trabajo y la especialización de tareas propuesta por Weber han tenido mucha aceptación, sobre todo en los niveles gerenciales correspondiente al nivel medio diversificado y profesional, así como en el superior. En la educación inicial y en la escuela básica por su carácter integral este pensamiento es laxo, pero se mantiene.

Es válido destacar que para Weber (Ob.cit) la división del trabajo produce diferentes puestos de empleo y en muchos casos muy semejantes, lo que genera la necesidad de líneas coordinadoras para evitar conflictos por liderazgo y claridad de funciones en los diferentes cargos industriales, también prestó especial atención a las descripciones de los puestos. Pensaba que parte de la eficiencia obedecía al diseño organizacional, de la departamentización y sobre todo de una serie de reglas y reglamentos que servían de orientación para los gerentes. En este sentido, desde el enfoque educativo las líneas de staff horizontal entre los diferentes departamentos y direcciones administrativas del sistema educativo cobran trascendencia holística puesto que desde la división y departamentización se crea la unidad u holos tan importante para que el sistema avance.

Weber (ob.cit) daba especial atención a los nombramientos basados en los méritos, capacidades y experiencias relacionadas con el rol. En la gerencia educativa es de importancia capital la evaluación del desempeño profesional y las experiencias previas al desempeño de cargos gerenciales. Los resultados demuestran que en la actualidad estos aspectos tienden a ser neutralizados por preferencias y compromisos políticos, sin soslayar el amiguismo siempre latente. Esta realidad se evidencia en todo el sistema educativo venezolano y consecuentemente en su sociedad y el estudio demuestra que es producto de la falta de formación en ética gerencial. En el mismo orden de ideas la teoría burocrática expresa con claridad el requerimiento de líneas de autoridad así como las funciones claras que faciliten la evaluación y supervisión de los resultados. Contextualizando este pensamiento en la gerencia venezolana se encuentra que las líneas de autoridad están muy bien definidas, pero los niveles de supervisión y evaluación de resultados no responden a los requerimientos reales. Los supervisores carecen de herramientas clínicas conducentes a un trabajo efectivo.

Henri Fayol (1841-1925)

Ingeniero francés máximo representante de la Escuela Clásica de la Administración de Empresas, no fue el primero en estudiar el comportamiento gerencial, pero sí el pionero en sistematizarlo. Presentó los hallazgos y conclusiones sobre sus estudios científicos referidos a la administración de empresas en el texto *“La Administración Industrial y General.”* (1915). Además es autor de dos artículos titulados: el primero titulado: *“Del papel de administración positiva en la industria”* (1918), donde fundamentó su teoría en el racionalismo instrumental y congruencia lógica propias de la modernidad. *El segundo identificado como: La Doctrina administrativa aplicada al Estado”* (1923). Con apoyo en los hallazgos de sus antecesores estudió las estructuras de las empresas y encontró que la organización era vertical descendiente comenzando por la cúpula donde estaban los altos gerentes. De

mismo modo visualizó seis funciones administrativas las cuales de acuerdo a Zavarce (2001) son: *técnica, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas.*” (p.32). lo cual lo mantuvo en la vanguardia de la administración.

Con el objeto de orientar a las organizaciones hacia la eficiencia propuso los siguientes principios administrativos: División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de Dirección, Subordinación del Interés General ante el Particular, Remuneración Justa, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad trabajadores, Iniciativa y la Unión entre el Personal. (Zavarce: loc.cit).

El legado de Fayol se complementa con las conclusiones formuladas junto a su discípulo Katz. Estas se fundamentaron en las habilidades básicas que debe poseer un gerente, las cuales son: las habilidades técnicas que gravitan en la capacidad y destreza para emplear métodos prácticos y procedimientos propios de un campo específico. Esta es indispensable en los niveles gerenciales de primera línea. La segunda que identifica es la habilidad humanista: la cual es definida como la pericia que debe poseer el gerente para trabajar sinérgicamente con otros grupos de trabajadores o con individualidades. El gerente debe ser capaz de comprenderlos, motivarlos y sobre todo guiarlos de acuerdo a los objetivos institucionales trazados. La habilidad humanista se hace indispensable en los niveles mesogerenciales donde la capacidad para despertar habilidades técnicas en el personal es fundamental. Por último está la habilidad conceptual, y la definió como la arte de integrar de manera holista todos los intereses y las diferentes actividades de una organización. Esta habilidad cobra utilidad en los niveles de alta gerencia. Es aquí donde el director debe poseer una clara visión y comprensión del horizonte organizacional. (Stoner: 1996:19). Para Fayol el arte gerencial era como cualquier habilidad la cual se podía enseñar una vez que se puedan comprender los principios que la rigen.

Interpretando a Terry (1986) se encontró que sus hallazgos consistían fundamentalmente en que veía la empresa como un holos, no visualizaba la gerencia desde un segmento único, como lo hacía Taylor.

En la gestión escolar y específicamente los postulados de Fayol son útiles para creación de la gerencia epistémica, empero el principio de centralización de la gerencia escolar está ligada a las políticas, lineamientos y toma de decisiones a nivel central, lo que dificulta el proceso de gerencia educativa. En tiempos contemporáneos emerge la necesidad de una gerencia educativa descentralizada, que dinamice la toma de decisiones en armonía con los intereses y requerimientos propios de cada región. Entre las funciones establecidas por Fayol la gerencia epistémica considera solo las funciones técnicas, de seguridad y la administrativa como fundamentales. El estudio demostró que están presentes en la práctica de gerencia educativa, pues sus raíces conceptuales fundamentan la gerencia educativa contemporánea. Estas son inseparables para la gestión escolar, lo cual no sucede con las funciones de, la financiera y la comercial, puesto que la práctica educativa no las requiere para su existencialidad. La función contable se encuentra presente en todos los niveles, sin ser objeto de la praxis escolar.

Elton Mayo. (1880-1949)

Considerado como el padre de la teoría neoclásica del Comportamiento Administrativo. En conjunto con su equipo de investigadores acuñó el constructo de “hombre social”. Fueron muchos sus colaboradores entre quienes destacó Fritz Roethlisberger, con quien concluyó que las principales motivaciones de los trabajadores son muy variadas. Además encontró que para el cumplimiento de sus tareas no solo es necesario el pago de sueldos y salarios sustanciales, son muy necesarias los vínculos interpersonales que los supervisores brindan a los

trabajadores, he aquí la génesis de su aporte epistémico gerencial: El modelo de las relaciones humanas. En tal sentido plantea que la comprensión de los supervisores fortalece en gran medida la motivación de los trabajadores.

También determinó que los empleados trabajarían con más tesón cuando los administradores se preocupaban por su bienestar, cuando los supervisores les prestaban atención especial o si había sentimientos de útiles e importancia hacia los empleados. (Stoner: 1996:45). En consecuencia tanto el rendimiento productivo como la conducta del trabajador están altamente determinados por las condiciones del grupo y el ambiente laboral.

Igualmente encontró que en las organizaciones, se van formando de manera espontánea y progresiva, grupos vinculados por nexos de amistad y liderazgo interpersonales. Estos nexos difieren de los que se pueden establecer entre trabajadores, sus funciones, los cargos y posiciones en la escala organizacional. Entre otros hallazgos destacó que *“si los supervisores desarrollaban habilidades efectivas en relaciones humanas, al aconsejar a los empleados, si establecían su autoridad sobre una base de habilidades sociales y procuraban la cooperación entre los empleados, en vez de sólo la experiencia técnica y coercitiva se aumentaba mucho la productividad del empleado.”* (Terry: 1986:46).

Mayo citado por Stoner (1996), encontró que la repetición de tareas conlleva a sentimientos de aburrimiento y disminución de la producción, mientras que los contactos sociales por parte de los supervisores servían para crear y mantener la motivación. De esto se desprende que los directivos y gerentes educativos pueden motivar a los coordinadores, personal administrativo y docentes reconociendo sus necesidades sociales y despertando en su tren de gerencias fuertes sentimientos de utilidad e importancia en el proceso gerencial. La gerencia epistémica valora la

participación del personal en la evaluación de resultados del rendimiento escolar y/ profesional. Es importante destacar que aún en el paradigma de las relaciones humanas la intención primaria de los gerentes educacionales gravita alrededor del mismo objetivo planteado por Mayo como lo es conseguir que el cuerpo del tren directivo, el técnico decente y el personal administrativo comprendan, acepten y ejecuten las situaciones laborales pautadas por los altos niveles de gerencia.

Se destaca que el modelo de las relaciones humanas, visto desde la gerencia epistémica se encuentra fuertemente adversado puesto que en su esencia gnociológica más profunda albergaba una posición que sólo busca manipular de manera muy diplomática al grupo de coordinadores, supervisores, personal directivo y docentes en general para conquistar las metas trazadas por la organización; además al interpretarla se encuentra que sólo considera la dimensión salarial y/o las relaciones sociales como fuente únicas de motivación.

McGregor, Douglas. (1906-1964)

De origen estadounidense representa el enfoque humanista de la administración. Como resultado de sus estudios sobre el comportamiento humano encontró que algunas personas y sobre todos gerentes, poseían criterios básicos sobre la tendencia y actitudes inherentes a las empresas, así como también hacia las funciones que estas generan. Al respecto formuló hipótesis referidas al comportamiento humano conocidas como Teorías X y Y; encontrándose formuladas bajo el Modelo de los recursos humanos, el cual difiere del modelo enunciado por Elton Mayo puesto que limita la motivación laboral en las dimensiones salariales y las relaciones sociales, amén de presentar una posición muy sofisticada para manejar a los trabajadores para que logran las metas empresariales. Investigó junto a Maslow las motivaciones y superación personal de los trabajadores encontrando que los empleados poseían

estilos y formas de vida complejas en las cuales debían enfocarse las nuevas visiones gerenciales de la época. (Stoner: 1996:47). En referencia a la teoría X, encontró que las personas poseen resistencia al trabajo y lo evitarán en la medida de lo posible.

De acuerdo a Terry (1986), dicha teoría se sintetiza en:

1) A las persona básicamente les disgusta el trabajo, son perezosas y evitarán el trabajo si es posible.2) Debido a su pereza y disgusto por el trabajo, la gente debe ser coaccionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.3) A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y un estrecho control por alguien en un puesto autoritario.4) La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y, en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento en la vida de trabajo. (p.409)

Por otra parte presentó la Teoría Y con una visión más optimista donde consideró que el trabajo es una condición natural del hombre del cual se pueden derivar muchas experiencias para el crecimiento personal y consecuentemente desarrollo social. Dicho enfoque considera que las personas son trabajadoras y en su mayoría capaces para asumir las responsabilidades que se les asignen de acuerdo a ciertas competencias individuales. Los trabajadores buscan roles donde puedan desarrollar al máximo su creatividad ante los múltiples y complejos problemas institucionales, lo cual debe ser aprovechado en toda su potencialidad posible.

Estos hallazgos son piezas fundamentales en la epistemología de la gerencia educativa. Su conocimiento y aplicación puede contribuir con la comprensión más profundo sobre las tendencia y actitud que puedan tener los docente ante las instituciones escolares, de esta manera visualizar y clasificar al personal docente en uno de los dos polos, para así optimizar su rendimiento pedagógico y gerencial. Los profesores con tendencia a la teoría Y, son proclives a cargos administrativos y

directivos donde podrían dar muy buenos frutos a corto plazo. Lo docentes que se ubican en torno a la teoría X, habrá que motivarlos un poco más, pero también debe prestárseles mayor atención técnica supervisora, enfatizarle en buenas relaciones humanas para que cambien su aptitud y consecuentemente rindan un poco más.

Teoría Z de Ouchi. (1981). Teoría o cultura Z

William Ouchi, nacido en Norteamérica, hijo de padres japoneses. Escribe en 1981, en colaboración con Richard Pascale el postulado sobre la Teoría Z. La concibió mediante un estudio comparativo entre tres tipos de cultura empresariales: la japonesa o cultura J, la norteamericana o cultura N y la nueva visión organizacional llamada cultura “Z o Ringi”. Partió de una escala fundamentada en valores, creencias y actitudes como base del comportamiento organizacional, la cual está presente en muchas organizaciones.

En tal sentido, Ouchi encontró que las técnicas japonesas de la gerencia también pueden ser aplicadas fuera del continente asiático, específicamente Japón. Confirmó la existencia de compañías en los EE.UU que aplican los valores culturales bajo el punto de vista de la gestión nipona. Identificó su hipótesis como “La Teoría Z”, argumentando que dicho enfoque va más allá de los fundamentos teóricos de McGregor. Sus bases fundamentales se encuentran en una escala de valores de confianza, intimidad y sutileza. La filosofía de la cultura Z es humanista, caracterizada por el profundo compromiso organizacional con los empleados, creando amplio sentido de pertenencia que facilita de manera estratégica la motivación que permite asegurar los objetivos institucionales trazados.

La confianza en la cultura Z se fundamenta en la suposición del buen comportamiento de los empleados lo cual suscita familiaridad en el personal; se

cavila que los trabajadores alcanzan los objetivos y por lo tanto, las inspecciones no requieren rigurosidad; se estimula el autocontrol esperando desempeño profesionales de acuerdo con los intereses de los supervisores y la alta gerencia. La persona tiende a comportarse honradamente al brindársele libertad.

La intimidad está referida a la concepción Holo-organizacional abarcando al ser en su totalidad, en lugar de considerarlo únicamente como un empleado más del complejo engranaje. El personal de cualquier nivel gerencial comparte con sus trabajadores experiencias de éxito considerándolos como seres humanos dignos de respeto y atención. No se despersonaliza a nadie. La relación empleado-jefe-gerente eses holos, donde el dogmatismo ni la rigidez tienen espacio. Se aleja de una pseudorelación funcional burocrática. El trato es personal, donde el gerente siempre estará atento ante sus empleados, para ser conocedor de su situación personal, familiar, agrados, inquietudes, victorias, incertidumbres, entre otros aspectos de naturaleza existencial de sus trabajadores.

La sutileza se concibe como el trato de los gerentes con sus trabajadores, la cual debe ser afable y adaptada a cada empleado en particular, ya que además de las diferencias individuales están presentes las necesidades que por origen son disímiles. Todas las personas son heterogéneas entre sí, he allí la necesidad del trato individualizado.

La teoría Z, propia de la cultura japonesa resultó ideal para incorporarla en los prolegómenos epistémicos, pero hay que ser consciente que los problemas fundamentales del sistema educativo venezolano y latinoamericanos radican principalmente en sus modelos culturales fracturados a profundidad social. El estudio demostró la necesidad de fortalecer múltiples dimensiones axiológicas, en donde los

valores, la virtud y los principios son sólida base para reedificar una nueva sociedad a través de una significación contemporánea.

Los valores de confianza, sutileza e intimidad son indispensables en la gerencia epistémica, pero por ser tan profundos a la integridad del hombre se consideraron desde el cristal de la ontogestión, puesto que emergen del ser gerencial. El educador y gerente contemporáneo debe ser consciente de que el distanciamiento de la praxis gerencial alejada de estos valores universales de la humanidad conlleva a la pérdida de trascendencia del hecho educativo. Su filosofía en la Ontogestión debe trascender el pseudohumanismo para encontrarse con un sujeto genuino que por lo demás esté a la altura de la verdadera humanidad. La familia y la educación mediante sus instrumentos técnicos gerenciales juegan un rol protagónico para formar ciudadanos realmente comprometidos con la edificación de comunidades, sociedades y culturas consustanciadas con una profunda y verdadera evolución antropológica del hombre en un contexto de conquistas sociales. La gerencia epistémica presta gran importancia a la comunicación clínica y proactiva entre el personal, siendo la vía expedita para lograr el acercamiento con el personal. La cercanía de los supervisores, directores, coordinadores con su personal docente facilita el acto gerencial, puesto que lejos de una gerencia de papel se estaría en contacto con los verdaderos actores del proceso educativo como lo son los estudiantes. Finalmente la gerencia epistémica llega hasta el aula para trascender a las comunidades y sociedades que es donde en definitiva se deben evidenciar los avances de un país.

Karl Ludwing Von Bertalanffy. (1901-1972)

Biólogo nacido en Viena, Austria quien entre los años 1950 al 1960 se interesó por estudiar las relaciones o vínculos existentes entre los elementos de un todo que aparentemente no guardan relación, en palabras del autor la esencia de su teoría tiene

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

su fundamento en el estrecho vínculo existente entre los elementos que integran un todo, los cuales no pueden ser descritos de manera aislada por limitar el vínculo comprensivo del hecho en estudio. Demostró que la comprensión de los hallazgos científicos aumenta cuando se analizan desde un todo. Se destaca que la teoría no busca solucionar problemas prácticos, pero sí crear principios de aplicabilidad empírica tras la búsqueda del conocimiento. En referencia a la etimología del término sistema se destaca que deriva del griego “*sunístánai*”, que originalmente significaba "causar una unión". (Diccionario Encarta 2008). Bertalanffy fundamentó la teoría de sistema en tres principios que son:

- ✓ Todo sistema existe dentro de otro más amplio.
- ✓ De alguna manera reciben contacto con el exterior, por lo tanto no son totalmente cerrados, ellos interactúan e intercambian información con sistemas contiguos.
- ✓ Sus funciones dependerán de la organización y estructura de los mismos.

Antes lo planteado existe tendencia hacia la integración intersistémica que pueda unir las ciencias gerenciales a partir de principios holísticos. El sistema de gestión venezolana está dentro de un suprasistema social abierto; desde allí interactúa con otros sistemas nacionales como lo son el político, económico, financiero y el legal entre otros, con quienes se nutre y trasciende fronteras, evitando así su entropía; ejemplo de ellos son las políticas, tratados y acuerdos de carácter internacionales, convenciones universales de los derechos del humano, de los niños (as) y adolescentes además de la inclusión étnica, entre otras políticas de corte internacional. Este principio de coexistencia intersistémica permite una comunicación clara y fortalece los canales dialógicos y conocimiento poético global conducente al ordenamiento natural del sistema, el cual en palabras de Bertalanffy se conoce como negentropía.

Con esto se plantea que la gerencia educativa como sistema es abierto, lo cual dificulta la comprensión fenoménica que suscita en la misma. He aquí la complejidad y amplitud de los enfoques gerenciales. Éstos se inician en los planteles educativos con participación comunitaria, continúa en los Distritos y Sectores Escolares (Municipios), para luego ascender ante las Zonas Educativas y Unidades Centrales de

Supervisión Gerencia del Ministerio del Poder Popular para la Educación. (López: 2006:409) Manual del docente. Considerando el enfoque holístico es importante revisar el sistema de gerencia de la educación superior, el cual parece estar descoyunta por responder a un ministerio diferente como lo es el Ministerio del poder popular para la educación superior. El principio de integralidad no se debe perder puesto que el sistema educativo venezolano es sólo uno, en donde debe existir homeostasia con la educación superior para poder lograr el equilibrio interno entre sus niveles.

Peter Senge (1999)

Ciudadano norteamericano, egresó como ingeniero de la Universidad de Stamford. Cursó Máster en Social System Modelling, para posteriormente doctorarse en Magmament. En 1990 publicó su libro titulado *The Fifth Discipline* donde desarrolla la noción de organización como un sistema desde donde expone un cambio en la mentalidad gerencial. Su enfoque ha ganado mucha influencia en el campo gerencial, con amplia consideración en la gerencia educativa. Entre sus ideas destaca que las organizaciones son capaces de aprender mediante métodos y técnicas sencillas, pero requieren de hábitos y esfuerzos colectivos, experiencia, praxis y sobre todo formación continua con visión sistémica en la gnoseología de la disciplina gerencial. Estas organizaciones que ostentan entre sus hábitos el aprendizaje constante les identifica como organizaciones inteligentes. Las disciplinas centrales

son: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y la disciplina integradora como lo es el pensamiento sistémico.

El dominio personal, según Senge (ob.cit), es la disciplina que dura toda la vida y permite encontrar el equilibrio constante entre prácticas y principios axiológicos organizacionales que deben aplicar las organizaciones inteligentes. Estas gravitan en torno a una visión compartida, el sostenimiento de una tensión creativa, la conciencia proactiva sobre los conflicto de estructura, el compromiso por la verdad, la integración entre la razón e intuición y finalmente el uso del subconsciente para el crecimiento organizacional.

Los modelos mentales. Esta disciplina permite formar imágenes y visiones que se llevan en el pensamiento para visualizar los enfoques institucionales. Sin embargo la perspectiva institucional está formada por una pluralidad de modelos individuales que rigen actitudes y generan reacciones ante modelos mentales diferentes. Los elementos emergentes de esta disciplina son: la planificación como aprendizaje que permiten administrar los modelos mentales de una organización. Y la reflexión e indagación que generan actitudes de pensamientos fundados en modelos mentales personales e interpersonales mediante práctica conjunta a través del tiempo.

La visión compartida, de acuerdo a Senge (1990) es una fuerza en el corazón, un impulso de impresionante poder brindando concentración y energía para el aprendizaje generativo. Es un interés común entre los integrantes de la organización que genera compromiso. En términos más exactos es el propósito emergente en cada organización.

El aprendizaje en equipo, es el proceso que debe tener la organización para alienarse y desarrollar al máximo la capacidad para obtener los resultados realmente

deseados por lo miembros del equipo. Sus fundamentos están en la disciplina de una visión compartida. El aprendizaje en equipo generativo y transformador organizacional, donde la práctica dialógica y la discusión proactiva son potencialmente complementarios. El trabajo en equipo se le conoce como sinergia y su etimología se encuentra en el griego *auvepyia* que significa cooperación.

El pensamiento sistémico es la disciplina que engloba las cuatro anteriores la cual enfatiza que el todo es a la suma de sus partes dando un enfoque holístico, expresándose con un lenguaje universal conocido como dinámica de sistemas cuyos soportes lejos de encontrarse en niveles jerárquicos descendientes o ascendientes se encuentran en la participación horizontal entre todas las estructuras del sistema. De acuerdo a Senge (Ob.cit) algunos piensan que la estructura de los sistemas se encuentra en sus organigramas. Otros piensan que se encuentran en el diseño de flujo de trabajo y/o procesos gerenciales. En resumen el arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que seleccionamos, considerando la premisa que expresa: el pensamiento de hoy será la fuente de los problemas y soluciones del mañana.

Epistemología de la calidad educacional

Entendiendo que la calidad es una filosofía de vida cuya etimología de acuerdo al DRAE, proviene del latín “*qualitas*” que semejaba la calidad, y denotaba “*las cualidades o atributos inherentes a algo,*” y comprendiendo que sus raíces se encuentran en la milenaria cultura oriental donde la calidad de vida y el orden social estaba estrechamente vinculado con lo espiritual, se plantea que la ontología de la calidad en espacios de gerencia tienen fuertes vínculos con el saber y el sincretismo existencial de los pueblos.

Siguiendo el epísteme de la calidad, de acuerdo al Diccionario Vocabulario Etimológico, es indispensable remontarse hasta la sociedad griega donde se encuentra a Platón (427-347 A.C) como acuñador del término “*poios*”, cuyo significado fue “*qué*” de “*cualis*”. Posteriormente Cicerón la tradujo al latín “*cualitas*” y se entendió como calidades. En clave filosófica comprendase la calidad como la manera de referirse a la sustancia, de compararla y asignarle valor.

De acuerdo a Bernal y Ojeda (2005) la calidad no significa que un, servicio, trabajo o producto esté bien hecho, pero si puede simbolizar el nivel de satisfacción que éste produce en un determinado grupo de personas, en el caso de la gerencia escolar el nivel de satisfacción que la escuela produce en los estudiantes, padres, representantes y comunidad, en todo momento bajo la orientación del Estado.

En su evolución y como producto de sus raíces etimológicas, el término calidad se bifurca ampliamente, y transita desde las propiedades y características inherentes a ciclos gerenciales, hasta visiones cualitativas (calidades) y cuantitativas (cuantías), para finalmente generar enfoques de calidad total y calidad en los procesos gerenciales de acuerdo con la rigurosidad epistémica abordada en esta investigación bajo la visión de calidad holos.

De acuerdo con Bernal y Ojeda (ibídem) la calidad total es toda filosofía administrativa conducente hacia la óptima existencialidad de los procesos gerenciales, los cuales siempre estarán en constante evolución. La participación integral de todos los miembros de la organización, en este caso la escolar, ha de actuar bajo la filosofía del mejoramiento constante y progresivo de los procesos, acompañada de una consciencia objetiva para la disminución del error en el hecho gerencial. Se destaca que el error es una herramienta para el éxito en la gerencia escolar, pero hay que saber administrarlo para generar valor agregado a la institución,

permitiendo así la satisfacción de los estudiantes, padres y representantes dentro del contexto comunitario. Se destaca que en las aportaciones presentadas por Crosby Philip (1926-2019) se encuentra el fundamento para la filosofía del “*cero defecto*” o cero error, lo cual es muy útil en los procesos industriales y de manufactura, puesto que obedecen a criterios de producción en cadena, todo es mecanizado y controlados por ordenadores, sin embargo este principio es sesgado por la gerencia educativa postmoderna, por considerar casi exclusiva la interacción con personas y sus individualidades, sobre todo con estudiantes que representa una individualidad, en este planteamiento lejos de producción de conocimientos en serie se obtendrán ideas nuevas por cada participante, lo que hace diferente e interesante dicho proceso. Por ser un continuum, siempre emergerán aspectos por superar, lo cual hace más rico y dinámica las transiciones hacia los ciclos de la gerencia educacional postmoderna.

La revisión intertextual demuestra que la filosofía de la gerencia y la calidad educativa evolucionaron por la interdisciplinariedad, nutriéndose con las herramientas y aportes traídos de otras ciencias. Entre estas destacan concepto de *Calidad Total*, *la visión teórica de Los Círculos de Calidad* y *el Diagrama Causa Efecto (espina de pescado)*, los cuales constituyen las aportaciones fundamentales de Ishikawa Kaoru (1915-1989), ingeniero japonés, quien de acuerdo a Bernal y Ojeda (ob.cit) fue discípulo de Deming y Jurán. Dichos enfoques administrativos nacen en la empresa y aunque tienen pertinencia en la gerencia escolar, este estudio demostró que son subutilizadas en la educación sobre todo en la educación inicial, básica, media diversificada y profesional donde las políticas centrales poseen otros criterios gerenciales.

La estadística como disciplina científica se ha constituido en instrumento administrativo muy útil en la gestión educativa, sobre todo para el estudio del rendimiento escolar en todos sus niveles. Fue Shewhart Walter (1891-1967) quien la

introduce como un medio para la gestión y el control de calidad, siendo considerado como el padre del registro de procesos mediante la graficación estadística en la gerencia, en este caso aplicado a la gerencia de la educación. Dicho aporte es fundamental y se evidencia en la presentación de matrícula inicial y final, estadísticas trimestrales, así como también en los análisis cuantitativos del rendimiento estudiantil desde la educación inicial hasta los niveles de educación universitaria.

Considerando que la gerencia escolar se presenta en un contexto existencial complejo, los administradores escolares están destinados a gerenciar ante una difícil realidad social y presupuestaria, donde los aspectos fundamentales para la calidad de acuerdo a Jurán J. (1908) son los administrativos, técnicos y los humanos, enfocados desde la *flexibilidad razonada de gestión (FRG)*, la cual fue negada por la rigurosa administración educativa de la modernidad instrumental, imposibilitando el logro de objetivos en organizaciones tan complejas como las educacionales. Entiéndase como FRG a la gestión educativa dirigida bajo principios de flexibilidad administrativa, dentro de un marco de responsabilidad y control de las tareas y diferentes actividades necesarias para lograr las metas planteadas. Flexibilidad no es descontrol, pero si el apoyo técnico administrativo requerido en un contexto y tiempo determinado, en función con las características del grupo y el lapso disponible.

El estudio demostró que la (*FRG*) juega un rol preponderante la experiencia, preparación académica y sobre todo la sinergia gerencial que permita lograr la *governabilidad institucional*, es decir que los objetivos sean cumplidos de acuerdo a la misio-visión académica.

Entiéndase por *governabilidad institucional (G.I)* al poder legítimo y soberano de gestión que deben tener los gerentes ante el personal que está bajo su dirección, sobre todo en las instituciones públicas, donde algunos actores amparados en la

autonomía mal entendida, desacatan y desvirtúan la acción gerencial. Siendo éste el espacio donde la buena gerencia toma fortalezas. En desacuerdo con Jurán (ob.cit), el estudio expresó que los problemas institucionales no siempre son por mala orientación. La dirección de excelencia debe ser proactiva y asertiva ante la toma de decisiones enérgicas y preventivas; es importante prestar atención suficiente a los procesos operativos. De acuerdo al mismo autor, todo programa de calidad debe poseer capacitación masiva y continua, programas permanentes para el mejoramiento del personal y liderazgo participativo hacia la perfección continua, motivo por el cual nacieron los círculos de calidad.

Desde la modernidad se entiende por círculos de calidad a la agrupación de pequeños conjuntos de trabajadores que unidos bajo un mismo departamento, jefe o dependencia, se reúnen *ad hoc*, de manera voluntaria para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas y situaciones relacionadas con su trabajo o campo laboral. Los círculos de calidad surgen como resultado de un conjunto de ideas emergentes de las teorías de Maslow, Mc Gregor, Likert entre otros norteamericanos que no alcanzaron renombre de gestión en su tierra, pero si en Japón, para luego expandirse a los EE.UU y posteriormente a todo el mundo.

De acuerdo a León (2005) es una filosofía de mejoramiento continuo en aras de la excelencia. Se fundamenta en solución de problemas medibles y cuantificables, donde los supervisores y/o coordinadores son parte del mismo, pero no imparten ordenes ni soluciones, como tampoco seleccionan los problemas y situaciones a analizar. Estas últimas deben nacer de los trabajadores, para lograr el compromiso; la evaluación debe comprender los procesos como también los resultados.

Desde un enfoque ontológico se percibe la excelencia en la gerencia educativa dentro de la racionalidad deontológica (del deber), puesto que busca un fin de

excelencia dentro el comportamiento humano, como lo es la constante búsqueda de lo correcto, del deber ser, lo subliminalmente perfecto.

En este contexto y en armonía con el tratado teleológico de Kant (2006) el cual ha sido estudiado a profundidad en el último interludio, se discurre que la actuación de los docentes, estudiantes y toda la multiplicidad de actores que convergen en la práctica de la acción gerencial contemporánea, debe ser vista no solo desde la educación y su gerencia parcializada; debe ser enfocada y enmarcada dentro del telos que busca el fin último de la sociedad, para el máximo provecho del conocimiento y elevar así la virtud humana hacia escenarios de prosperidad, perfección y grandeza. La excelencia, de acuerdo con Carreras (2006) dentro del ideario ético permite contextualizar valores, normas y otros principios axiológicos universalmente válidos que viabilizan la justificación del hecho gerencial para poder juzgar y justificar comportamientos, conductas y acciones que se acercan a las fuentes teleológicas (finalidad) dentro de la praxis escolar y en armonía con la perfección universal creada por Dios, consecuentemente con la adecuación de la naturaleza del hombre.

Ahora bien, En complementariedad del escorzo histórico se presenta de acuerdo con Stoner, (1996) j. et el cuadro Nro. 01, el cual presenta un panorama general de las teorías básicas de la administración

Coloca aquí una copia nítida del cuadro Nro. 01

Visión trilogica de la excelencia desde su deontología

Desarrollar un planteamiento epistémico de la excelencia, sobre todo en el ámbito educacional implica una revisión de los sustentos teórico que originan esta visión: el primero corresponde al conocido modelo de excelencia en la Gestión Malcom Baldrige 2000 (M.E.G – G.M) el cual se fundamenta en la integración de todos los aspectos claves dentro de una organización, enmarcados profundamente bajo una estructura axiológicas percibiéndose este punto como una dimensión filosófica de la excelencia.

Al respecto Rodríguez (2005) indica que:

La noción de Excelencia Organizacional surge como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración en la década de 1980, que se caracterizó por el impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (desde Shigeru Kobayashi 1972 y William Ouchi 1982). El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso "best-seller" de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional, como Eva Kras (1990). (p.02)

Ahora bien, interpretando este modelo se encuentran caracterizaciones mediante el direccionamiento o alineamiento único de todos los objetivos de la organización enmarcado dentro de una visión sistémica de valores y conceptos primordiales vinculantes con el liderazgo y su relación causa efecto para obtener los mejores resultados.

El segundo corresponde al conocido Modelo de Excelencia Organizacional de Thomas J, Peters y Robert H, Waterman, Jr. Quienes desarrollaron conceptualizaciones fundamentadas en teoréticas abstraídas del paradigma

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

motivacional y toma la de decisiones en ambiente de incertidumbre, caracterizando el hecho gerencial en los siguientes principios: el uso de la ambigüedad y la paradoja, disposición para la acción,, autonomía e iniciativa, productividad, la motivación como valor clava, estructuras sencillas , personal reducido y flexibilidad. Peters y Waterman: (1985:87-302).

El tercero corresponde al paradigma de la teoría de la organización el cual aspira elevados niveles de desempeño organizacional caracterizado por la capacidad de adaptarse con rapidez ante ambientes caóticos. Se relaciona con el empoderamiento de los empleados con marcado interés en los múltiples valores organizacionales lo cual permite sobrevivir, mantenerse y adaptarse ante las diferentes situaciones.

La reingeniería como paradigma de cambio gerencial

En la actualidad existe la necesidad de transformar el diseño curricular venezolano y consecuentemente su modelo gerencial. Dicho requerimiento se desprende de la manifiesta apatía por parte de los estudiantes, así como la ausencia de hábitos investigativos, dependencia exagerada del maestro, poca actitud crítica y escasa manifestación de creatividad son tan solo algunas de las manifestaciones que demuestran necesidad de transformación real, profunda y radical. A esto se le suman el cambio en el paradigma requerido en el modelo de gerencia educativa el cual es altamente burocrático, y desligados de los intereses reales de los planteles y universidades del país. Se evidencia una clara desarticulación entre la gerencia de las instituciones dependiente del Ministerio del Poder popular para la Educación con respecto a las instituciones dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación superior, los cuales deberían tener políticas comunes. He allí uno de los puntos a abordar en una reingeniería gerencial lo cual bajo la visión holos permitiría ver la problemática desde su integralidad.

La reingeniería educativa plantea repensar el currículo en los diferentes niveles y modalidades, así como su sistema de administración, gerencia y gestión para crear procesos y metodologías direccionadas hacia la efectiva resolución de sus problemas mediante formas de articulación apropiada tanto de políticas, leyes y recursos docentes que contribuyan positivamente con la promoción y grado de estudiantes que realmente reúnan los niveles favorables de formación académica y profesional.

Es sumamente importante que en un programa de reingeniería educativa se consideren políticas claras que permitan percibir los objetivos reales de las instituciones en armonía con el Estado y con los programas de formación docente. A nivel universitario se requiere que la docencia, investigación y extensión del conocimiento solucionen los grandes problemas presentes en los estratos comunitarios más desfavorecidos, para lo cual se ameritan posiciones libres de ideologías y enciclopedismos subyacentes a las universidades. Entiéndase que parte del posicionamiento del investigador es que desde la Hologerencia Epistémica se debe retomar el liderazgo en la producción del conocimiento verdaderamente útil para la sociedad, he allí la importancia de la extensión del saber que se produce en los niveles de postgrado como lo son las Especializaciones, Maestrías y Doctorados como fuentes de avanzada social. La reingeniería de los postgrados vista desde la Hologerencia educativa constituye un abanico de oportunidades para la educación de vanguardia que las comunidades requieren.

En forma general, la reingeniería educativa, y sobre todo en el contexto gerencial, busca amplios espacios de creatividad y aumento sustancial del desempeño organizacional, premiando la creación de nuevos esquemas en aras de la calidad educativa, en este caso gerencial.

Se destaca que en un contexto gerencial los directores de planteles, decanos y rectores universitarios entre otros, juegan un rol donde muchas veces se encuentran atados por las normativas vigentes, así como por el verticalismo o dependencia económica del nivel central; en otros casos por decisiones de conveniencia política que en muchos casos dificultan la buena gerencia educativa.

Administración, gerencia y gestión

Las diferentes nociones que se puedan tener sobre el significado de una palabra es determinante ante la investigación científica en sus diferentes escenarios. Es aquí donde la etimología juega papel fundamental en la construcción y comprensión a profundidad de las múltiples dimensiones e implicaciones contenidas en tres términos muy usados en este excurso como lo son: *gerencia*, *administración* y *gestión*, los cuales se revisan para mejorar la metacompreensión de este tratado gerencial.

En muchos casos pueden ser tomados como complementos o sinónimos, producto de la polisemia que adquieren en determinados momentos, o bien por sus orígenes etimológicos tan parecidos Sin embargo por la naturaleza de esta entrega es menester dilucidar la esencia (significado diferencial) contenida en cada uno de ellos, así como también los límites que los distancian para al mismo tiempo complementarlos.

Iniciando con la administración, término más antiguo, desde su enfoque epistémico se encuentra presente en la cultura china, egipcia, griegas y romana. Ha estado presente con el hombre durante toda su evolución, sin embargo se acuña durante la revolución industrial, con la masiva creación de empresa, donde adquiere

el cuerpo teórico y el significado que hoy conocemos, siendo Taylor y Fayol sus representantes más emblemáticos. Su etimología viene del “*latín administrare que significa servir*”.

Para Stoner, j. et al (1996) la administración es concebida como un proceso fundamentado en la planeación, organización, dirección y control de las actividades productora de bienes o servicios, así también como el uso efectivo y eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos trazados por la organización. Del mismo modo y dentro del contexto educativo se encuentra, en la Enciclopedia Ciencia de la Educación, que “la administración es el conjunto de servicios que aseguran el orden y la continuidad de las instituciones escolares en sintonía con las leyes y reglamentos educativos vigentes en cada lugar o país.” (p.24) Enfatizando en su significado etimológico “conjunto de servicios” se puede interpretar que denota la asistencia ante un ente superior el cual emite políticas o lineamientos dentro de un contexto administrativo. Es pues la administración un acto de servicio dependiente de un proceso administrativo del cual se nutre. Tiene carácter técnico-operativo y posee implicaciones específicas de orden organizacional en el campo de los procesos escolares. Sus fundamentos descansan en un marco teórico contenido en principios, postulados y enfoques administrativos.

Por otra parte la gerencia y la gestión, términos que poseen origen etimológico muy común, lo que explica su parentesco sinonímico. El primero se origina del latín “*gerens*” que significó el que gestiona, de allí surgió el término gerencia tal como lo encontramos hoy. El segundo también del latín “*gestio*” el cual simbolizó lo que se debía llevar a cabo, siendo éste el origen del sustantivo gestión. Por analogía se encuentra la misma esencia entre el que gestiona (*gerens*) y el que lleva a cabo (*gestio*).

Ahora bien, la gerencia ha evolucionado tanto que puede parecer polisémico al simbolizar el cargo como también la oficina del gerente. En otro contexto representa el tiempo que se permanece en roles de tal simbología. De acuerdo con Rodríguez, J. (1992) “es un proceso mediante el cual se establecen acciones de organización, coordinación, dirección y control de recursos variados con el objeto de lograr un fin o metas determinadas.” (p.11). Es de notoria importancia que el citado concepto trae consigo una fuerte carga conceptual heredada de la significación administrativa y sus procesos, lo cual es razonable puesto que se edificó bajo fundamentos administrativos sin embargo es posible presentarlo ante otros enfoques. Sandoval (2004) lo define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados. El objetivo es alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en las operaciones al ejecutar las misiones asignadas. Para este autor la gerencia es un medio del cual se vale el gerente para lograr un fin.

Ahora bien, la gerencia además de un marco teórico, se circunscribe ante un sintagma actitudinal. Al respecto Salazar (2008) plantea que más allá de un cargo o un rol como suele catalogarse la gerencia se debe contextualizar como el conjunto de actitudes positivas, proactivas y sinérgicas que caracterizan y diferencian a quienes desempeñen tales funciones de manera exitosa. Corresponde al nivel directivo con incidencia directa en los procesos de orientación y optimización institucional. La gestión como elemento complementario de la gerencia y la administración tiene un enfoque el cual busca redimensionarse hacia las diferentes actividades y diligencias necesarias para el logro de objetivos organizacionales, sin perder sus raíces con los términos de origen ya citados. Se circunscribe como la función que consiste en dirigir al hombre y recursos para lograr resultados planificados. Posee marco operativo y estratégico.

La gestión en el contexto educativo facilita, a todos los que se involucran con la enseñanza, tomar múltiples decisiones sobre la práctica escolar, planificarlas, ejecutarlas y evaluarlas. A partir de esto iniciar el proceso de cambio o transformación de conductas, el entorno comunitario y finalmente la sociedad. El estudio demostró que la gestión escolar opera fundamentalmente en tres ámbitos que son la gestión curricular relacionado con las actividades de enseñanza aprendizaje, administrativa relacionadas con producción, procesamiento y distribución de la información necesaria para la práctica pedagógica. Finalmente la institucional relacionada con la organización de los planteles.

Enfoques gerenciales postmodernos

Los enfoques de las Teorías Postmodernas, son novedosas en el contexto tanto educativo como empresarial, cada una de éstas beneficia la implementación de nuevas estrategias que permiten lograr eficiente y eficazmente los objetivos, generando nuevos horizontes del hombre organizacional para determinar responsabilidad y toma de decisiones dentro de una institución u organización, sin embargo no todas se pueden emplear, lo que dependerá de las características de las empresas, instituciones educativas o de servicios. Entre ellas destacan:

Enfoque dialógico

Entiéndase como una producción conceptual fundamentada en la exégesis dialéctica de las múltiples y complejas argumentaciones que caracterizan la interrelación entre la acción humana y las circunstancias específicas en las que funciona la hologerencia epistémica.

Este enfoque dialógico, con sustento en el Diccionario Etimológico (2009) encuentra su origen en el latín “*dialogus*” que significa discurso racional y logos que

lo refiere como la ciencia del discurso. Empleándolo de manera significativa en la hologerencia, se presenta como un enfoque razonado y praxológico derivado de los principios de totalidad, contradicción, complejidad, así como de las transformaciones implícitas en la gerencia y fundamentándose siempre en la práctica, de allí su praxología.

Dicho enfoque representa una opción tanto para la gerencia positivista como para la gestión interpretativa, o postmoderna, buscando siempre elevarse sobre el albedrío económico y el determinismo antropológico que le son inherentes a la acción del hombre.

Ahora bien, este enfoque dialógico se relaciona con muchas dimensiones presentes en la gerencia, específicamente en las dimensiones epistémica, holística, deontológica y teleológica. Desde el punto de vista analítico, la gestión dialógica utiliza la acción comunicativa del método científico y la complejidad como su espejo organizacional básico, inmerso en toda acción gerencial. En el plano objetivo-subjetivo-inter subjetivo del comportamiento organizacional, la gerencia dialógica examina la complejidad interdimensional como proceso propio para asumirlos a la luz de la hologerencia epistémica en su transcurso global.

La totalidad o síntesis se convierte entonces en el criterio predominante para el desempeño gerencial de la perspectiva dialógica; praxologicamente la totalidad se ocupa del elemento dialéctico en las estructuras institucionales objetivas y las acciones individuales subjetivas. La adopción de la totalidad como criterio de gestión permite el reduccionismo subjetivista de la gerencia interpretativa. En síntesis la hologerencia adopta el prisma dialógico como enfoque de gestión, donde el criterio de totalidad tendrá creciente presencia, tanto en espacios de subjetividad, como en áreas de objetividad e intersubjetividad. (Portal Educativo de las Américas: 2011)

El Empowerment o empoderamiento

Se refiere al empoderamiento y capacitación para delegar poder y autoridad ante los subordinados y endosarles el reconocimiento de patrones de su trabajo. Constituye un proceso de gerencia que provee de manera continua los elementos requeridos para fortalecer todos los mecanismos que llevan algunas universidades y otras instituciones y organizaciones a su apropiado perfeccionamiento. Re le reconoce como sentido de pertenencia.

También, se concibe como un proceso por medio del cual se maximizan las diversas capacidades de los recursos humanos. Usualmente en este proceso se actúa en grupos que comparten una visión, el liderazgo, toma decisiones, además de las tareas de gerencia y administradoras para cualificar, evaluar, mejorar la calidad del desempeño en el proceso de información. Así mismo el Empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información necesaria y los recursos requeridos para desempeñarse en sus funciones asignadas, ejecutándolas de manera que permitan lograr los resultados deseados de acuerdo con los valores organizacionales. (Wilson: 2010)

Además requiere de un liderazgo eficaz que continuamente sea capaz de dirigir a los trabajadores en el sentido correcto para que se identifiquen con los valores y la misión de la organización, de manera que se puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados; con esto se obtiene que el líder sea capaz de motivar a sus subordinados para que se incorporen a sus labores con entusiasmo. (Scout, Cynthia Scout y Denis T. Jaffe: 2009)

El benchmarking

Es un proceso institucional que traza camino para mejorar la eficacia y competitividad de las instituciones. Es muy importante en la actualidad, ya que establece relación entre los diferentes factores que afectan el comportamiento del trabajo como la internacionalización o globalización de las estrategias gerenciales; la rapidez del cambio tecnológico, la dinamización del ciclo vital del conocimiento y el cambio en los hábitos sociales, origina un relativo desconcierto en la forma de enfocar los ciclos de gerencia actuales.

El objetivo del Benchmarking es tributar elementos útiles de juicio y conocimiento a las instituciones para localizar los mejores enfoques que generen optimización tanto de estrategias como procesos productivos o de servicios, en este caso los académicos. Emerge en este punto un dinamismo institucional esforzándose por identificar los mejores enfoques en aras de la excelencia praxológica para optimizar las estrategias y procesos institucionales. Es puntual la orientación y vigilancia del contexto laboral en post de excelentes prácticas y procedimientos institucionales o académica.

El Benchmarking es un proceso sistemático que permite: medir los resultados sector con respecto a los factores clave de éxito; determinar cómo se consiguen esos resultados y utilizar la información como base para establecer objetivos e implantar estrategias en la organización.

En síntesis, el Benchmarking es el proceso para obtener información útil que ayude a una organización en el mejoramiento de sus procesos. Está encaminado hacia

la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse hacia el horizonte donde quiere llegar. (Spendolini: 2010)

La estrategia competitiva

Consiste en desplegar una vasta técnica sobre la forma cómo la organización va a competir, la determinación de objetivos concretos y selección de políticas requeridas para alcanzar los objetivos más concretos de acuerdo con la realidad institucional, en este caso la educativa. La estrategia competitiva es una combinación de objetivos, fines y metas por los cuales la empresa se está esforzando. Determina los medios y políticas que empleará para tal fin. Emprender acciones para crear posiciones gerenciales o administrativas y así obtener con éxito el máximo rendimiento de la institución.

Es oportuno destacar que en ocasiones la institución puede seguir con éxito más de una estrategia para lograr su objetivo principal, lo cual casi siempre demandan un alto compromiso y apoyo con todos los elementos organizacionales que esten incluidos. Las estrategias, de acuerdo con Francés (2010) son indispensables para superar el desempeño de los trabajadores. Agrega que en algunas estructuras significa que todas las instituciones u organizaciones académicas pueden obtener elevados rendimientos, traducido en éxitos. Una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Para el desarrollo de estrategias competitivas, en el ámbito de la gerencia educativa se debe lograr el liderazgo institucional mediante un conjunto de políticas que graviten en torno a los objetivos básicos. El liderazgo requiere de capacidad

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

instalada y docentes altamente capacitados, capaces de producir grandes volúmenes de trabajo en forma rápida, eficiente y con vigoroso empeño en la reducción de costos. (Carrión, J: 2010).

Organizaciones virtuales

La avanzada de la información y el Internet han facilitado cambios de paradigmas en la forma en que las organizaciones e individuos se relacionan. Muchas veces los medios y las herramientas se confunden con los objetivos. La forma en que los individuos y las organizaciones se relacionan está cambiando forzosamente por fenómenos como la globalización, los recursos del conocimiento y la alteridad social. A estos agentes se les conoce como fenómenos estructurales. Los individuos y las organizaciones responden a estos fenómenos estructurales implementando estrategias que les permitan abordar el nuevo entorno. Las estrategias que se pueden implementar están limitadas a la tecnología disponible, siendo aquí es donde entra, de forma determinante la tecnología de la información que permiten comunicaciones y relaciones de manera distinta, potencializando nuevas estrategias. (Gil: 2010)

Las organizaciones virtuales son mecanismos para la coordinación, desarrollo y evolución de del hombre en sociedad. Existen para guiar el flujo del trabajo, materiales, ideas y masa de conocimiento e información. La forma en que se organizan está determinada por las tecnologías. En palabra de Castell M. (1997), la llegada de poderosas computadoras personales, amplias redes electrónicas y recientes aplicaciones de software son las nuevas tecnologías de gerencia y coordinación, lo cual cambia el paradigma de las organizaciones. El valor de la centralización y la burocracia disminuye debido a que la información puede ser compartida instantáneamente a bajo costo, por muchas personas y en ubicaciones distantes los

individuos se pueden administrar a sí mismos, coordinando su trabajo por medios electrónicos con otros individuos o cibernéticos. De allí las redes interinstitucionales. (Woolgar: 2009)

Finalmente el entorno competitivo está forzando para que cada día más empresas e instituciones académicas dejen atrás el viejo paradigma de tratar de dominar todas las disciplinas necesarias en la producción y trato del conocimiento, información, bienes y servicios, A este nuevo modelo de profesional, la organización del siglo XXI le llama Organización Virtual, y se define como algo que no existe en la realidad. Así que un planteamiento típico de organización virtual son las redes temporales de agentes independientes conexos por tecnología para compartir conocimientos y acceso a la información. Otros planteamientos se enfocan hacia organizaciones que no posee un lugar físico, una organización distribuida geográficamente y cuyo trabajo es coordinado por medio de comunicación electrónica. (Burdea, y Coiffet : 2010)

Administración de la información

Consiste en proporcionar a las organizaciones, instituciones educativas y universidades las herramientas para reunir, manipular y analizar conocimientos requeridos para sus fines. Proporcionan la recuperación de información y un sistema de procesamiento que facilita accesos creativos a los análisis e interpretación de grandes masa de información. Una de sus virtudes es preparar al personal el conocimiento específico y necesario de acuerdo a sus necesidades inmediatas. Con estas herramientas, las organizaciones educativas pueden visualizar por completo el panorama real de su estatus gerencial o administrativos desde una perspectiva holística, en armonía con los datos servicios y operaciones. (Alvarado: 2009)

Con los adelantos tecnológicos actuales, sobre todo en las tecnologías de información, es casi imposible que una institución educativa de avanzada no haga uso de la información para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Si a esto se agrega el uso de computadoras como herramientas y sistemas capaces de ofrecer la información en forma rápida, ordenada, y concreta, se pueden obtener los mejores rendimientos gerenciales y administrativos. Asimismo Internet se ha vuelto tan importante y popular en cualquier tipo de persona como para cualquier empresa, sabiendo que la información es vital en todos los aspectos, muchas instituciones emplean el ciberespacio como medio de información. Solo queda decir que la información es la parte fundamental de toda institución educativa y universidades para tener un alto nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo. (Figueroa y Ramirez: 2009)

Ahora bien un sistema de información es el conjunto formal de procesos que, operando sobre una masa de datos y estructurado según las necesidades de la institución, zona educativa, ministerios o universidades, elaboran, recopilan, organizan, y distribuyen la información necesaria para las operaciones. Por lo tanto se puede definir un sistema de información como un contiguo de subsistemas que incluyen hardware, software y medios de almacenamiento de datos ya sea primarios, secundarios relacionadas entre sí con el fin de procesar información importantes en la toma de decisiones. En síntesis todo sistema de información busca ayudar al desempeño de las actividades que desarrolla la institución, suministrando datos adecuados veraces, con la calidad requerida, a la persona o departamento que lo solicita, en el momento y lugar especificados, con el formato más útil para el receptor. (Laudon y Laudon: 2008)

El Outsourcing

Outsourcing es una tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo. De acuerdo con Del Peso (2010), consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. El Outsourcing hasta hace muy poco tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos, sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas. Esta se caracteriza por reducir o controlar el gasto de operación.

La subcontratación tiende a usarse para proyectos o componentes de proyectos específicos, normalmente de corto plazo. Los convenios de Outsourcing tiene mayor alcance puesto que son las delegación de la administración de actividades que tienden a firmarse por periodos entre dos y cinco años; no se orientan solo a labores de bajo nivel, eventualmente entregan actividades no esenciales y repetitivas, pero también pueden llegar a ser una asociación donde se comparte el riesgo y utilidades. (Bragg: 2010)

El Coucoaching

Es un proceso interactivo por el cual un entrenador o coach asiste al coachee, quien es la persona a quien se le aplica el coach, y de esta manera obtener el mejor resultado de sí mismo. Su importancia radica en facilitar el logro de objetivos fijados con el empleo de las destrezas y recursos propios disponibles. Su etimología se encuentra en el verbo inglés coach cuyo significado es entrenar. Para O'Connor y

Lages (2010), el coaching descansa en la premisa de que el coachee es la persona que posee mayor y mejor calidad de la información para solucionar eficazmente las situaciones; de aquí que este proceso interactivo sólo asiste para que se logre el aprendizaje de sí mismo.

El trabajo de coaching en la educación está muy vinculado con la estrategia y el cambio de las instituciones, no porque los profesionales del coaching tengan forzosamente que ser expertos en estrategia, pero si por el diseño y la ejecución de habilidad en las tareas principales de los directivos con los que se trabaja. Es innecesario que el coach sea un estratega experto, pero si debe ser peritante en el apoyo al directivo, en el descubrimiento de los factores, condicionantes, revisión de experiencias, historia personal, entres otros aspectos que influyen en las capacidades cognitivas y perceptivas del entrenado.

Su fin último es lograr la independencia de asesores externos. De acuerdo con O'Connor y Lages (ob. cit), El coaching consiste en lograr que el directivo pueda ser el diseñador y el arquitecto tanto de su propio destino profesional como personal, incluyendo el institucional. Ningún asesor externo podrá sustituirle en la planificación estratégica. Los coach trabajan para que no se les necesite en el futuro.

Ahora bien un acompañante o asistente es una persona que comprende la complejidad de las organizaciones educativas o empresariales, así como el entorno en donde operan, siendo sensible al impacto que produce en los demás en el propio comportamiento tanto personal como en el organizacional. El trabajo de acompañamiento se efectúa en el lugar de desempeño a horarios convenidos. Este proceso puede ser especialmente indicado para directivos con un alto nivel desempeño y que consecuentemente se encuentran con algún bloqueo que les impide

realizar los cambios que necesita para alcanzar niveles de liderazgo más elevados. (Harrold: 2009)

El coach es sobre todo un gran orientador escuchador que interviene para clarificar y facilitar las situaciones planteadas por los clientes. Nunca hará el trabajo que le corresponde al directivo, sólo orienta o asiste. Finalmente se destaca que la actividad de coaching permite asumir la visión holística del directivo, integrando el trabajo, los valores de la empresa, las necesidades personales y las del desarrollo de la carrera profesional. (Salazar y Molano: 2009).

En aras de la complementariedad y familiaridad con los cambios más relevantes entre las sociedades industriales y las post industriales o postmodernas se presenta, de acuerdo con López, F. (1995) el cuadro Nro 02 que a continuación se detalla:

Coloca aquí una copia nítida del cuadro Nro. 02

“Siempre hay un poco de locura en el amor, aunque siempre
un poco de razón en la locura”
F. Nietzsche.

INTERLUDIO TERCERO SOBRE LA COMPRENSIÓN EPISTÉMICA DE PRINCIPIOS HOLOGERENCIALES

Peritaciones sobre arte de la planificación

La planificación educativa constituye una herramienta fundamental para el desarrollo del sistema educativo venezolano. Contempla la concepción, ejecución y evaluación de políticas y planes en sus diferentes niveles de menores dimensiones conocidos como proyectos. Al hablar de planificación educativa, se debe entender como la parte de la administración que se encarga de la ejecución de los planes que serán supervisados y evaluados de acuerdo a un coordinado proceso de planeamiento.

Se define como un proceso organizado, metódico y sistemático que permite facilitar el proceso de toma de decisiones, ahorro de recursos y maximizar el rendimiento. Indudablemente que reduce al mínimo el riesgo de improvisación organizacional. La planificación se fundamenta en una prognosis que de acuerdo con una correcta prospectiva se articula en armonía con las actividades y metas trazadas. Puede ser concebida bajo el paradigma de planificación normativa, o mediante el de resolución de problemas. La primera implica un de manera racional sobre la forma de solucionar los problemas, se fundamenta en la norma, a la luz de la deontología se entiende como el deber ser. La segunda implica una racionalidad instrumental.

La etimología se encuentra en el *latín “planus” lo que significaba llano, comprensible. También se refería a los planos.* En el siglo XIX se emplea el verbo

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

planificar con el objeto de designar la preparación de un plan. Continuando con su epísteme, de acuerdo con Marenales y García (2008), también se encuentran orígenes en los escritos de Platón (427 – 347 AC), quien se refirió a la forma como los espartanos planificaban la educación, hasta en sus mínimos detalles, con fines políticos y militares. Este último pensador, describe en "La República", una de sus obras de mayor madurez, una sociedad ideal y perfecta en sus aspectos políticos, económicos y culturales, basada en concepciones de planificación, ético y política. También se encuentran epísteme de planificar, de acuerdo al mismo autor, en las estrategias y objetivos militares, sociales y/o políticos en la antigua China (Dinastías Ch'in y Han occidental, 221 AC-25 DC), y sobre todo en el Imperio de los Incas (S XIII al XV DC), donde hay testimonios del su evolución en este arte. (Marenales y García: 2008:01).

El área de la actividad humana que primero tomó conciencia de la importancia del planeamiento fue el área militar, donde la logística, la táctica y la estrategia fueron las primeras disciplinas racionalmente planificadas. Se tenía en cuenta detalles tan importantes como la cantidad de hombres, la provisión de alimentos y armas, el trayecto a recorrer en cuanto a la distancia y la topografía, y así una serie de pormenores que llegaban incluso a prever cuánta agua necesitaba por día un soldado, el peso que podía transportar y la distancia que podía recorrer. Estos detalles eran tan importantes que de ellos dependía la victoria o la derrota, la vida o la muerte, toda una estrategia. Así, campañas como la conquista de las Galias por Julio César, la expedición de Colón o el Paso de los Andes por San Martín son ejemplos del logro de las excelentes planificaciones realizadas con claros cimientos de planificación. Dentro del área social y especialmente en el área educativa, Grao (1988), expresa que:

Específicamente en Escocia, se conocen antecedentes de planeamiento a partir de John Knox, en la primera mitad del siglo XVI que propone un plan para un sistema nacional de escuelas y universidades en Inglaterra.

En los siglos XVIII y XIX se encuentran en la historia una serie de ejemplos de planes educativos, como el que propone Diderot en 1775 ha pedido de Catalina la Grande, zarina de Rusia. (P.6)

En el mismo orden de ideas, y a fines del siglo XIX, Francia comienza a sentir que debe tomar las riendas de la educación y se adjudica el derecho de organizar y administrar los sistemas educativos. Esta injerencia del Estado en cuestiones sociales surge cuando se empieza a cambiar el concepto de democracia liberal que sostenía como modelo "Estado juez y gendarme" y aparecen los primeros intentos de asumir fines sociales a través del intervencionismo estatal que culminó en las primeras décadas del siglo XX con la aparición de la concepción de la democracia social. Ejemplo de la organización de un sistema de educación popular con proyectos, planes educativos y legislación al respecto, es la Reforma Vareliana de 1877. (Fernández, N. y Aguerro: 1991:214)

Cassasús, (1994), al respecto plantea que iniciado el siglo XIX la concepción de la producción manufacturera en Europa y Norteamérica comienza un profundo cambio a raíz de la Revolución Industrial. Se visualizan diferentes formas para el desarrollo del comercio, así como la producción de bienes y servicios. Además destaca que la actividad administrativa tuvo tanto auge que centró las actividades productivas, creando amplia brecha entre administradores, productores y consumidores. La administración tomó tanta importancia que utilizó la fuerza mecánica y el empleo intensivo de las maquinarias para generar lo que posteriormente se conoció como división del trabajo y especificidades de tareas propuestas por la administración científica de Taylor, de donde se desprende gran parte de los principios que gobiernan la gerencia de la educación actual.

En el contexto académico.

El momento de auge de la planificación corresponde a la década de los años 50 cuando la acción política del gobierno entiende la educación como una inversión en términos económicos. En esa época, según Lamarra y Aguerrondo (1999), hay un conjunto de factores que contribuyen al surgimiento y desarrollo del planeamiento educativo en América Latina, estos fueron:

a) mayor demanda de educación en todos los niveles; b) ampliación y complejizarían crecientes de la estructura académica y administrativa de los sistemas educativos; c) necesidad de adecuar la educación al "desarrollismo" e integrarla a los planes económicos; d) imitación del desarrollo de la planificación educativa en otras regiones, especialmente en países más desarrollados; e) convicción de que los países periféricos no se desarrollaron por falta de organización y racionalización hacia un objetivo, lo que se resuelve con planificación; f) factor ideológico: la ideología "planificadora" de los expertos en planificación sosteniéndola como solución para el cambio social; g) el papel de las entidades de asistencia financiera y de las acciones internacionales de cooperación técnica exigiendo que todas las solicitudes de crédito estuviesen enmarcadas en planes integrales. (p.04)

Todos los aspectos planteados en los países desarrollados vinculados con el planeamiento de la educación, se aplican con mayor fuerza en las naciones en vías de desarrollo, especialmente entre los años 1950-1960.

La situación de carácter político, económico, social trajo como consecuencia necesidades educacionales más extensas por lo que los sistemas de enseñanza no lograron adecuarse a sus requerimientos, a pesar de haberse desarrollado y modificado más rápidamente que nunca. Sin embargo, no lo efectuaron con la debida celeridad, adaptándose lentamente frente al rápido compás de su entorno. La respuesta a las nuevas circunstancias fue una estrategia educacional de expansión lineal, estableciéndose metas regionales ambiciosas que debían concretarse alrededor

*Prolegómenos epistémicos
desde una holgerencia educativa postmoderna*

de 1980 (1975 para América Latina). Esto trajo como consecuencia una demanda de participación a nivel de educación primaria y apreciables aumentos en las matriculaciones para los ciclos secundario y universitario. Casi todos los países en vías de desarrollo se caracterizan por un inmenso esfuerzo en materia de educación. No sólo existe preocupación en aumentar el número de alumnos, sino también de organizar racionalmente este aumento y de relacionarlo con las posibilidades y las necesidades del desarrollo económico y social. En el Seminario Interamericano sobre Planeamiento Integral de la Educación (1958) lo define como:

Proceso continuo y sistemático en el cual se aplican y coordinan los métodos de investigación social, los principios y las técnicas de la educación, de la administración, de la economía y de las finanzas, con la participación, y el apoyo de la opinión pública en el campo de las actividades estatales como en el de las privadas, a fin de garantizar educación adecuada a la población, con metas y etapas bien definidas facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo social, cultural y económico del país. (P.84)

A pesar de los esfuerzos de los organismos internacionales, el alcance de su asistencia estuvo limitado por las circunstancias particulares de cada lugar. Los países en vías de desarrollo no estaban equipados para llevar a cabo la estrategia y no contaban con los recursos humanos capacitados que la situación exigía. Los estados en desarrollo se movieron con todo entusiasmo efectuaban la realización de campañas para la rápida expansión de la enseñanza, limitados por los recursos, de los cuales habían hacer el mejor uso posible. Se concedió primordial importancia a la educación para facilitar el crecimiento económico integral como única forma de lograr los objetivos propuestos a largo alcance. Pero la acción no podía esperar que el conocimiento y la capacitación personal se pusieran al día.

Los dirigentes educacionales de los estados en desarrollo, emprendieron su campaña para llegar con la mayor rapidez a los objetivos de inscripción previstos. En esta etapa se crearon pequeñas oficinas de planeamiento educativo dentro de las estructuras del ministerio de educación. El personal poseía fundamentalmente formación docente, en muy pocos casos capacitación supletoria en planeamiento. Estos grupos estaban influidos de una idea básica que era: “ la fuerza del planeamiento como solución para el cambio social”. Sin embargo, comenzaron a surgir diversos problemas críticos que se multiplicaron hacia fines de la década del 60, concretándose en una real crisis de la educación, que abarca hoy en día a todas las naciones en desarrollo. De allí a la planificación en Venezuela.

Paradigmas en la planificación

Se inicia diciendo que existen tantos tipos de gerencia como de planificaciones posibles, y sobre todo en el campo educativo, donde a criterio del investigador la norma parece no estar definida. Partiendo del principio que sustenta el paradigma como un modelo a seguir dentro de una comunidad científica, se destaca que etimológicamente y en virtud del Diccionario Etimológico (2009) la palabra proviene del griego *παράδειγμα* (parádeigma) dividido en dos vocablos: "pará" (junto) y "déigma" (modelo), Ahora bien al abordar su espíteme se encuentran que muchos investigadores lo han empleado, siendo Thomas Kuhn (1992) quien lo estudió desde su teleología hasta darle el valor científico que posee hoy. Con sustento en una intertextualidad se presentan los tipos de planificación más conocidas en el campo educativo. Ellas son:

La normativa: el planificador está fuera de la realidad planificada y no coexiste con los otros actores que en esa realidad también planifican y ejecutan acciones. La planificación normativa culmina en un cuerpo normativo de cumplimiento

obligatorio, aunque su nivel de concreción puede variar mucho desde la organización. Se basa en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos, generadores de cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades.

La tradicional: se caracteriza por ser conductista, es decir conducida por gerentes poco flexivos, no toman en cuenta las necesidades e intereses del grupo, en este tipo de planificación tiene mayor relevancia la cantidad que la calidad. Algunos le llaman normativa.

La estratégica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Se concibe como una herramienta fundamental para el desarrollo de proyectos que pueden ser implementados mediante un procesos sistemático, metódico y organizado de recursos, que dan sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, facilitando la visualización del futuro, así como la identificación de los recursos, primarios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro. Para ello sigue una serie de pasos y estrategia que pueden definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos y cualitativos conducentes al desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos pautados y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La estratégica situacional: el planificador está dentro de la realidad coexistiendo y compartiendo la realidad con otros sujetos que también planifican, y se define como un proceso social que tiene por objeto diseñar un conjunto articulado de acciones no rutinarias pertenecientes a un contexto social, donde exista oportunidades de intervenir para mejorar la realidad. Este tipo de planificación nace

para dar respuesta a la incapacidad de generar transformaciones sustantivas en el marco de la planificación normativa.

La táctica: algunos le llaman normativa y abarca de uno o dos años y selecciona con una serie de tácticas o programas, en virtud de los cuales los gerentes de línea intentarán cumplir la estrategia de la corporación. Con frecuencia el planeamiento táctico se manifiesta en un programa de administración por objetivos. La planeación táctica comienza a partir de la planeación estratégica, y puede desarrollar los planes tácticos, es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas o planes tácticos. Es necesario que estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

La participativa: La planificación participativa, se caracteriza por ser abierta, incluyente, convoca al conjunto de la sociedad para que elabore una reflexión sobre un presente y su futuro, es una oportunidad de encuentro de distintos actores interesados en construir consensos básicos sobre metas de bienestar y sobre los procedimientos, instrumentos y acciones necesarios para alcanzarlas.

La operativa: La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la organización tenga éxito a corto plazo. Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

La integral: Planificación integral: es una herramienta de gerencia pública que describe los procesos para determinar las metas y aspiraciones de una comunidad, en

términos de desarrollo. El resultado de una planificación holista se consagra en un Plan General, que dicta políticas en términos educativos, de transporte, servicios, usos del suelo, la recreación y la vivienda. La planificación integral suelen abarcar grandes zonas geográficas, una amplia gama de temas, y cubren un horizonte temporal a largo plazo

La planificación por circunstancias: entendiendo la circunstancia como la situación u contexto en que se producen los hechos, esta se percibe como la planificación que se da en función a cada acontecimiento, lo cual es muy usual en el campo educativo. Esta planificación está marcada por una fuerte dosis de improvisación la cual va a cambiar irrestrictamente todo proceso planteado previamente. Es una suerte de improvisación (Barrera: 2002:82) que busca darle salida a los problemas organizacionales; dependerá casi exclusivamente del orden en que estos se vayan presentando. Por depender del las circunstancias, en este enfoque no se encuentra visualización o proyección del futuro y menos por el pasado. Aquí lo importante es salir del problema mediato, y luego se verá que ocurre.

Planificación por contingencias: a diferencia de la anterior, esta planificación se caracteriza por responder a situaciones de urgencia de magnitud. Obedece a eventualidades de orden nacional, estatal o municipal y en muchos de los casos se encuentran de orden institucional. En algunos casos se presenta cuando el descuido o la falta de planificación permiten que se acumulen detalles y situaciones que se van acumulando hasta se salen de control (Barrea. ob. cit), identifica tres tipos de circunstancia las cuales son de carácter natural, como las inundaciones, de carácter social, como los disturbios y las situacionales el riesgo producido por el deterioro y descuido en las instalaciones de un plantel.

Planificación por experimentación: esta consiste en permitir que los hechos se presente por ensayo y error, se improvisan pruebas con un mediano control, las cuales se van sistematizando a medida que se avanzando y así ir tomando los correctivos y decisiones correspondientes. Hay que tener presente que en este tipo de planificación se debe tener sumo cuidado con los niveles de riesgo que por naturaleza trae esta planificación. Se experimenta para ver qué pasa, si resulta bien, si no también.

Planificación por Azar: en palabras de Barrera (ob. cit), ocurre cuando se permite que los hechos se presenten por orden aleatorio, sin hacer nada para que no sucedan o se presenten de otra manera. Es esta planificación se aceptan que los hechos son respuestas de situaciones y fenómenos complejos ante los cuales no podemos actuar.

Planificación en perspectiva: consiste en visualizar las acciones futuras tomando como referencia el presente. Esta planificación se caracteriza por ser objetiva, sistemática y organizada. Requiere de mucha amplitud, comprensión y claridad sobre el presente: (qué, cómo, cuándo, dónde y por qué), siempre con una diáfana visualización del futuro, bien sea a corto, mediano y largo plazo.

Planificación por preferencia: también se la conoce como prognosis. Se caracteriza por exigir un profundo conocimiento de los hechos actuales y a partir de ellos desarrollar los fundamentos de la planificación requerida. En esta planificación juegan un papel primario las tendencias y comportamientos actuales para a partir de ellas diseñar los momentos o etapas que puedan resultar posibles. Aquí la experiencia gana fundamental importancia porque puede ayudar a prever cualquier situación posible que a bien puedan emerger. También se caracteriza porque en su proceso es fundamental considerar las sinergias o aspectos fundamentales requeridos por el evento en función al momento y así obtener los resultados previstos con antelación.

Planificación por escenarios: al igual que la anterior, permite visualizar con antelación el conjunto de acciones o posibles situaciones en donde ocurrirán los sucesos. Y se caracteriza porque permite diseñar una planificación exclusiva para cada escenario que permita abordar de manera efectiva la situación que se presente. En esta los escenarios son un importante medio para dibujar las acciones con proyecciones al posible futuro que tengan una posibilidad real de ocurrir.

Planificación en prospectiva: se caracteriza por considerar el presente, pasado y el futuro como un holos que permite al planificador obtener visiones del futuro deseado. En esta el presente se conjuga con el pasado. De acuerdo con Barrera (2002) *“la planificación en prospectiva consiste en la actividad organizada con el propósito de lograr con criterio de anticipación realidades que por lo regular pueden ser vista distancia, en la lejanía.”* (p. 94) se desarrolla de futuro a presente.

Planificación holística: se caracteriza por ser global, permanente e integrador de múltiples realidades bajo una profunda aprehensión de tiempo como una unidad en el conjunto de un todo. Esta concibe la realidad como un continuo, contentiva de dinamismo y sinergias. Se apoya en la retroproyección, la introspección, el análisis, síntesis, proyección y la proyección.

La planificación educativa

Se define como un proceso donde se diseña, analiza e implementan acciones y actividades para lograr un resultado pedagógico deseado. La planificación y organización escolar se ubica en el nivel más minucioso y preciso dentro de la planificación educativa, el Diccionario Enciclopédico de Educación Especial (1997) señala "...que toda planificación debe formar parte del plan del sector educativo y

éste, a su vez, del plan general de desarrollo económico y social del país..." (p. 1605). Es decir la planeación y organización educativas y del docente es la forma directa de lograr los fines generales de la nación en materia educativa.

Además la planificación educativa es una práctica económica y política en el desarrollo de la ideología en la teoría económica de la educación. Con la visión de "capital social" se inserta como un componente de la planificación económica. Al igual que en la planificación económica, en la planificación educativa se definen demandas futuras para poder preparar los insumos que se requerirán del capital social.

Se concibe como un amplio proceso mediante el cual se determinan las metas y se establecen los requisitos para lograr los objetivos de la manera eficiente y eficaz posible. Es importante agregar que se caracteriza por ser estructural y dinámica. Estructural, porque es un holos organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que sean necesarias.

En consecuencia, si se desea una buena planificación se debe determinar con precisión los objetivos y las diversas opciones para conseguirlos, así como los posibles contratiempos, así como su resolución; este proceso es continuo y no se refiere sólo al rumbo que se debe tomar, sino también a la mejor manera de cómo llegar o lograr los objetivos propuestos. De allí la importancia de ser visionarios cuando se hacen planificaciones educativas pues, ello facilita la definición de las estrategias a seguir y por ende estar seguros en lo que se hace y no improvisar.

En todo el proceso de planificación está presente la evaluación. Para ello es importante analizar las diferentes concepciones que existen sobre el tema. Fuentes, Chacin y Briceño (2003) plantean que las concepciones sobre evaluación se han

producido en una línea del tiempo que van desde la era precientífica, la antigüedad, la edad media, la era del renacimiento hasta llegar a la era moderna y postmoderna. El reconocer la evolución del concepto de la evaluación es fundamental para los docentes por cuanto ello es determinante para asumir enfoques y concepciones sobre los diferentes procesos que están implícitos en la toma de decisiones sobre el acto de evaluar.

Desde ésta perspectiva, se plantea que la evaluación es un tema controversial porque involucra sentimientos, ideologías y percepciones del docente para interpretar la realidad del acto educativo en el que están inmersos diferentes actores como son los estudiantes, facilitadores, comunidad, directivos y todos aquellos entes que en una u otra manera forman parte del sistema o subsistema en el cual se desarrolle la evaluación.

Ahora bien se cierra el discurso sobre la metódica del método con una cita de Villegas (op.cit) donde expresa que *“sólo siguiendo caminos que nos vamos inventando podemos llegar a lugares que no conocemos”* (p.160), tal cual como se plantea en esta investigación emergente.

“Muchos son buenos si se da créditos a los testigos; pocos si se toma declaración de su conciencia”.
Quevedo.

INTERLUDIO CUARTO DE LA ACCIÓN ARGUMENTATIVA

La argumentación es un arte dentro de la variedad discursiva con la cual se pretende demostrar un razonamiento mediante la lógica del pensamiento, constituido por las leyes del razonamiento humano; por la dialéctica, representada mediante procedimientos que se ponen en juego para probar o refutar un principio; y finalmente mediante la retórica entendida como el uso de recursos lingüísticos con el fin de convencer sobre un tópico dado. Entre la variedad discursiva se encuentran los aspectos pragmáticos, los estructurales y los argumentativos.

Tipos de argumentos

Ahora bien, dentro de la discursividad argumentativa y por la naturaleza hermenéutica de esta tesis fueron considerados los argumentos lógicos racionales, siempre enmarcado dentro del enfoque postmoderno inserto en esta tesis. Entre éstos se emplearon:

Argumentos por analogía: permitió establecer semejanzas entre diferentes constructos provenientes de la creática, e insertados en los principios de la gerencia educativa venezolana. Se deduce que lo que es válido para uno puede ser válido para otro. Se comprende como la modalidad de razonamiento no deductivo que consiste en obtener una conclusión a partir de premisas en las que se establece una comparación o analogía entre elementos o conjuntos de elementos distintos. Consiste en comparar aspecto por aspecto de un fenómeno o un objeto desconocido, en este caso la

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Hologerencia epistémica, para que otros les resulta familiar, facilitando de esta forma, la comprensión. Como modo de razonamiento, la analogía permite garantizar la comprensión de una tesis o premisa, a partir de otra ya aceptada para un fenómeno u objeto conocido, con referencia a otro fenómeno u objeto.

Argumentos por generalización: a partir de varias teorías similares sobre gerencia educativa, se generó una tesis común e inédita, que es aplicable a un nuevo enfoque presentado como prolegómenos epistémicos para una Hologerencia educativa postmoderna, lo que constituye un aporte fundamental de la lógica del razonamiento hologerencial útil para el desarrollo humano. Se percibe como la base esencial de toda inferencia deductiva válida. El concepto de generalización tiene amplia aplicación en muchas disciplinas, a veces teniendo un significado especializado según el contexto. A partir de varios casos similares, puedo generalizar una tesis común a todos ellos, proyectándola a otro caso del mismo tipo.

Argumentos por causa: se estableció una relación causal entre dos hechos que fundamentan la tesis de Hologerencia. (Lo Cacio: 2009:36) Aquí se establece una conexión casual entre dos hechos. Específicamente, se afirma que las bases o razones son las causas del axioma o la tesis. Esta conexión es más fuerte que la anterior, pues ya no afirma sólo la relación entre dos elementos, sino que uno causa el otro.

Ahora bien, dentro de este interludio argumentativo resulta sustantivo para el avance epistemológico de esta tesis sobre Hologerencia educativa, sin embargo para iniciarlo se quiere destacar los argumentos desde Morín (2000) hasta Habermas (2002), quienes aportaron desde la complejidad y la acción comunicativa los hilos conductores para el tratado de gerencia epistémica. Se destaca que por naturaleza hermenéutica que el discurso se fundamentó en la exegética de Dilthey (1976),

Gadamer (1999), extrapolándose de acá los criterios fundamentales para la construcción de los prolegómenos epistémicos en la Hologerencia educativa postmoderna.

También se indica que el pensamiento postmoderno no constituye una concepción del mundo, pero si una multiplicidad de éste, lo que conformó un elemento clave al momento de conceptualizarlo teóricamente. El hombre ha olvidado cómo se piensa históricamente y esto produce grandes dificultades al intentar medir los cronos de un sujeto u objeto dentro de un paradigma que aún no se ha definido en su plenitud, pero que indudablemente está influyendo en la sociedad y más aún en la compleja gerencia educativa.

Otro indicador clave del pensamiento postmoderno, útil para la Hologerencia educativa, tratada desde la postmodernidad, es la dimensión explicativa de los hechos; metafóricamente se argumenta que este pensamiento se encuentra altamente preocupado y acoplado con el presente, sin sentir ninguna necesidad epistémica de sus raíces para determinar un sendero claramente identificado. En el campo educacional y académico busca desconocer o invalidar elementos fundamentales, para posicionar espacios que bajo otro argumento sería imposibles de conquistar. Esta irreverencia ante los méritos, la historia, así como también del destino, produce una superficialidad que permea la pseudocultura académica donde subyace el hecho hologerencial, el cual desde la cotidianidad, gravita ante la pseudotecnología para entretenerse ante una retórica de metarelatos que impone su entendimiento con un nuevo suelo conceptual, contrario del galopante racionalismo instrumental gestado en la modernidad.

Relacionando estos razonamientos con la teoría crítica del pensamiento de Habermas (2002), se encontraron fundamentos que sustentaron la interpretación y comprensión de la gerencia educativa venezolana. Estos principios propios de la

administración se iniciaron reconociendo *lo excluido* por la gerencia educativa, lo cual radicó fundamentalmente en la concepción humana con su dimensión axiológica, los principios ecológicos identificados por Morín como (2000), la concepción planetaria y su cosmovisión.

Estos principios de acuerdo con Terry & Franklin (1986) son: la aplicabilidad de las prácticas en casi cualquier momento apropiado de la vida organizacional; pertinentes a las formas generales de la estructura organizacional; congruencia entre circunstancias similares en las que se pueden presentar resultados similares; flexibilidad en la adaptación de condiciones particulares de la organización.

Según la Gerencia Científica de Taylor (1911). Estos son: Principio de planteamiento: busca sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. Principio de la preparación: su propósito es seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la capacitación de la mano de obra, también actualizar las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales. Principio de control: es supervisar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible. Principio de la Ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Principios de la gerencia industrial de Gantt (1919) son: igualdad de oportunidades en la selección de dirigente; autoridad inherente a la responsabilidad;

autoridad intrínseca; Política sabia y buena gerencia; excelente instalación y equipo perfecto; decisiones y acciones basadas en hechos y no en opiniones.

Los principios de la gerencia de Emerson: ideales claramente definidos; sentido común; consejos competente; disciplina; registros confiables; trato justo; expedición, estas están referidas a que las organizaciones deben formular técnicas eficaces de plazos y control de la producción; normas y programas; Condiciones estandarizadas; operaciones estandarizadas; instrucciones escritas sobre prácticas estándares; recompensa a la eficiencia.

También se encuentran los principios básicos de Henry Ford (1923): Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación. La velocidad de producción debe ser rápida. Dice Ford en su libro “El mineral sale de la mina el sábado y es entregado en forma de carro, al consumidor, el martes por la tarde”. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje. Así, el operario puede ganar más, en un mismo período de tiempo, y el empresario tener mayor producción.

Principios universales de Fayol (1916) División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia. Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí. Disciplina: es el respecto por acuerdos que se dirigen a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.

Es el principio de autoridad única. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo. Subordinación de los intereses individuales a los intereses gerenciales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. Cadena escalar o jerarquía: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden materia y humano. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal. Estabilidad y permanencia del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más permanezca una persona en un cargo, es mejor. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito. Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Principios administrativos de Urwick (1981): el principio de la especialización: una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo. Este principio da origen a la organización de línea a la staff y a la funcional. La coordinación de las especialidades según Urwick debe ser efectuada por especialistas de staff. El principio de autoridad: debe haber una línea de autoridad claramente definida conocida y reconocida por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo base. Principio de la amplitud administrativa: este principio (Span of control) destaca que cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados. El superior no tiene sólo personas para supervisarlas sino también y principalmente las relaciones entre las personas que supervisan. El número óptimo de subordinados que cada superior puede tener varía enormemente según el nivel de los cargos y la naturaleza de los mismos. Y finalmente el principio

de la definición: los deberes autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

De acuerdo al prisma postmoderno, en los principios administrativos antes mencionados, se encuentra que su naturaleza es propia de la producción industrial. Por tal razón resultan diacrónicas en muchos de sus postulados con la gerencia escolar. Interpretando el enfoque de Morín (2000), la gerencia educativa actual hay que “redimensionarla,” puesto que se limita a la gestión de los procesos educativos, a la instrucción, a la transmisión de conocimientos, que en muchos caso no tienen utilidad con el entorno, olvida ampliamente la formación del hombre, sus necesidades y aspectos inherentes a la convivencia planetaria. Olvidándose además del ser, de la condición humana y los cuales se deben tener presentes para enfrentar la incertidumbre y enseñar en la comprensión, en los valores, entre otros aspectos fundamentales presentados en los Siete Saberes para la Educación del Futuro.

Al interpretar a Castell (1997), se puede declarar que la postmodernidad en las dos últimas décadas del siglo XX, presentó múltiples avances cualitativos en el orden de la ciencia y su aplicación a través de la comunicación, la autopista de la información, el correo electrónico, las video conferencias, así como otros avances que fortalecen a la gerencia postmoderna y que a la vez constituyen una revolución inevitable.

Esta revolución se integra como un *Holos* capaz de realizar mayores y mejores impactos positivos en el entorno de la gerencia educativa, además está constituyendo nuevos paradigmas y tendencias útiles en la administración del recurso humano para el siglo XXI. Con fundamento en Morín (ob.cit.), se argumenta que los nuevos procesos administrativos correspondientes a la gerencia educativa postmoderna deberán nacer del equilibrio entre la naturaleza integral del hombre y la cosmovisión

que éste debe tener en tiempos de la postmodernidad. Además el nuevo paradigma gnoseológico de la gerencia educativa debe lograr que el hombre se haga más humano, integrando un amplio sistema de valores y una vasta cosmovisión de éste como parte natural de la vida y la ecología, presentando al ente como elemento distintivo del hombre ante el mundo terrenal.

Ahora bien, la cosmovisión visto desde la Hologerencia educativa es una filosofía frente al ambiente gerencial de una organización y su entorno sociosimbólico, frente a su espacio de gestión administrativo y por consiguiente de las múltiples interpretaciones y realidades que en éstas se presentan. Constituye el conjunto de opiniones, interpretaciones y creencias del entorno comunitario que conforman el imaginario de una institución educativa; sus creencias, costumbres, tradiciones y naturaleza sí. La cosmovisión institucional se percibe mediante la cultura y el clima organizacional y de todo lo existente dentro y fuera de un centro educativo. Las cosmovisiones generalmente compartidas por todos los miembros de una comunidad escolar conforman la cosmovisión de esa sociedad.

Su etimología se encuentra en una adaptación del alemán *Weltanschauung* (*Welt*, "mundo", y *anschauen*, "observar"). Fue introducida por el filósofo Dilthey, W. un miembro de la escuela hermenéutica, quien sostenía que la experiencia vital estaba fundada, no sólo intelectual, sino también en lo emocional y moral, así como también en el conjunto de principios de la sociedad y de la cultura en la que se había formado.

En continuación del tema, es válido presentar que la gerencia de la modernidad siempre se limitó epistémicamente a los fríos procesos administrativos, olvidando la humanización morintiana del hombre por el hombre y con el hombre, soslayando además la valorización de “la naturaleza por la naturaleza y con la naturaleza”, limitándose a una simple instrucción, mas no de la formación integral del ciudadano.

Se olvidan los valores como pilares de un verdadero ciudadano. Cabe preguntarse entonces ¿Cuántas veces el gerente ha detenido sus procesos administrativos ante el luto de alguno de sus miembros?, o ¿Cuántas veces un Director tiene tiempo para explorar las necesidades o problemas ante alguno de sus docentes? La práctica reflexiva debe considerar las necesidades reales de las personas en armonía con su entorno. La nueva visión gerencial reclama a sus gerentes mayor tiempo de permanencia en sus instituciones, menos administración de papel, menos reuniones burocráticas y mayor productividad laboral. La instrucción de contenidos debe estar a la mano de la formación integral. Se visualiza una gerencia educativa verdaderamente incluyente, libre de escalafones, donde el ingreso al medio laboral se aleja de la competencia académica para acercarse al ingreso por necesidad, formación social por encima de lo académico, con leyes cambiantes.

De acuerdo a la realidad existencial se puede discurrir la necesidad de infraestructura institucional, falta de capacidad instalada, así como también espacios inadecuados que desfavorecen la formulación de misiovisiones con las cuales el gerente debe lidiar. Es importante destacar que la visión, en donde se fundamentó la gerencia educativa moderna, de acuerdo a Senge (1992), debe adoptar un estilo más participativo y estratégico, basado en el trabajo compartido, aprendizaje en equipo y visión sistémica para poder integrar el proceso de toma de decisiones, obedeciendo así al consenso y negociación legítima del proceso gerencial y sin olvidar el constante compartir entre los diferentes actores integrantes del espacio gerencial.

Con fundamento en Habermas (2002), se agrega la acción comunicativa como herramienta fundamental para llegar al ser gerencial. Una vez allí se puede entender, de acuerdo a la hermenéutica, que el ente gerencial se encuentra en el ser, tanto del gerente como en los procesos de gestión, mientras que el epísteme se localizó en la gnoseología de las construcciones teóricas gerenciales que integran la gerencia

educativa bajo una visión postmoderna, motivo por el cual se presenta el siguiente perfil.

Perfil epistemológico

Partiendo de la multiplicidad de enfoque se define acto epistemológico de acuerdo a Bachelard (1972), como problema del conocimiento científico en términos internos, es en el acto mismo de conocer, íntimamente, donde aparecen, por una especie de necesidad funcional, los entorpecimientos y las confusiones, causas de estancamiento y hasta de retroceso, a causas de inercia que llamaremos obstáculos epistemológicos. Entre estos se destacaron diversos teóricos con mucha importancia en la administración actual, cuyo legado primogénito se encuentra en los postulados de Taylor (1911), ya presentados anteriormente han tenido mucha influencia en la gerencia educativa, siendo difícil que los futuros gerentes, coordinadores, directores, supervisores piensen en estilos gerenciales fuera de los principios taylorianos como lo son: planteamiento, principio de la preparación. Principio de capacitación de la mano de obra, el de control y supervisión y finalmente el principio de la Ejecución.

El obstáculo se presentó en que estos principio han sido altamente considerados en diferentes espacios educativos, así como también en escenarios de gerencia educacional, constituyéndose en óbice sustantivo en la creación de un enfoque que sustente la una nueva visión de gerencia educativa, por considerar que estos principios son parte de la gerencia educativa actual.

Otro óbice epistémico se encontró en los aporte de Fayol (1925), quien estableció que la estructura organizacional comienza por la cúpula gerencial, con línea descendiente altamente diferenciada hacia los estratos más bajos, fundamento éste que ha tenido mucha aceptación en la gerencia educativa y sobre todo desde un enfoque

organizacional, evidenciándose claramente en los organigramas y líneas de jerárquicas propias de la educación. Los profesionales de la docencia actual fueron formados bajo estas estructuras mentales y consecuentemente los procesos administrativos y la gerencia educativa desde este principio. Les cuesta ver niveles horizontales de organización.

El obstáculo se presentó en que ésta es una visión excluyente, donde los niveles jerárquicos establecen distancia y diferencia entre el personal, sobre todo en estos tiempos donde la visión holística es fundamental dentro del contexto de horizontalidad.

Se debe tener presente que en estas estructuras pueden ser sustituido por una donde las líneas de staff administrativa sean horizontales, facilitando así la fluidez de los procesos, consecuentemente la eficacia y eficiencia de gestión. El obstáculo primogénito de este planteamiento se presentó en que la estructura organizacional educativa no debería comenzar en la cúpula, pero sí en el nivel de “staff” de primera línea por ser la base institucional. Se proponen líneas de horizontalidad organizacional, lo cual es un paradigma difícil de aceptar desde la modernidad.

Ahora bien, en referencia con la ruptura epistémica se plantea que se encuentra en la dualidad existencial entre el paradigma de la modernidad y la visión postmoderna que deben tener las estructuras organizativas de vanguardia; fundamentándose ésta en la gran necesidad educacional de repensar nuevos enfoques que permitan encontrar dimensiones y repuestas no abordadas por la modernidad, o que son consecuencia de ésta. Desde tal enfoque se presenta la necesidad de una nueva perspectiva de gestión educacional cuya dirección y sentido esté en la producción de una cultura científica gerencial capaz de asumir y solucionar las principales necesidades del entorno social.

La necesidad de estructuras horizontales permite a la Hologerencia educativa la a simplificación la comunicación vertical. En lugar de las tradicionales comisiones de gerentes, emergen grupos de trabajo y equipos encargados de proyectos especiales que reúnen a personas de distintos departamentos, logrando así mejores resultados. Aplicando principios recomendados por la Reingeniería muchas veces sin saberlo.

Con atención al acto epistémico, es importante declarar que se encontró en la visión inspiradora que tiene el investigador en construir un prolegómeno para una Hologerencia epistémica desde la significación de la postmodernidad. Entiéndase por prolegómeno como un tratado de gerencia, que busca establecer fundamentos gnoseológicos con una visión Sinéctica transdisciplinaria postmoderna, que sirva de fuente teórica para futuros investigadores de la gestión educacional.

La metáfora como figura simbólica en la articulación del perfil epistemológico y del objeto de estudio. Un tránsito hacia una Hologerencia

Partiendo del perfil epistemológico presentado anteriormente donde se planteó que el obstáculo fundamental estaba en las contribuciones de Taylor (1915), Fayol (1925), Elton Mayo (1927) entre otros, se hizo necesario buscar las herramientas que permitieran fusionar dicho perfil con las ideas propias de la Hologerencia epistémica, bajo implicaciones hermenéuticas. Es allí donde emerge la metáfora como vínculo en la creación y transmisión de las ideas que contribuyeron con la visualización de las relaciones subyacente entre los diferentes elementos emergentes en el acto interpretativo de la gerencia educativa venezolana.

Al respecto Ricoeur (2003) indica que:

La teoría de la metáfora puede servir como un análisis preparatorio que nos puede llevar a la teoría del símbolo, y a su vez la teoría del símbolo nos concederá ampliar nuestra teoría de la significación al permitirnos incluir dentro de ella, no solo el doble sentido verbal, sino también el doble sentido no verbal. Así la metáfora y el símbolo servirán para determinar el campo de la amplitud de la teoría de la interpretación que ha de ser discutida. (p.59).

Es importante destacar que el autor citado presenta un claro vínculo entre la metáfora y la simbología, motivo por el cual emerge la estrecha relación entre el sentido literal y el figurativo como una versión hermenéutica dentro de una compleja interacción de significaciones que caracterizan una obra de carácter científico en su totalidad. (Ricoeur. 2003:59).

Ahora bien retrotrayendo la necesidad de articulación metodológica se reafirma que ésta se encontró en la fusión simbólica que la metáfora representan en la construcción del conocimiento, permitiendo comprender y transmitir todo un mundo sociosimbólico, ontológico y comunicológico en el contexto gerencial; tal es el caso de lo difícil que es concebir estructuras de gestión fuera del paradigma del proceso administrativo generalizado en la planificación, organización, dirección y control, producción en serie, o sin la relación directa entre la producción y el tiempo dentro de un vínculo de racionalización del trabajo, lo cual ha influido notablemente en la gerencia educativa, pero que fue necesario revisar en aras del aporte epistémico para la gestión educativa. En dicha revisión interpretativa se presentó nuevamente la metáfora como elementos vinculantes con el perfil para la construcción de una Hologerencia epistémica, en donde la metáfora jugó un rol fundamental.

La metáfora conceptual transdisciplinaria de una Hologerencia epistémica

En los ámbitos de la producción científica, el lenguaje como herramienta fundamental para la producción de conocimiento, desarrolla un rol esencial, puesto que permite enfocar dentro de la intersubjetividad hermenéutica, una multiplicidad de ideas conceptuales que serían imposibles abordarlas mediante otra técnica validada a nivel académico. Este rol esencial del lenguaje se expresó, mediante claves hermenéuticas, por el uso de tropos literarios tales como: la metalepsis, metonimia, alegoría, parábola, sinécdoque, el símbolo e indiscutiblemente la metáfora, la cual dentro del contexto científico, brinda la posibilidad de generar un caudal de conceptualizaciones semánticas y semióticas que estimulan la creación en los distintos escenarios donde la producción científica y social tenga a bien edificarse. En el contexto de la comprensión e interpretación metafórica es natural tener presente el entorno sociosimbólico y cultural donde éstas conceptualizaciones se generan. Su génesis obedece a múltiples paradigmas culturales que pueden variar de una sociedad a otra en el momento de su interpretación.

Al respecto Arduini (2002), cita que:

Traducir la metáfora, en realidad es traducir esquemas comportamentales; por lo tanto la cuestión de la metáfora es central, sobre cualquier estudio de la traducción, dado en que muestra la manera en que ésta tiene que ver, sobre todo, con las relaciones entre culturas más que con la relación entre lenguas (p.10).

Es oportuno discurrir sobre el fundamento holográfico que verdaderamente se encuentra presente en la metáfora por su alto contenido interpretativo y conceptual representado mediante lenguaje sencillo y en muchos casos coloquial. Sin duda alguna es embajadora del ideario cultural y del mundo simbólico dentro de la acción comunicativa conceptual que ella contiene.

Dicho esto es obligante plantear lo expresado hasta ahora en el contexto de una Hologerencia educativa epistémica, como núcleo de investigación doctoral. Anteriormente se definió como un los principios de gestión educativa bajo fundamentos epistémicos comunitarios de Hologerencia postmoderna, donde se establecen los cimientos metagerenciales emergentes para una mejor sociedad. Se caracterizó por gestionar proyectos educativos con amplio contenido social como una de las alternativas que permite, a las comunidades escolares, crear sus propios esquemas de trabajo y de gestión, lejos de los modelos pautados por la administración científica.

En este marco, el lenguaje es la principal fuente de expresión simbólica conceptual para el discurso de gestión escolar y a través de este se puede oír el ser gerencial producto del epísteme, enmarcado en una amplia visión holística comunitaria. Entiéndase a partir del presente que la oralidad es la técnica conducente a la ontología de la gerencia y se manifiesta mediante el discurso, en este caso, la expresión verbal de diferentes gerentes educativos, tales como docentes, coordinadores, jefes de departamentos, de proyectos, sub.-directores, directores, supervisores, asociación civil del los planteles y catedráticos del área gerencial con quienes sea menester dialogar a profundidad.

Al respecto Grice (1975), expresa que *“el diálogo es fundamental para concebir el significado como fruto de una interacción y no como un hecho.”* (P.04). sin embargo en este punto se debe tener especial cuidado, puesto que de acuerdo con el mismo autor el significado de la implicación conversacional en las palabras tiene que ser, necesariamente inferida mediante la interpretación metafórica, y su uso inadecuado puede hacer que el investigador transite por caminos laxos.

Al respecto Martínez (2005), expresa que:

Aunque las analogías y los modelos han constituido incuestionablemente una fecunda fuente de teorías científicas, conviene señalar también el peligro que representa su mal uso. Un modelo o una analogía que no descansa en una semejanza o paralelismo estructural, nos hará caminar ligero, pero por el camino equivocado. Por ello el problema se planea entre el uso de metáforas fructuosa o de metáforas engañosas, entre servirse de la metáfora o ser víctima de ella. (pp. 98,99).

En síntesis, se puede expresar que el buen uso de la metáfora es, sin duda alguna, un manantial donde brotan frescas conceptualizaciones con sentido lógico que produce el científico y al mismo tiempo permiten establecer relación de conocimiento entre el sujeto y el objeto de estudio en diferentes dimensiones del saber, bien sea a nivel de noción, idea o pensamiento argumentativo mediante la figura literaria conocida como la metalepsis.

La metalepsis un tropo conducente al epísteme hologerencial

El presente tratado gerencial nació de la necesidad de discurrir sobre diferente fundamento de carácter epistémicos que se encuentran en la acción gerencial, llegando hasta ellos mediante la metalepsis argumentativa como figura literaria que permitió la meta comprensión, interpretación intertextual dentro del ámbito hermenéutico para la investigación científica contemporánea, aludiéndose desde este ángulo el objetivo primogénito de presente discurso, partiendo de la aprehensión meta narratológica que enmarca la metalepsis como figura de carácter científico capaz de introducir profundos niveles ontológicos, considerándola como figura epistémica liberadora del pensamiento interpretativo.

En el mismo plano de ideas y ubicando la metalepsis en el ontos del discurso, es oportuno citar a Fanlo (s/f), quien la interpreta como *“la inserción de entes narrativos en marcos ontológicos a los que no pertenecen.* (p.8). De acuerdo a Aguilar (2005), es definida como *“la circulación ilegítima entre un nivel y otro, rompiendo con las fronteras de la verosimilitud, y estableciendo relaciones ilegítimas entre los elementos”* (s/p). Es evidente que los elementos antes mencionados son los componentes comunicativos y sintácticos presentes en el metarelatos. Partiendo de esta premisa, se encuentra que el Diccionario de La Lengua Española (2005), en donde se define como *“una figura que expresa la causa por la consecuencia y la consecuencia por la causa, ubicándola como un tipo de metonimia.”*

Consecuentemente se puede considerar que en la metalepsis no se encuentran figuras comparativas, así como tampoco legítimas, pero si una hermenéutica complementarias de inserción de entes narratológicos con uso muy natural en la dialéctica sociosimbólica correspondiente a la acción comunicativa diaria, y muy especialmente en el discurso de la gerencia escolar. Al respecto, Fanlo (s/f), la enfoca como *“una nueva forma de transgredir las membranas que separan los marcos ontológicos, dándole una nueva concepción donde se invierten los términos de las invasión del metarelatos que permitan romper las reglas deliberadamente para que así los entes narrativos salten descaradamente de un marco al otro”* (p.3). En el mismo orden de ideas se puede plantear que en ricas interpretaciones de la acción gerencial, emergen múltiples aperturas metalípticas dialógicas de uso cotidiano con distintas estructuras y potencialidades. Ejemplo de ello son: *“la gerencia liberadora”*; *“gerentes que gerencien y sean gerenciados”*; *“mala o buena gerencia”*; *“docentes en gestión de gerencia de aula”* y *“la gerencia es un arte”*, entre otras figuras metalípticas emergentes del universo metafórico.

De todo lo presentado se desprendió que en cada una de las figuras metalípticas se encontró una complementariedad interpretativa de causas y consecuencias que unieron y generaron junto con la infografía, ideas conducentes a la expresión denotativa del lenguaje de la gerencia en armonía con la hermenéutica que complementó el estudio.

La infografía: comprensión simbólica del conocimiento

La infografía desde una visión conceptual se presentó como una herramienta gráfica que expresó mediante la grafía, el color y la imagen una idea, un conocimiento o sencillamente el producto de la investigación. Como elemento holográfico englobó la comprensión desde una perspectiva interfásica de la información. Como parte del aporte doctoral permitió conjugar su naturaleza artística con las matrices de investigación para generar lo que se presentó en esta producción como Insefografías. Entiéndase por ésta como la representación metodológica que une el carácter infográfico del color, forma e imagen con los modelos de matrices investigacionales como herramienta que permite generar conocimiento.

Su aporte radicó en su elemento gráfico y desinteresado de tomar acento en la transmisión del mensaje como propósito principal, más que la técnica misma. Presentó a diferencia de los mapas mentales o la creática poética del conocimiento junto a la imagen y la graficología, una forma de exponer la arteología del conocimiento, con un único fin científico: la acción comunicativa.

No se trató de un menosprecio de las técnicas utilizadas por los autores de la sinéctica educativa. Se refirió más bien en ofrecer una herramienta adaptada al hecho científico que permitió plasmar la invención y nacimiento de conceptos, más que el deslumbramiento por la maticidad del color.

Una infografía es una combinación de elementos visuales que aportan un despliegue gráfico de la investigación. Se utilizó para brindar información compleja mediante una presentación gráfica simple que sistematiza la lectura. Esta herramienta promovió nuevos parámetros de producción que permitieron optimizar y agilizar los procesos de comprensión basándose en una mayor cantidad y precisión de la información surgida de la imagen y el texto.

Ante el apareamiento de esta nueva herramienta y su potencialidad comunicativa, emergió el interés de vincular los gráficos informativos a la producción de conocimiento en las tesis doctorales, ya que el proceso infográfico trajo consigo una interpretación formativa a la luz de la hermenéutica, tal como se demostró en el evento doctora representado en el anexo Nro. 07

La infografía se caracterizó por responder al cómo de una información, es decir permitió visualizar una sucesión de acontecimientos, descripción de proceso y secuencia, permitió explicar mecanismos complejos, dimensionar y contextualizar un hecho. Ayudó a comprender que la educación debe tener como fin la formación de un ser humano consciente, que evidencie su compromiso como ciudadano y se fundamente en los valores morales.

Cuadro nro. 03. Representación del ámbito de estudio

CONSTRUIR UN PROLEGÓMENO PARA UNA HOLOGERENCIA EPISTÉMICA DESDE LA SIGNIFICACIÓN DE LA POTSMODERNIDAD				
SINTAGMA GNOSEOLÓGICO	CONSTRUCTO SINTAGMÁTICO	DIMENSIONES EPISTÉMICAS	CRITERIOS	REPRESENTACIONES
Prolegómenos de hologerencia epistémico postmoderna.	Entiéndase por éste como un tratado de gestión educativa bajo fundamentos epistémicos de hologerencia postmoderna, donde se establecen los principios metagerenciales emergentes para una mejor educación.	Ontológica.	El ser gerencial	Entiéndase por ontología del ser gerencial a la sustancia y el accidente del hecho hologerencial como parte invariable de la gestión educativa, so pena de las transformaciones que puedan ocurrir en el entorno sociopolítico. Esta referencia ontológica es el intersticio que permitirá el encuentro con el ser de la gestión educativa.
		Epistémico	Estado del arte del conocimiento gerencial.	Entiéndase por este la génesis del conocimiento subyacente al objeto de estudio así como también el estado de significación teórica de la gestión educativa.
		Holística.	La totalidad.	Por dimensión holística se pensará en el enfoque filosófico de la totalidad creadora en armonía con la suma de las partes inherentes al hecho hologerencial.

Fuente: Cordero ((2010)

Prolegómenos epistémicos desde una hologerencia educativa postmoderna

“El genio se compone de dos por ciento de talento y del noventa y ocho por ciento de perseverante aplicación”
Ludwig Van Beethoven.

INTERLUDIO QUINTO DEL DISCURSO SOBRE LA METÓDICA DEL MÉTODO

Entendiendo que la gerencia educativa, se debate desde la sinéctica de la gestión organizacional hasta la increática atroficidad y agotamiento de los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control), se presentó la necesidad de revisar desde la hermenéutica las teorías que traen luces sobre la gerencia epistémica; por tal motivo fue esencial comprender analíticamente el sintagma gerencial para reconceptualizar sus principios desde la postmodernidad. En concordancia con la Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación (s.f.) se determina que:

La gerencia escolar sólo se limita a la adquisición, organización y buen uso de los distintos elementos necesarios para el correcto (sic) funcionamiento de las instituciones educativas, considerando únicamente los equipos, la capacidad instalada, los materiales escolares seleccionados de acuerdo a los objetivos e inclusive existe una corriente que señala el principio de la función gerencial de acuerdo a las primacías pedagógicas y didácticas, autoridad, responsabilidad y equilibrio emocional. (p.237).

Este sintagma de gerencia presentado y extrapolado en el contexto educativo, (por limitarse tan solo al buen uso de los recursos y elementos requeridos para el óptimo funcionamiento institucional), generó una riqueza teórica que transformó el hecho hologerencial en sujeto- objeto del estudio a la luz de la esencia filosófica y a la vez lo proyectó más allá de su epísteme conceptual para poder desarrollar la visión

definido por Morín (2000), como un fenómeno *de naturaleza Complexus*, donde cada uno de los actores formó parte indisoluble del holos estudiado, planteándose de aquí la naturaleza compleja.

Se enmarcó además como una *investigación holística* porque los elementos que constituyeron el todo gerencial estuvieron estrechamente integrado con los sectores económicos, sociopolíticos, psicológico, afectivo y el antropológico entre otros, y que a la vez, coexisten en un tejido gerencial interdependiente, interactivo entre el objeto del conocimiento gerencial y su contexto, las partes y el todo, el todo y las partes, y las partes entre ellas. Por esto se identifica la complejidad como la unión entre la unidad y la multiplicidad.

Consecuentemente se significó dentro del *paradigma emergente* lo cual de acuerdo a Hurtado (1998), la etimología del término paradigma se encuentra “*en la raíz para qué, significa de lado y del sufijo deiknynai equivalente a mostrar, es decir que su ente etiológico es mostrar de lado.*” (p.12)- En función con el rico sustento teórico presentado por Kuhn (1978), se consideró como el pensador que dio mayor relevancia y pureza científica al término paradigma, definiéndolo como un modelo útil para adquirir o demostrar conocimiento dentro de conexiones, relaciones y estructuras específicas de carácter científico en función con un espacio y tiempo histórico determinado.

Ahora bien, partiendo de Kuhn (Op.cit), surgió la emergencia de los paradigmas, lo cual de acuerdo con Villegas (1998), se conciben como cambios invariables de los diferentes contextos históricos en donde se ha desarrollado el conocimiento; siendo éste el intersticio donde nace el paradigma emergente en el contexto de la postmodernidad el cual sirvió de apoyo para el desarrollo del presente estudio.

Constructos justificantes del paradigma cualitativo

Esta investigación se presenta bajo el paradigma cualitativo por ser el que más se adapta tanto a las características como a las intenciones delineadas en este estudio, donde lo objetivo se transfigura ante lo subjetivo para concretarse en una intersubjetividad que permite comprender la Hologerencia educativa venezolana. La información obtenida viene del discurso de los informantes claves a quienes se les aplicaron entrevistas en profundidad sobre el tema específico vinculado con la gerencia educativa.

Son muchos los autores que fundamentan el paradigma seleccionado, entre ellos Elliot y Eisner, (2009), quienes sostienen que el sistema sensorial es el avío mediante el cual se perciben las cualidades que constituyen el entorno en el cual se vive. A esto agrega que ni la ciencia, ni el arte pueden existir al margen de la experiencia, siendo esta última (la experiencia) netamente cualitativa y estrictamente humanista.

De acuerdo a esto Cerda (2008) expone que” la investigación cualitativa, adquiere una connotación especial, por ser inminentemente humanista, es decir, en ella se combinan diferentes elementos que le dan postura particular en la comprensión de los hechos desde el punto de vista humano”. (p, 65), La práctica educativa y sus actos gerenciales son de naturaleza humana, los cuales deben ser estudiados desde un enfoque social, humanista y de acuerdo con la entelequia propia de la educación y las sociedades. Encontrándose aquí un argumento más para repensar las teorías de gerencia educativa, ya que como se ha planteado anteriormente, esta responde a objetivos generados en industria, bajo intereses de producción mecánica creados por Fayol, Taylor y McGregor, entre otros. Entiéndase que el posicionamiento del investigador plantea que la gerencia de la educación obedece a otra teleología, a otra

naturaleza muy diferente a la visualizada por los autores antes presentados. He aquí la importancia de la interdisciplinariedad.

Por otra parte la Metodología Cualitativa es una investigación “desde adentro”, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción de la realidad social entra en la perspectiva humanística, siendo una investigación interpretativa, referida al individuo, a lo particular. (Bisquerra 2008:253)

Gadamer: interpretación desde un mundo sociosimbólico

El paradigma fundamental que enfoca el presente método de investigación es el cualitativo y, encierra muchas imbricaciones donde emergen procedimientos de comprensión e interpretación. Específicamente Gadamer (1999), lo considera como una perspectiva circular en constantes interrogantes, reflexiones, interpretaciones para comprender las relaciones que guardan las costumbres y peritaciones del mundo de la vida subyacentes en la hologerencia educativa venezolana, con fundamento en una autoridad científica como única vía en ofrecer la correcta experiencia del mundo. Así mismo el problema de la comprensión no es específico de las ciencias del espíritu, ya que sustancialmente pertenece a la experiencia del mundo de la vida. Más que un método, la hermenéutica designa sobre todo una capacidad natural de comprensión, que la define desde la tetralogía epistémica, teleológica, axiológica y ontológicamente.

Para Gadamer (ob.cit) la hermenéutica encierra una exegesis de verdad, no reducible a la ciencia, ni mucho menos a un método verificable a través de los medios de la metodología científica ya tradicionalmente agotados.

Según Gadamer (ibídem),

La hermenéutica es el camino al fenómeno de la comprensión y de la correcta interpretación de lo comprendido. Tiene validez propia dentro de la ciencia, y se resiste a cualquier intento de transformarlo en un método científico...va más allá de las fronteras impuestas por el concepto de método de la ciencia moderna... Comprender e interpretar textos no es sólo una instancia científica, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana del mundo (p.23).

En consecuencia la hermenéutica de Gadamer (ob.cit) pretende superar la abstracción científica, así como la reducción de la interpretación y comprensión hermenéutica a una verdadera metodología de la ciencia del espíritu. La comprensión a que aspira es la forma efectiva para el encuentro del conocimiento y comprensión del mundo sociosimbólico presente en la cotidianidad de la Hologerencia educativa venezolana, cuya formalidad última es ser una comunidad interdialogica, ante un debate exegético donde no está excluida ninguna experiencia. Partiendo de este argumento la presente ésta tesis de hologerencia epistémica enmarcada en la hermenéutica puesto que las dimensiones ontológicas, epistémicas, holística y axiológica casi obligan a la selección de un método que permita estudiar lo que está más allá de lo físico, es decir lo metafísico tal como se presenta en el hecho de la Hologerencia educativa venezolana.

El círculo hermenéutico pensado desde la teoría holística

Emerge porque en todo acto de comprensión brota la dimensión de unicidad, es decir de su ontología holística. Esta comprensión es condición de posibilidad el entendimiento de la metódica que integra todo el cuerpo del estudio. Deducir supone siempre moverse en este círculo por lo que es meritorio el axioma tautológico que indica “del todo a las partes y de las partes al todo” lo cual constituye un rico y vigente recurso para el inagotable círculo de la comprensión de los cantos, e

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

interludios del saber, en este caso de la Hologerencia educativa venezolana.

La comprensión e interpretación queda entonces en el sentido anticipado de la totalidad y es visto como resultado de la conexión entre las partes. Ahora bien, en este sendero metodológico se debe estar atento en que allí, donde una particularidad no articula en el sentido del todo, se encuentra la obligatoriedad de repensarlos, buscando redimensiones eidéticas conducentes a la totalidad para el sentido de la comprensión. Esto obliga, en cada elucubración, a vaticinarse ante una nueva totalidad, de tal forma que en todo el proceso hermenéutico funcione la monomanía de la perfección, según la cual el sentido del conjunto se anticipa sobre la base de que todo texto y experiencia comunica un sentido, donde cada acontecimiento necesariamente no debe depender de la racionalidad, he allí su carácter postmoderno.

Al respecto Rodríguez (2002) citado por Montes (2008) expresa que:

Construir un Círculo Hermenéutico implica, en primer lugar, la disposición del sujeto intérprete ante la acción de comunicación, aprestado del componente teórico necesario para desentrañar los significados que el sujeto interpreta, a través del texto y le ofrece, como único elemento de pre – comprensión de su subjetividad. En segundo lugar, la rigurosidad metodológica que el acto de interpretación requiere, adecuando temporalidad y contexto socio-cultural y respetando el formato semántico que exhibe el texto; y, en tercer lugar, la capacidad de discurrir diádicamente en la construcción de discursos en y sobre la pragmática del horizonte que une al hermeneuta como aplicante, y al texto, como situación de facticidad apropiada. (p.112)

De acuerdo con lo planteado el acto de comprensión metodológico se fundamenta en un hecho dialógico o intertextual donde el contexto socio cultural es determinante, en función de la alteridad y la mixtura del conocimiento gerencial, para dar lugar a las disertaciones dialécticas propias de la hermenéutica. De esta manera se explica que la comprensión consiste en ver intelectualmente una o varias

relaciones entre lo conocido y lo desconocido, entre un fenómeno en sí y su contexto. (Martínez: 1999:150)

La comprensión como noesis en la metódica del círculo hermenéutica

Desde una visión intelectual del pensamiento traducido en la palabra escrita u oral constituyen la unidad básica de la conexión entre la vida y el mundo circundante, entre los actores del hecho hologerencial y las realidades en que se contextualiza la gerencia educativa venezolana. Ahora bien esta palabra se presenta en un nodo vinculado a una cultura, y ésta como unidad en la totalidad de la historia universal, de la que forma parte, la cual constituye la noesis en la metódica del círculo hermenéutico que se argumenta anteriormente.

La tesis de Gadamer (1999) citado por Montes (2008) plantea en el círculo hermenéutico que la alteridad constituye una condición de noesis que genera comprensión entre el pasado y presente, entre instituciones e individuos o entre diferentes culturas; nunca se presenta al vacío y ni puede ser absolutamente superada; el signo de esta imposibilidad es precisamente la irreductibilidad de la historia a otra cosa que sea a su propio acontecer. En seguimiento de la misma idea dicha autora señala que la historicidad “es algo dado y en lo que se está inmerso; no porque ella nos pertenezca, sino, más bien, porque nosotros le pertenecemos a ella; y todo esfuerzo por asimilarla nunca puede ser un acto transhistórico de una conciencia absoluta” (p. 116),

En consecuencia el método de la comprensión siempre gravita en torno a los momentos socio históricos que irán del presente al pasado para regresar al presente y así sucesivamente hasta lograr el acto de comprensión hermenéutica, el cual siendo circular no se puede concluir en una reflexión como condición de noesis ; no sólo por incapacidad del sujeto, sino también por incapacidad de ese objeto que es la tradición

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

histórica continua inmerso en el mundo de la alteridad epistémica. Ella está mediada por sus continuas revisiones ante el pensamiento para transformarse a sí misma en cada nueva interpretación. Por ello, la objetividad histórica ante la luz de la hermenéutica nunca será susceptible de una interpretación definitiva, pues, en la medida en que cada intérprete se incorpora al sentido que hay que comprender, también cada nueva época puede influir al interpretar correctamente y de forma distinta en el texto u objeto de que se ilustra.

La conclusión de Gadamer es que la comprensión de la historia forma parte de ella. Lo que ha pasado puede ser comprendido, pero no juzgado a partir de esta comprensión, que forma ella misma parte del acontecer temporal. (Montes: 2008). Así, el proceso hermenéutico de comprensión desde la noesis se hace dialéctico en el sentido socrático de la palabra, diálogo con lo real, con lo imaginario que, partiendo de la relativización que la razón hace de sus propios contenidos, se presenta en forma de la interpelación, o de lectura, siendo esta la primera de todas las condiciones hermenéuticas. Por lo antes expuesto es indispensable demarcar el hilo hermenéutico en el cual se establece el diseño, que se presenta a continuación:

Delineación de la investigación

En obediencia a la naturaleza hermenéutica filosófica, el diseño se argumenta que está fundamentado en Gadamer (1999) por considerar la comprensión de los textos, en este hilo, textos de gerencia educativa, insertados en un horizonte lector-texto, y la hermenéutica de Heidegger (2006) por su enfoque para entender al ser, en este caso el ser de la hologerencia en el plano de la comprensión del lector-escritor. Consecuentemente se estableció un **diseño descriptivo, documental- bibliográfico con carácter participativo**. Los estudios descriptivos son aquellos que aprecian situaciones que ocurren en condiciones naturales, explicando las múltiples relaciones

que se puedan presentar en el contexto en estudio. Los diseños documentales-bibliográficos consisten en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrado por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación. Los diseños de carácter participativos constituyen una metodología para producir conocimiento y se desarrolla por necesidad y como resultado de la práctica de equipos de trabajo en contacto continuo con sectores populares tras búsqueda de cambio social.

El diseño se desarrolló mediante interludios que intertrasversan el cuerpo de la tesis, de manera unitaria, pero que por rigurosidad metodológica se sintetizan de la siguiente:

Interludio Primero de la Discursividad Comunicativa; Interludio segundo de la comprensión del estado del arte de una Hologerencia epistémica; Interludio tercero sobre la comprensión epistémica de principios hologerenciales; Interludio cuarto de la de acción argumentativa; Interludio quinto del discurso sobre la metódica del método: Interludio sexto de la hermenéutica de las entrevistas en profundidad: Interludio séptimo de la representación teórica de la Hologerencia epistémica.

Cimiento metódico articulante del estudio

La exploración constante y la interpretación continua como vía expedita para abordar el presente estudio condujeron hasta la entrevista en profundidad y el análisis de contenido, lo cual llevó la investigación a las profundidades filosóficas demandantes sin soslayar la rigurosidad metodológica requerida. La primera garantizó de acuerdo a Rodríguez, Gil y García (1996) “focalizar progresivamente el interrogatorio hacia puntos cada vez más precisos” (p.168), aclarando que el autor

significa por “interrogatorio” una conversación flexible y dinámica donde el entrevistado y el entrevistador generan una acción comunicativa sencilla que permite tratar los diferentes puntos emergentes de interés científico. Para Taylor y Bogdan (1990), la entrevista cualitativa en profundidad son encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, los cuales están dirigidos hacia el juicio y comprensión de las representaciones que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo hablan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen la estructura de un coloquio entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas, el propio investigador. Se concibe como el instrumento de la investigación, alejándose de esta forma del protocolo o ritual de entrevista. El objeto final no es sólo obtener respuestas, va más allá, hasta el punto de aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

La segunda, es decir el análisis de contenido se efectuó bajo la propuesta de Tusón (1995) en Calsamiglia (1999) y Tusón (1999) ya que “permite algo más de detalle en la transcripción, sin exigir tampoco demasiadas complicaciones.” (p.361), para metacomprender la producción discursiva generada en la entrevista a profundidad. Por este como un método que a partir de una categorización establecida, permitió identificar, crear y clasificar conceptos o ideas que aluden a conocimientos o sentimientos expresados en diferentes fuentes de información, con el fin de formular explicaciones y generar conocimiento. En su aplicación se manejan técnicas de conteo de frecuencias bien sea de palabras o categorías en la estructura de un discurso o texto determinado.

Al respecto Briceño (2007) indica que:

...es válido señalar que el análisis de contenido sirve de herramienta cuando el interés se orienta a profundizar sobre un tópico u objeto de estudio, se hace imprescindible organizar la actividad intelectual reflexiva para comprender la intersubjetividad relacionada con el discurso, significantes, significados, textos y datos relevantes (p.169).

La introducción de estos elementos destaca la importancia que tiene la interpretación de la intertextualidad ontológica, la cual resultó muy interesante puesto que constituyeron una herramienta fundamental para la construcción de los principios de Gerencia Epistémica necesario desde un contexto postmoderno. De acuerdo a Derrida (1997), la selección de un método correcto puede conducir hasta la comprensión del ente objeto de estudio, y a partir de ésta llegar al ontos epistémico, en este caso que sólo el ser gerencial puede generar, mediante la palabra y los textos. Al respecto el mismo autor plantea que todo cuerpo teórico deja una *huella*, la cual debe ser estudiada profundamente, partiendo del analizador llamado palabra, escritura, texto o *huella logocéntrica*, partiendo de éste perfeccionar nuevo conocimiento, siendo esto la significación argumentativa justificante de las técnicas mencionadas.

Siguiendo el exordio antes planteado se puntualiza que el análisis de contenido parte del pensamiento especulativo y se proyecta en la escritura, la cual siempre está cargada de todo un mundo filológico y teleológico, en donde se presenta un universo óntico por comprender mediante la acción hermenéutica filosófica. Ahora bien, implicando esta concepción en el campo de la gerencia educativa se puede interpretar que la huella logocéntrica se ubica en los diferentes cuerpos teóricos y producciones científicas que trataron de solucionar, explicar y conducir las diferentes manifestaciones del Hecho Gerencial (Vivas: 2004), provenientes o inspirados en el fuerte logocentrismo occidental, y en la mayoría de los casos, resultan diacrónico

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

como también alejados de nuestra realidad, destacándose aquí la presencia argumentativa del análisis de contenido, analizados a partir de la hermenéutica y el software Atlas ti para análisis cualitativos.

Considerando este último, se encuentra que Derrida (1997) planteó que *“a través de la sustancia fónica, se encuentra una estrecha relación entre el mundo interior del ser y lo mundano, del ideal y no ideal, lo trascendental y empírico o lo que es lo mismo lo que es adentro es afuera”*. (p.135), lo que en clave filosófica se diría que el ser debe ser igual al accidente, Interpretando a Aristóteles, se encontró que el alma se manifestaba por la voz, y la voz por la escritura, y en el alma reside el ser. De acuerdo a lo planteado, el lenguaje escrito será entonces el ducto a las afecciones del ser. Se infiere que el pensamiento obedece a la voz del ser.

Al respecto Derrida (1998) plantea que el ente trascendental, se manifiesta por excelencia en la voz, es decir en una expresión de palabras, en el verbo con dimensión intersubjetiva, siendo éste el fundamento que agrega la extensión tras la búsqueda del episteme gerencial que casi obliga a oír la huella derridiana a entenderla, puesto que allí está la sublime voz del ser hologerencial, en el caso de educadores con experiencia administrativa. Entiéndase entonces que el sintagma hologerencial se halla a partir del ser de la hologerencia, el cual está expresado mediante las tres vertientes discurridas filosóficamente en el inciso precedente: el pensamiento, el lenguaje escrito (teorías gerenciales) y el verbo, tal como se presentó Infografía Nro 04.

Finalmente es importante enfocar y llamar la atención en los nodos contenidos en las palabras representadas en redes sociosimbólico abstractas que transmiten la voz del pensamiento, permitiendo sumergirse en la ontología intertextual de la huella logocéntrica mediante la entrevista en profundidad y el análisis de contenido,

convirtiéndose éstas en las mejores vías para abordar el estudio. En tal sentido se presentan generalidades que permitieron comprender y preparar la acción de campo.

La entrevista en profundidad y la articulación de saberes para la inmersión trabajo de campo

Al comprender el acto dialógico, de acuerdo con Ugas (2008) como “un diálogo de lógicas” (p.15), se comprende que la dialogización para el mismo autor “es un principio del conocimiento que relaciona ideas o principios de dos lógicas que de suyo son antagónicas” (*ibídem*), surgiendo de este principio el diálogo como el método expedito en la producción del conocimiento, el cual se contextualiza en la entrevista en profundidad, la cual permitió interpretar de manera sistematizada, metódica y organizada la información pertinente para ir tras los datos, información y detalles suministrados por los dos informantes claves seleccionados.

Son muchas las definiciones que se han planteado sobre el método dialógico, destacando la presentada por Taylor y Bogdan (1992) quienes la precisaron como uno de los principales métodos de investigación cualitativa, especificada por varios encuentros con los informantes claves, así como tantas veces el estudio lo amerite. Para de la Isla, (2011), el método dialógico es más que un encuentro entre personas pronunciadas en contra o a favor del mundo, manteniendo la relación “yo tú” siendo un vínculo existencial y constituyendo un punto de reflexión y acción, razón por la cual no se puede reducir a un simple acto de transferencia de ideas entre sujetos, así como tampoco en idearios consumados por sus permutantes. Se destaca que dichos encuentros están dirigidos hacia la interpretación y comprensión de la perspectiva que poseen los informantes en virtud de su existencia, contextos, percepciones y costumbres narradas o expresadas tal como lo presentan los informantes claves.

De acuerdo a Montes (2009) la entrevista en profundidad es una conversación que se establece entre dos personas, en la cual una vez logrado el nivel de confianza esperado, puede fluir la información que no podría obtenerse con el empleo de un cuestionario tradicional.

Además agrega que:

Esta técnica consiste en la realización de una entrevista personal no estructurada, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva, de forma que el informante se sienta cómodo y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema en estudio.(p.115)

Nótese la importancia de los elementos subjetivos que brinda Montes (ob. Cit) y las relaciones intersubjetivas que de acuerdo a Palma (2010) son propios de estos encuentros tales como: los sentimientos, actitudes, conocimientos, rituales, creencias, percepciones, historias, hábitos, deseos, vivencias, idiosincrasia, relaciones, entre otras, los cuales nutren la información oral suministrada. Éstas de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2006) se identifican por ser “*abiertas y se fundamentan en una guía general de contenido, donde el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla*” (p.597), característica que brinda mayor oportunidad de navegar por las representaciones e ideario del entrevistado, y así ir tomando las categorías emergentes propias del discurso.

En el mismo orden de ideas, Salazar M. (2004) plantea que las entrevistas en profundidad “*son flexibles y dinámicas, han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas*” (p.152). Del mismo modo Roger y Bouey (2005) plantean el carácter anecdótico y amistoso que éstas deben poseer, donde el contexto social resulta fundamental para la interpretación de significados.” (p.598). En este caso, en las entrevistas planteadas emergieron en todo momento las

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

dimensiones trazadas en el estudio; estas fueron la ontológica, epistémica y holística, en un primer momento, las cuales siempre estuvieron presente en toda discursividad intersubjetiva de cada encuentro. Y en un segundo momento las dimensiones emergentes como lo fueron la axiológica, den- teológica, teleológica y postmoderna.

En seguimiento de la idea antes esbozada, Creswell, (2005), plantea que *“es la mejor manera para que los informantes expresen sus experiencias, sin ser influenciados por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios; así mismo señala que las categorías de respuesta las generan los mismos entrevistados”* (p.597), lo cual hace más interesante y por lo demás complejo el proceso de análisis de resultados.

Considerando los argumentos de Hernández, Fernández y Batista (ob. cit) quienes arguyen que esta herramienta *“se emplea cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o compleja”* (p.598), en el caso de la gerencia, su complejidad la presentan las múltiples interrelaciones que posee la administración con todos los sectores sociales, y la ética se demuestra en la existencia de información confidencial que puede emerger en cada entrevista, siendo dichos enfoques sólo algunos de los planteamientos que justifican la selección de esta técnica de investigación. De acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1996), los orígenes de esta técnica se hallan en la antropología y sociología, subrayándose de aquí la importancia que ésta adquiere en los temas de interés étnico; téngase presente que de acuerdo con Córdova (1995):

La entrevista en profundidad se va formulando mediante sucesivos encuentros focalizándose e introduciendo progresivamente nuevos elementos a medida que se avanza en el conversatorio o práctica dialógica con intencionalidad investigativa cada vez más precisa y penetrante en la comprensión de los hallazgos; se caracteriza porque se puede efectuar en las situaciones más abiertas y flexibles, con amplios márgenes de libertad; además de alejarse de la rigurosidad que significan las entrevistas formales. Se debe tener especial atención en el lugar donde se aplica. (p. 263)

Desde la postmodernidad, como una de las dimensiones que emergen de este estudio, un orden jerárquico en las entrevistas no es concluyente; las categorías se pueden demandar a medida que se adelanta la exploración y en correspondencia con la disponibilidad de los mismos. Al respecto Rodríguez, Gil y García (1996), argumentan que en este tipo de sondeo “es un error usar variables exactas, pero si es vital identificar conceptos esenciales para iniciar la investigación” (p.524) En esta técnica todo es negociable con el entrevistado, el mismo autor indica que el *“entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, tanto internas, externas, pasado y presente. Se orienta a aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentales de las perspectivas de los participantes.”* (P.525), considerando que las dimensiones son la ontológica, epistémica y holística. En esta avanzada conversacional la pericia del investigador será la bitácora que permitirá ir ejerciendo gradualmente mayor control sobre los diferentes temas de interés, direccionándolos hacia los postulados que ayudarán a develar lo que piensa el informante, suponiendo aquí un proceso de aprendizaje mutuo, motivo por el cual, en muchos de los casos, se pedirán explicaciones recíprocas entre los dos actores.

Del mismo modo se indica que en esta avanzada conversacional el entrevistador debe activar sus habilidades para extraer las ideas requeridas, sin sugerir respuesta, brindando en todo momento la ayuda necesaria para que el entrevistado se exprese

fácilmente y claramente, presentando los pensamientos que ilustren experiencias, y que al mismo tiempo le permitan acercarse a sus ideas, creencias y supuestos aflorados durante el o los encuentros.

Aspectos a considerar durante el desarrollo de la entrevista

Interpretando a Rodríguez, Gil y García (1996), durante el desarrollo de la entrevista se deben considerar algunos aspectos, en los que destacan:

Buena relación entre el entrevistador y el informante. Entiéndase esto como un proceso de entendimiento y confianza mutua para que los mismos significados y la visión del problema se puedan percibir con facilidad. Es primordial terminar esfuerzos para una buena apertura. De allí dependerá el avance de las entrevistas, motivo por el cual conviene recurrir a una fase de diagnóstico, que se pueda desplegar durante el primer encuentro. Es posible dilatar estrategias para que el visitado se sienta escuchado y comprendido, lo cual se puede obtener con una adecuada expresión. De acuerdo con Córdova (ibídem), el logro del estado de unidad de acción y cooperación por parte del informante es tarea crucial del investigador, lo cual quedará en demostración cuando brotan espacios de información personal, comprometedor y confidencial, o cuando el investigador posee bastante confianza o libertad para explorar puntos y aspectos delicados.

Al comenzar las entrevistas. En este período se debe mostrar al informador esbozos o aspectos claves de la entrevista para conversar sobre ellos. De brotar interrogantes, deben ser aclaradas con expresiones naturales. La pericia del investigador residirá en graduar paulatinamente los puntos de provecho. Al respecto Rodríguez, Gil y García (1996), indican que *“en estos primeros momentos el informante puede desviarse del tema inicial de la pregunta y extenderse en*

consideraciones diversas sobre otros temas. Lo cual responde a su propia incertidumbre e inseguridad ante el hecho mismo de sentirse entrevistado o interrogado sobre algo.”(p.172). Al demostrarse tal situación se debe entender como el momento favorable para reconducir el diálogo. Es la etapa de tomar otros temas, posiblemente algunos espacios ya esbozados y que no permanecieron lo suficientemente despejados. La consunción del discurso, o la repetición de ideas, es claro síntoma para la reconducción de la conversación y en numerosos de los casos el conclusivo de la reunión.

Al desarrollar la entrevista: es muy importante que el entrevistador tenga suficiente experiencia en el arte de entrevistar, así sabrá plenamente que los buenos o no tan buenos resultados dependerán del método y la técnica empleada para dejar hablar a los informantes claves sobre el tema, de forma tal que puedan expresar libremente el caudal de sus múltiples ideas. Es aconsejable prestar cuidado en esto, sobre todo en las entrevistas iniciales, ya que el informador debe tener libertad, espacio y tiempo suficiente para expresar lo que piensa sobre la materia, viéndose motivado para continuar, de esta manera sus ideas, comentarios y representaciones fluirán libremente.

También se debe comprender el mundo sociosimbólico del entrevistado, sus enfoques, opiniones y puntos de vistas, aunque no sean compartidos por el entrevistador. Para Rodríguez, Gil y García (ob.cit), las comprobaciones cruzadas son esenciales para aclarar algunas ideas y verificar la convicción de ciertas inquietudes por lo que se sugiere preguntar y repreguntar de distintas formas. La atención y la sensibilidad discursiva también son fundamentales, así el informante clave percibirá que sus ideas son seguidas atentamente, lo que facilita las implicaciones afectivas sobre lo que se está diciendo.

Antes de formular las preguntas se debe considerar:

La discreción al cuestionar. Una entrevista hecha a la luz de la seriedad, no debe tener preguntas indiscretas o curiosas, sobre datos personales o sociales que puedan ofender al entrevistado.

El orden de las preguntas: se debe tener especial cuidado en la sistematización, secuencia y un orden lógico de cada pregunta, por muy sencilla que parezca; es importante agruparlas procurando siempre interrelaciones lógicas entre ellas.

Claridad de la redacción: es elemental evitar preguntas ambiguas o que generen confusión en los informantes claves. También se deben soslayar cuestionamientos que sugieran respuestas incorrectas, las formulaciones deben estar de la manera más sencilla posible.

Facilidad de contestación: es cardinal evitar, en lo posible, las preguntas de respuestas libres o abiertas; y también las formulaciones que requieran cálculos numéricos por parte del entrevistado.

El guión inicial debe ser conciso: tratar en lo posible de que con el menor número de preguntas, se obtenga la mejor información.

Tipos de preguntas. Se distingue muchos prototipos de preguntas vinculantes con la entrevista a profundidad, lo cual va a depender de los objetivos trazados, del nivel del informante y de la pericia del entrevistador. De acuerdo a Patton (1980) citado por Rodríguez, Gil y García (1996), destacan los siguientes tipos:

Las demográficas o biográficas: formuladas principalmente para conocer la información personal del entrevistado. Entre ellas destacan: dirección, lugar de

nacimiento, edad, curso en el que está, tiempo en el centro etc. Este tipo de preguntas están presentes en casi todos los tipos de entrevista en profundidad.

Las sensoriales: relativas a lo que se ve, escucha, percibe, toca, huele o prueba. Se debe tener presente que su naturaleza es bastante subjetiva, ya que por ser sensoriales, las respuestas pueden venir con fuerte carga de subjetividad. Es aquí donde la pericia del investigador juega un papel preponderante, pues debe saber identificar la subjetividad que el informante clave dé a cada respuesta.

Las preguntas de experiencia: son las relacionadas con las costumbres del informante, relativa a lo que hace o ha hecho una persona. Se dirigen a la experiencia o trayectoria del informante en determinados aspectos de valor científico.

Las cuestiones de sentimientos: se caracterizan por que están dirigidas hacia la emotividad de las personas. Al igual que las sensoriales se apela a la experiencia del entrevistador por el valor subjetivo que estas preguntas pueden generar. Los sentimientos nacen del mundo relativo de la realidad sociosimbólica del entrevistado.

Las de conocimientos: son las que examinan la información que posee el informante sobre los hechos o ideas en estudio. Estas preguntas emergen como el resultado de la experiencia o el aprendizaje. Muchas veces se confunden con las preguntas de experiencia antes tratadas, por lo cual se debe tener especial cuidado. En sentido amplio se trata de todo aquello que necesariamente es verdadero para el informante. Se vincula con la percepción sensorial, el entendimiento y la razón.

Las de opinión valor: se plantean para saber la forma en que son valoradas algunas situaciones, también brindan información sobre deseos e intenciones de las personas. En esta se incluyen todos los cuestionamientos que ameriten juicio de valor

u opiniones por parte del informante. Son de especial valía en las entrevistas en profundidad.

Continuando con lo antes planteado se encuentra la clasificación de Mertens (2005) las cuales son: expresión de sentimientos, de opinión, sensitivas, (relacionada con los sentidos) conocimientos, de antecedentes y finalmente de simulación que ponen en evidencia la creatividad o simulacro de algún evento.

Penetrando la secuencia investigativa se destaca a Spradley (1979) citado por Rodríguez, Gil y García (1996), quien identifica tres tipos de preguntas que son: estructurales, descriptivas y de contraste, las cuales conducen al conocimiento, comprobación y relación de modo que sea posible extraer abundante información para un primer acercamiento al origen del problema. Las preguntas estructurales según el mismo autor, refieren a un tipo de guión que sólo contiene la pregunta y no establece previamente ningún tipo, ni clase de respuesta, dejando ésta al libre arbitrio del encuestado. Las preguntas descriptivas se caracterizan porque se expresan en forma interrogativa, la contestación que se espera es corrientemente con vocablos, descriptiva. No obstante puede conducir a otras preguntas que requieren de meditaciones o reflexiones. Finalmente las preguntas de contraste son las que comúnmente permiten obtener tipos de ideas heterogéneas e informaciones diferenciales del informante. Conceden descubrimientos oponiendo términos y relaciones entre los mismos. (Verguillas y Ribot: 2007: 256)

El mismo autor identifica las siguientes modalidades dentro de las preguntas, las cuales son: de recorrido, formuladas para conocer las características significativas de un escenario o actividad, se refieren a un espacio, tiempo, personas, acciones y objetos. Las preguntas de lenguaje nativo: son formuladas para que el informante exprese de acuerdo con sus palabras y frases más comunes. Las preguntas de

experiencia: intentan acercarse a las prácticas y actividades de las personas y finalmente las preguntas de ejemplo, enseñadas también por Grinnell (1997), las cuales buscan explicación mediante un referente.

En desarrollo a lo anterior se añade que Grinnell (ob.cit), identifica cuatro tipos de preguntas que son: Las generales, sustentadas en planteamientos habituales o tópicos generadores para enfocarse en el tema de interés investigativo. Están básicamente centradas en el tópico de investigación y permiten al entrevistador mayor libertad en la formulación del interrogatorio de manera más específica, permitiendo de esta manera abundante información de interés. Estas preguntas se hacen en el orden que se considere apropiado para la sesión. El encuestado conoce la naturaleza y los objetivos del estudio.

El segundo tipo de preguntas para identificar al igual que Spradley (ob. cit) sirven como generadoras de conocimiento explorativo más profundo. Las respuestas a dichas preguntas facilitan la localización de variables para posteriormente categorizarlas en grupos o indicadores del estudio.

El tercer tipo de preguntas son las de estructura o estructurales; utilizadas para solicitar relación entre conceptos, a manera de conjunto o categorías. Se caracterizan por realizarse a partir de un guión previamente elaborado que se aplica de forma metódica, tanto en su contenido y orden. Poseen la ventaja de disminuir los sesgos del entrevistador. En los casos donde se precise mayor libertad se puede usar la entrevista semi-estructurada, variando el orden y la forma de preguntar, siempre que ésta se realice de acuerdo con un guión base que responde a los objetivos de la entrevista y a la información que se pretende conseguir.

Finalmente se presentan las preguntas de contraste, se piden relaciones por igualdad o diferencias sobre algún tópico, realidad o simbología a este tipo de

pregunta. En éstas el significado de una palabra, gesto o concepto puede identificarse mediante su uso o rutina, más que por su significado. (Verguillas y Ribot: 2007: lot. Cit), no obstante Spradley (ob.cit) las identifica como un tipo general de preguntas.

Consulta de los informantes: por la complejidad de las entrevistas, se debe tener presente lo nutrido de las posibles respuestas, teniendo en consideración que en muchos de los casos se pueden alejar de los principios formulados. El investigador debe abrir su arte para enfocar, conseguir y profundizar la respuesta adecuada. Será muy habitual que el informante eluda, responda con otra pregunta, elabore una respuesta en el acto, para evitarla o simplemente formulando respuestas muy largas e inconsistentes. Ante tal situación se recomienda explicar claramente al informante el sentido de la pregunta, utilizando los vocablos y significaciones que él maneja. Además sugiere formular las preguntas de otra forma y de ser posible agregar una pequeña explicación complementaria. (Rodríguez, Gil y García: 1996:181-182).

Los registros de la información mediante filmadoras también deben estudiarse y seleccionarse con mucha atención puesto que forman parte esencial del proceso. Son muchos los recursos empleados, en este caso se utilizó la filmación por permitir registrar digitalmente la imagen y el sonido, facilitando al entrevistador la concentración en la conversación, entrando en las subjetividades donde una simple cinta de audio no puede mostrar.

Al respecto Ives (1980) establece algunas orientaciones, donde destaca asegurarse del buen funcionamiento del equipo antes de iniciar la grabación, revisar los puntos de electricidad, comprobar si la carga es suficiente para toda la entrevista, poseer pilas preventivas, lentes correctamente enfocados, extensiones eléctricas suficiente, ubicación del equipo en una superficie estable y a distancia correspondiente. Comprobar nuevamente el sistema de grabación, entre otros

aspectos técnicos. Sin embargo se debe reconocer la limitante que estas poseen, cuya desventaja radica en que no dejan registro de actitudes naturales entre las personas como aire de confianza o complicidad, entre otras que sólo quedarían registradas mediante actos escénicos, donde lo planteado anteriormente es producto del drama.

Es recomendable desplegar el encuentro en un lugar tranquilo, hablar despacio, claro y con serenidad, evitando balbuceos, muletillas y expresiones innecesarias. Se enfatiza en mantener una conversación previa de inducción con el informador para evitar negativa ante la grabación o soslayar incomodidades por la presencia del equipo. De emerger algún aspecto que el informante no desee que se grave se recomienda apagar el equipo con toda naturalidad. En este mismo orden de ideas, Hernández. Fernández y Baptista (2006) sugieren un “*entrenamiento para quienes efectúen entrevistas cualitativas, el cual consiste en: técnicas de entrevistas, manejo de emociones, comunicación verbal y no verbal, así como programación neurolingüística.*” (p.597), demostrándose con esto que la entrevista en profundidad es uno de los más complejos dentro del paradigma cualitativo. Es responsabilidad del investigador honrar la profundidad teórico-práctica que ésta amerita.

Criterios de selección de los informantes claves: se reflexionó como juicio transversal para la selección de los dos informantes claves, los aspectos que se mencionan a continuación:

- a) Evidenciada experiencia en roles gerenciales con experiencia no menor a tres (03) años en el cargo, independientemente de los niveles o modalidades del sistema educativo.
- b) Que se desempeñen profesionalmente dentro del Estado Carabobo, lo que permitió observar la congruencia gerencial emanada de la Zona Educativa de dicha entidad.

- c) Preferiblemente con experiencia docente a nivel del subsistema de Educación Básica y Universitaria.
- d) Se consideró como punto no excluyente la Formación Gerencial acreditada de los informantes.

Cuadro Nro. 04: Representación de los informantes claves

INFORMANTES	NIVEL DE DESEMPEÑO	PERFIL DEL DATOS DEL INFORMANTE.	ESPACIO DE ESPACIO LABORAL	MUNICIPIO	DEPENDENCIA
Un Supervisor activo de distrito	Inicial, media, diversificado y profesional	Educación inicial, básica, media diversificada	Miguel De Cervantes.	Valencia	MPP. Educación
Profesora universitaria en desempeño experiencia pregrado y postgrado. Con experiencia en educación básica.	Área de estudios pregrado y postgrado.	Ministerio de educación con experiencia en	Universidad de Carabobo.	Campo de Bárbula	Oficial
		Universidad oficial en pregrado y postgrado	Universidad José Antonio Páez	San Diego	Privado

Fuente: Cordero ((2010)

Del perfil, acuerdos y acercamiento ante los informantes claves

Se consideraron dos informantes claves:

Perfil: El primero constituido por un profesor (ra) universitario (a), identificada como: **CED**. Quien se desempeña en Cátedras de Gerencia de la Educación tanto a nivel de pre y post grado. También trabaja como docente de Educación Básica adscrita al Programa de Educación para el Trabajo en un plantel de dependencia nacional. Es egresado (a) de la Universidad de Carabobo con mención en Educación Comercial. Además es Magister en Educación, con mención en Administración y Supervisión de la Educación (U.C). Se ha desempeñado como directora en planteles privados y ha pertenecido a programas educativos de empresas privadas.

El segundo constituido por un(a) profesor con diecisiete años de servicio como docente supervisor del Ministerio del Poder popular para la Educación.. Su ejercicio lo ha desempeñado en diferentes Estados del país, siendo la Zona Educativa de Carabobo la dependencia a la cual pertenece. Además de su trayectoria posee Maestría en Administración y supervisión de la educación en la Universidad de Carabobo.

Este acercamiento se efectuó en 06 sesiones de trabajo, desarrollados en los espacios, tiempos y condiciones que se especifican a continuación:

La primera entrevista se desarrolló el 1ro de febrero del 2008, a las 4:45 pm en la residencia del informante, bajo condiciones familiares normales, en presencia de sus hijo y esposo (a) quienes en todo momento brindaron apoyo ante la entrevista, la cual duró cuarenta y cinco minutos. Se dio inicio previa explicación y aclaración de

las inquietudes existentes. La misma se desarrolló bajo reactivos de respuestas delineados previamente en un guión de entrevistas diseñado para tal fin. Se concluyó a las 5:35 pm Ver anexo Nro. 01

La segunda entrevista en profundidad se efectuó el 01 de marzo del año 2008, desarrollándose bajo condiciones normales, esta vez en la residencia del investigador. Estuvo presente su hijo de 04 años, quien no dudó el llamar la atención cada vez que podía. Se dio inicio a las 3:40 pm y finalizó a las 04:20 pm; tuvo una duración de 40 minutos. El (la) informante se mostró en todo momento cómodo (a) y presta (o) para continuar con las entrevistas en profundidad,; fundamentó en la diálogo anterior. Ver anexo Nro. 02

La tercera entrevista en profundidad se desarrolló el 25 de abril del 2008, en la residencia del investigador, iniciándose a las 05:45 pm y terminando a las 06:34 de la tarde. Las condiciones fueron muy favorables para en encuentro y las preguntas generadoras se extrajeron de encuentro anterior. , lo que permitió profundizar gradualmente en el tema de gerencia educativa. Dicho guión se puede leer en el anexo Nro. 03.

La cuarta entrevista en profundidad se efectuó el día 26 de abril del 2008 iniciándose a las 6: 56 pm con una duración de 45 minutos. Se desarrolló en la residencia del (la) informante. Las condiciones fueron excelentes, puesto que se pudieron abordar las implicaciones del tema con mayor amplitud, posiblemente por la confianza que se había logrado. El guión se fundamentó en las conversaciones previas. Ver anexo 04

La quinta entrevista en profundidad se efectuó el día domingo 25 de abril del 2009, iniciándose a las 4:20 pm, con una duración de 40 min. Se desarrolló bajo

condiciones normales, ambiente muy calmado. Se destaca que el (la) informante mostró resistencia ante la cámara de video, motivo por el cual fue menester enfatizar en el acuerdo de darle sólo uso académico al material registrado en la videograbadora.

La entrevista se desarrolló de acuerdo con lo presentado en el guión presentado en el anexo Nro. 05

La sexta entrevista en profundidad se desarrolló el día 27 de febrero del 2010, siendo las 6:20. Al igual que en los momentos anteriores la entrevista se desarrolló en las mejores condiciones posibles, donde se profundizó en temas de interés del campo. Se finalizó a las 06:52 pm, y las preguntas que guiaron el guión se presentan en el anexo Nro. 06

Acuerdos establecidos con los informantes claves: en vista de la necesidad de registrar el encuentro en cámara de video se acordó entregar una copia de cada entrevista. Evitar descalificativos de carácter político partidista que puedan perjudicar el interés de la investigación. Bajo ninguna circunstancia se podrá publicar, transferir o presentar total o parcialmente el contenido de las imágenes. La transcripción del video se hará de manera textual, con la inclusión de la muletilla, balbuceos, gestos, expresiones y cualquier otro detalle que se pudiera percibir por parte de los implicados. Darle al material sólo carácter académico y finalmente mantener en el anonimato al informante, siendo este el motivo por el cual se identifica al primer informante como **CED** y al segundo (a) informante **AO**

Hermenéutica de la validación de saberes

Los métodos de investigación científica constituyen la herramienta fundamental para el desarrollo del conocimiento como capital intelectual conducente a la comprensión de los fenómenos sociales en sus distintas dimensiones. En ellos la

constante interpretación y continua alteridad forman el núcleo de la legitimación para la sabiduría universal. Esta legitimidad en el paradigma cualitativo es compleja ya que obedece a cada realidad social, lo cual le confiere un enfoque holístico. De acuerdo a Bisquerra (1998) *“abarca el fenómeno en su conjunto. No se detiene en dividirlo en variables o en discernir entre ellas”*. (p.258); no obstante su visión epistémica obedece a cada objeto a investigar, por lo que la estructura de legitimidad responde a criterios exclusivos de validación. Por esto Habermas (1988) argumenta que *“ningún criterio de validez puede ser suficiente para determinar la validez de los enunciados”* (p.223). Desde una aproximación postmoderna y de acuerdo a Bermejo (2005). *“el carácter de la investigación cualitativa implica que no pueden existir criterios específicos para juzgar una investigación, dado un mundo desde múltiples realidades construidas”* (p.128) donde cada realidad genera sus propios paradigmas y códigos interpretativos de validación puesto que cada enfoque cualitativo refleja escenarios totalmente diferentes, donde el carácter de unicidad y profundidad es el eje fundamental para su validación científica y creación del conocimiento; de acuerdo a Bisquerra (loc. cit), dicho paradigma de validación no tiene reglas de procedimiento. Al respecto plantea que:

El método de validación, no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles a medición. La base está en la interpretación y en los aspectos epistémicos del producto. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva, ya que el diseño y la validación avanzan a medida que evoluciona la investigación. (p.258).

Por tal motivo se y reinterpreta desde la naturaleza intersubjetiva de esta investigación que el proceso de validación se encuentra en los juicios hermenéuticos propios de la gerencia educativa venezolana, para metacomprender los cimientos emergentes de sus criterios de validación; partiendo de éstos se buscan profundos metanálisis interpretativos que permiten legitimidad en la comunidad científica, con

amplias representaciones epistémicas que cobran significados en la interacción social en el mundo sociosimbólico del devenir educacional y hologerencial. Tanto su diseño de investigación como su proceso de validación se encuentran en constante evolución científica.

La hermenéutica, so pena de que Gadamer (1999) la concibe como “un arte y no un procedimiento” (p.245), en sus profundidades interpretativas constituye el método expedito para la construcción validativa de saberes. Desde su comprensión, interpretación y aplicación permite generar los cimientos para la creación de la legitimidad que cada investigación requiere de acuerdo con su naturaleza emergente, invalidando así las marcadas cargas ideológicas, morales, políticas y hasta los obstáculos epistémicos que muchos métodos de validación tren consigo. Al respecto Sandín (2003) expresa que “*la complejidad de la validación de los estudios cualitativos requiere superar la idolatría del método, pues cuestiones ideológicas, políticas y morales moldean su desarrollo*” (p.185), lo que justifica una amplia reflexión para determinar los criterios de validación que de él emergen, los cuales deben estar en constante revisión ya que la realidad es cambiante.

Al respecto Sandín (ob.cit) plantea que:

La palabra clave en todo este entramado es la interpretación. De hecho el foco de investigación social y educativa, la interpretación del significado de acciones humanas y sociales. ¿Pero dónde reside el significado? La pregunta nos dirigiría a los diversos enfoques hermenéuticos: la hermenéutica de la validación. (p.186).

En continuidad con lo planteado y en relación con la gerencia educativa emergen criterios de vigor aplicables para al consenso de valor presentes en el objeto de estudio, los cuales cobran validez a partir de las interpretaciones que se formulen sobre la Hologerencia venezolana. De acuerdo con Martínez (2005), “el consenso que se consigue en cada caso se mide por el reconocimiento intersubjetivo de las

pretensiones de validez” (p.222) quienes están intervencidas con su naturaleza hermenéutica y se perciben como criterios propios que surgen desde la ontología de la gerencia. Por consiguiente el reconocimiento se desplaza del plano objetivo hasta el subjetivo, para posteriormente enraizarse el intersubjetivo.

En este plano Pineda (1999) plantea que el consenso actúa como principio de universalidad subjetivas en las pretensiones de validez cuyos ámbitos son particulares. También argumenta que dichas pretensiones de validez se concretan en criterios o indicadores que respondan a las necesidades emergentes. La naturaleza de esta investigación genera criterios exclusivos de validez, los cuales son:

a) Criterio de autenticidad ontológica ante una esencia coherente: se refieren al encuentro del ser de la gerencia y sus postulados teóricos ante una realidad tan dinámica. Y se fundamenta en que los hallazgos sean representativos de la realidad que se ha manifestado y no otra declaración del fenómeno en estudio. El onto de la gerencia debe ser en su forma ética e interpretativa del hecho hologerencial. La armonía entre el ser y el deber ha de alcanzar el máximo nivel de representatividad ante una realidad que puede ser vista desde múltiples aristas. (Lincoln, S. y Guba. 1985).

b) La perspectiva epistémica: se refiere a las posturas que suponen el reconocimiento de los hallazgos frente a las teorías de la gerencia de la educación, so pena de la declaración sobre la verdad relativa, donde la actitud del investigador genera luz ante el conocimiento intersubjetivo que emerge entre la experiencia objetiva y subjetiva del investigador. Para Dilthey (1976) permite reinterpretar el mundo de la vida en un entorno gerencial donde la comprensión e interpretación circular permite la construcción de un conocimiento corpóreo, trascendental, fáctico y eidético y válido ante la comunidad científica.

c) La validez dialéctica: se refiere a la articulación comunicológica entre la práctica argumentativa, la investigación y la teoría. Se determina por el debate teórico entendida como una tesis que se antepone a una antítesis para que emerja una síntesis conducente a la metacomprensión del problema investigado. El esquema resultante se puede legitimar como una disertación entre los principios que rigen la gerencia, su entramado teórico y la realidad donde el hecho gerencial se suscita, representado en entrevistas en profundidad. Esto encuentra fundamento en Gadamer (1999) cuando expresa que *“la dialéctica se realiza en preguntas y respuestas y por lo que todo saber pasa por la pregunta. Preguntar quiere decir abrir. La pregunta de lo preguntado consiste en que no está fijada la respuesta”* (p.440). En la doctrina platónica, es el proceso intelectual que permite llegar, a través del significado de las palabras, a las realidades trascendentales o ideas del mundo, en este caso de la gerencia venezolana. En síntesis el proceso dialéctico subyacente a este estudio constituye el método de validación expedita que emerge del presente estudio.

d) La flexibilidad crítica: esta declara que el investigador no es un ente desarticulado del contexto y que por tal motivo intenta reconocer, comprender y representar lo que forma parte de su mundo de la vida. Esta flexibilidad, sin embargo, requiere de actitud crítica constante con aquellas decisiones metodológicas y epistémicas que se van adoptando para salvaguardar la rigurosidad y congruencia investigativa, así como la credibilidad de los resultados. De acuerdo a Ricoueur (2006) *“es la etapa intermedia en dirección de la existencia de la reflexión, es decir, el vínculo entre la comprensión y la comprensión del ser”* (p.21) Para el mismo autor la reflexión es una intuición ciega cuando no está mediatizada. Dilthey (1976) lo llamaba expresiones en la vida objetiva, por lo que siempre hay que elevarse mediante críticas correctivas. En este punto de vista la lógica del doble aspecto validativo, propia de la hermenéutica puede llamarse trascender ante situaciones unívocas del objeto de estudio. Se resume tal planteamiento en la a continuación:



Análisis de la información

Esta se desarrolló mediante el software conocido como Atlas Ti, el cual permitió relacionar las categorías y dimensiones contenidas en las entrevistas en profundidad, tal como se ilustra en la infografía Nro. 05 Ofreció variedad de herramientas para llevar a cabo las tareas asociadas con una aproximación sistemática a la masa de datos. El programa ayudó a descubrir las relaciones complejas que se encontraban ocultas en las entrevistas, ofreciendo un potente e intuitivo ambiente para el análisis, en conjunción con las lecturas factuales, la lectura temática y la simbólica, indispensables para este estudio.

Entre otras cosas Atlas Ti permitió recopilar y organizar las ideas, audio y archivos de datos visuales, junto con la codificación para su búsqueda, en su texto o "unidad hermenéutica" como también se le conoce, facilitando las actividades comprometidas en el metanálisis y la interpretación, codificación, anotaciones y comparaciones en segmentos significativos. Adicionalmente proporcionó una

comprensión general de las entrevistas, al igual que sus rápidas búsquedas, recuperación y navegación por todos los segmentos de datos y notas relevantes correspondientes a una idea; asimismo permitió construir la red entre las categorías y dimensiones seleccionados, de tal manera que proporcionó la estructuración de conceptos y la teoría de la hologerencia epistémica basadas en las relaciones visibles y a partir de éstos develar otras relaciones; además permitió usar redes para explorar y descubrir la "textura" de sus datos; esto es, significados interrelacionados que finalmente soportaron la investigación mientras se mantenía el control sobre el proceso intelectual. El producto de lo antes planteado se muestra en el siguiente grupo de infografías.

El sistema de lecturas como herramienta hermenéutica

El proceso de análisis la información se aplicó el sistema de tres lecturas, que son: factual, temática y simbólica propuesto por Selin About, citado por Córdoba (2003), los cuales se presentan a continuación:

Lectura factual: En esta investigación los relatos y metarelatos constituyen la fuente cardinal para la información. Al respecto Córdoba (ob. cit) indica que “permite tomar diferentes registros que van más allá de la historia individual, de la historia social del grupo, los problemas que le son propios”. (p.62). Esta lectura se caracteriza por ser analítica y presentar cronológicamente los hechos que conjuga tres visiones distintas: narrador mismo y las biografías paralelas de familiares y amigos que intervienen en la existencia del informante clave, para verificar la fidelidad de la información registrada en el discurso transcrito.

Lectura temática: Esta lectura tiene carácter sincrónico, ya que sucede o se coteja simultáneamente que la factual. Según Córdoba (ob. cit), es “el análisis de

temas relativos al ciclo de la vida, las normas y los valores sociales y culturales que están en vigor en el medio donde gravita la vida del narrador” (ibídem).

Lectura simbólica: se caracteriza por ser una mixtura entre la factual y la temática. De acuerdo con Córdoba (ob. cit), consiste en la: “la incidencia del sistema de contradicciones sociales y culturales en el desarrollo de la vida individual” (ibídem). Esta lectura, permite comprender la forma en que el sistema de normas y valores interactúan en la vida social de los informante claves, interviniendo en un espacio contextualizado en las propias experiencias de los individuos, consecuentemente es la propia existencia vivida quien genera un conjunto de representaciones, permitiendo comprender otras dimensiones en donde se articula la vida individual y la experiencia vivida con respecto a la sociedad global.

No miente sólo el que habla contrariando su propio saber, sino sobre todo el que habla contrariando su propio no saber
Friedrich Nietzsche

INTERLUDIO SEXTO REPRESENTACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 01		
2	TMC: Buenas Tardes, siendo hoy 1° de febrero, siendo las 4:45		
3	de la tarde nos reunimos en la residencia de la profesora CED		
4	con el objeto de desarrollar la primera entrevista en profundidad		
5	para... nutrir e... los fundamentos teóricos de la tesis de		
6	gerencia epistémica.... que estoy desarrollando en la		
7	Universidad de Carabobo, e...		
8	La profesora CED (presentación)...., Bueno profesora, ante todo		
9	este, tengo un guión de entrevistas donde planteo algunos		
10	fundamentos básicos, ¿no?...evidentemente la sección número		
11	uno como dijimos ya hoy es 1° de febrero del 2009 ¿no? ...el		
12	perfil, bueno, tú me vas a facilitar una síntesis curricular para		
13	luego plasmarlo, ¿no?, el lugar de la entrevista es el apartamento		
14	de la profesora y las condiciones naturales, está presente su		
15	familia, todo normal tal cual como lo señala la entrevista a		
16	profundidad. Hm... Evidentemente el registro se va a hacer a		
17	través de video y el análisis se desarrollará mediante el		
18	programa de Atlas Ti Breve explicación sobre la entrevista, no		
19	se profesora ¿Qué aspectos quisiera preguntarme? ¿Qué dudas		
20	tendrías? ¿Qué inquietudes?		
21	CED: No, no, no, ninguna.		
22	TMC perfectamente. Ok, entonces no habiendo ninguna		
23	pregunta en particular vamos con algunas... algunas		
24	interrogantes para iniciar. En este caso ¿tú podrías hablarme		
25	sobre tu experiencia como Directora?		
26	CED: Si, este, he tenido experiencia en tres oportunidades. En		
27	mi primera experiencia tendría, ¿qué?, la edad de 24 años y fue		
28	en la Unidad Educativa San Juan I en... en... Ciudad Alianza,		
29	este, para mi yo considero que esta experiencia fue grata por dos		
30	momentos, dos motivos, una porque... e... acababa de terminar		
31	mis estudios en la Universidad de Carabobo y eso me permitió a		
32	mí, como soy egresada en el área de comercio y allí se ve mucho		
33	lo que es la parte gerencial, eso me permitió mucho, e... poner		
34	en práctica esos conocimientos teóricos que obtuve allí, este...		
35	mas sin embargo para ese momento por mi corta edad y no		
36	haber tenido una experiencia previa desde el punto de vista		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
37	práctico, eso me hizo a mí crecer por dos razones: una porque		
38	para el momento, e... tenía solamente dos meses de haber		
39	egresado de la universidad de pregrado y el otro porque en ese		
40	tiempo opté al ingreso de la Maestría en la Universidad de		
41	Carabobo en el Área de Postgrado y fue un momento para mi		
42	TMC: ¿difícil?		
43	CED: <i>aparte de difícil también fue llevar esa parte teórica que</i>	Formación	Holística.
44	<i>se trabajaba a nivel de aula en postgrado, llevar esa parte</i>	en gerencia	Postmoderna.
45	<i>teórica a mi experiencia en esa institución.</i> Como te puedo	empírica.	
46	decir, e... cuando llego allí y comencé por primera vez.... e...		
47	ser la directora de la institución, me conseguí con un grupo de		
48	docentes que para la fecha, por supuesto eran personas que	La	
49	<i>quizás tenían más experiencia que mi persona</i> , más sin	experiencia	Postmoderna.
50	embargo, este... más experiencia por la edad, por la trayectoria		Ontológica.
51	que ellos tenían, mas sin embargo, este, habían ciertas cosas allí	Crecimiento	
52	que, que me permitió en ellas, este, <i>crecer</i> de dos puntos de	personal.	
53	vista. Primero el hecho de ¡"yo" haber llegado allí, e... nueva y		
54	haber estado un personal que ya tenía, unos tenían dos años		
55	otros tenían tres años, yo era la persona nueva y aparte de ser	Experiencia.	Postmoderna.
56	nueva <i>era la más joven del grupo</i> , e... esto me permitió a mí,		
57	este, darme cuenta de muchas cosas como: el hecho de que era		
58	joven, el hecho de que había egresado de la universidad y		
59	solamente tenía dos meses de, de, egresada, eh, vi cambios de		
60	actitud con relación al grupo de personas que yo manejaba, e...,		
61	es decir con los docentes. ¿Por qué?, porque quizás ellos vieron		
62	en mi que era una persona joven, <i>vieron en mi que a lo mejor,</i>	Experiencia.	Postmoderna.
63	<i>vieron que no tenía competencia, este, a nivel gerencial,</i> eso		
64	fue lo que yo a simple vista pude captar. Mas sin embargo, para		
65	ser mi primera experiencia yo recuerdo que cuando yo fui a		
66	concurrir a ese cargo, este yo, e... ingreso mi currículo, yo		
67	recuerdo que el dueño me dice, yo voy es porque estaban..., la		
68	solicitud era para un cargo de maestra, mi sorpresa es cuando yo		
69	llego allí y el dueño del plantel me dice que no, que él no me		
70	quiere a mí, porque me llamaron y él me dice él que no me		
71	quiere a mí, este, como, como maestra de aula sino como la		
72	directora de ese plantel.		
73	TC: ¡Caramba!		Ontológica.
74	CED: Yo recuerdo que, bueno, para mí fue un <i>reto primero</i>	Experiencia.	Deontológica.
75	porque, eh, y mi sorpresa porque yo no... yo no me esperaba		
76	eso, yo me esperaba era como maestra de aula y <i>cuando esta</i>	Experiencia	Ontológica.
77	<i>persona, que es el dueño, confía en mi persona para que yo le</i>		Deontológica.
78	<i>gerencie la institución</i> yo me quedé, este eh, sorprendida y		
79	vamos a decirte que un tanto, este... asustada y nerviosa por la		
80	responsabilidad que iba a asumir y que no tenía la experiencia.		
81	¿Qué me pasó allí? Yo recuerdo que en la medida en que el		
82	dueño, este..., me planteaba el hecho de que, <i>él quería que yo</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
83	<i>fuese la directora, yo lo único que decía: Dios mío esto es un</i>	Experiencia.	Ontológica.
84	<i>reto para mí, uno no puede decirle que no a las cosas, yo ahorita</i>	Vocación	
85	<i>estoy optando a un estudio de posgrado precisamente para la</i>	gerencial.	Teleológica
86	<i>parte gerencial porque me gusta, porque siento que nací para</i>		
87	<i>eso.</i>		
88	TMC: Vocación.		
89	CED: ¡Ajá! vocación, y entonces bueno, le dije que sí. <i>Yo</i>		
90	<i>recuerdo que yo le dije a esa persona, eh, a ese dueño del</i>		
91	<i>colegio, yo le dije que, bueno, vamos a hacer una cosa, yo</i>	Experiencia.	Holística.
92	<i>tengo el conocimiento teórico mas no la parte práctica, la</i>		Axiológica.
93	<i>práctica la tengo en aula, lo que sí le pido es que usted me dé a</i>		
94	<i>mí, eh un, un mes donde usted también colabore con mi</i>		
95	<i>persona y luego me deje estar sola a nivel de mis funciones.</i>		
96	El me dijo que no había ningún problema, <i>que contara con él</i>	Asesoramiento.	Axiológica.
97	<i>en todo momento y que él tenía la experiencia,</i> él era médico, o		
98	es médico, que él tenía la experiencia en la institución porque él		
99	ya tenía años con su colegio. Yo dado de que él me, me abrió y		
100	me dio esa oportunidad, yo le dije que si, muy asustada estuve,		
101	muy asustada estuve (énfasis en la respuesta), pero resulta que	Legitimidad,	Axiológica.
102	cuando comienzo, vi como te dije al principio, <i>vi la actitud del</i>	gerenciabilidad y	Ontológica.
103	<i>personal que estaba allí. Entonces yo dije, bueno, este... yo sé</i>	governabilidad	
104	<i>lo que vi a nivel de... de... la universidad a nivel teórico,</i> lo		
105	que he podido observar. Siempre he dicho que en la medida en		
106	que uno tenga, el gerente tenga el personal en la mano, en el		
107	buen sentido de la palabra, este...el... eso para las funciones de		
108	uno como gerente y también para las funciones del personal que		
109	uno está coordinando, eh... eso es una ventaja, ¿verdad? Y eso		
110	es importante para la buena marcha de la institución.		
111	Mi experiencia fue, que... yo le dije a él un mes, resulta que ya		
112	a los quince días yo andaba sola, ¿Qué motivó a eso? ¿Qué me		
113	motivó? Aun cuando no tenía la experiencia práctica, trabajaba		
114	como profesora, recuerdo, de un parasistema, eh... El Salvador		
115	y... dije no, <i>yo tengo personas a quien yo puedo ubicar y yo sé</i>		
116	<i>que esas personas a mó me van a ayudar. Eh... resulta que</i>	Asesoramiento	Holística.
117	<i>bueno así lo hice con la misma en que salí de allí, me fui</i>		Postmoderna.
118	<i>donde esas personas que son dueños de colegio, docentes,</i>		
119	<i>directores de colegio y me puse en contacto con ellos, les</i>		
120	<i>planteé mi situación y... se dio esa colaboración hacia mí</i>		
121	<i>persona.</i>		
122	TMC: <i>Un apoyo</i>		
123	CED: ¡Sí, ése apoyo! Resulta, que... <i>yo le pedí a él quince días</i>	Diligencia.	Deontológica.
124	<i>¡pues no! yo le pedí un mes a él... ya a los quince días yo</i>		
125	<i>anduve sola,</i> de hecho el mismo dueño me felicitó por eso.		
126	Pero ¿Por qué quizás CED tuvo esa... vamos a decirte... eh...		
127	por que CED pudo lograr esto? Primero yo digo que...uno tiene		
128	que tener muchas cosas, entre ellas, o... o vamos a decir para ser		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
129	gerente uno tiene que tener un perfil y yo digo que es básico,	Relaciones humanas.	Deontológica.
130	¿Un perfil cómo? este... <i>la parte humana.</i>		
131	TMC: Básico... básico		
132	CED: Yo creo que eso priva allí. El uno tener una buena base,	Valores en el hogar.	Axiológica.
133	una buena base eh....		
134	TMC: Formación.		
135	CED: <i>Una formación, el hecho de uno haber crecido en un ambiente donde no había violencia, donde no había este...problemas... este... familiares y quizás a lo mejor esa parte de ese afecto de los padres de uno, y uno venir cargado con esos afectos y uno querer brindarle afecto a los demás...¿verdad?.. Quizás eso fue una de las ventajas que para mí, yo considero que me ayudó.</i> Te explico ¿Por qué? En el mismo momento en que a mí me presentaron ese personal... este... <i>Yo vi automáticamente cuando uno está parado de este lado. ...¿verdad?... este... como gerente y... y uno... y tienes el personal aquí, uno ve la actitud de las personas, y yo digo que el gesto dice más que mil palabras, entonces cuando mi persona estaba aquí de este lado, que tenía entrevistas con ellos, que se reunía semanalmente, quería este...llevar como una supervisión de lo que se estaba dando, ¿qué estás haciendo?, ¿cómo lo estás haciendo?... este... que estamos haciendo bien, qué... qué considero que deberíamos mejorar.</i>	Relaciones humanas Comunicación	Axiológica.
143	Entonces yo veía las actitudes de las personas... eh... estamos hablando de un grupo cerca de 17, entre los que es el personal obrero, vigilancia, este y personal docente, éramos aproximadamente como 17 personas y ... y 16 que estaban bajo mi responsabilidad. Resulta que... <i>pasaría cerca de una semana, dos semanas y vi que la actitud no cambiaba, entonces fíjate, mi persona en vez de... (Pausa)...me pregunté, uno no es monedita de oro para caerle bien a todo el mundo ¿verdad? Y menos en ese tipo de de cargos donde quizás a lo mejor es un liderazgo impuesto, porque esos cargos generan es un liderazgo impuesto.</i>		
144	TMC: ¿Así es!		
145	CED: <i>no un liderazgo natural ¿verdad? Que es ese liderazgo que se da entre los mismos grupos por la misma manera de ser, por la misma formación que uno trae.</i>	Supervisión para el crecimiento.	Ontológica.
146	TMC: Características.		
147	CED: <i>por la mismas funciones y todo aquello pues que te hace ser líder de de un grupo. ¡Claro! yo llegué, automáticamente.</i>		
148	Este... resulta que mi persona no... no vio en ellos, que ellos eran los que tenían la culpa a pesar de que tenía, te puedo decir entre 23 y 24 años. Yo... y esto es un algo que yo traslado a mí, a mi aula a nivel universitario... este... que a pesar de que tenía la corta edad, que no tenía experiencia a nivel gerencial, yo	Liderazgo impuesto	Axiológica. Epistémica
149		Liderazgo natural.	Axiológica. Epistémica
150		Liderazgo impuesto. Liderazgo joven pero emergente del grupo.	Epistémica Ontológica.
151			
152			
153			
154			
155			
156			
157			
158			
159			
160			
161			
162			
163			
164			
165			
166			
167			
168			
169			
170			
171			
172			
173			
174			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
175	recuerdo que yo no vi ese error en ellos, yo vi, fue que y pensé		
176	en todo momento porque había sido una situación que no me		
177	dejaba dormir y yo digo ¡no!		
178	TMC: (risas) ¡Caramba!		
179	CED: sí, eso es para que tú veas y yo dije no. <i>Primero uno no</i>	Liderazgo impuesto.	Postmoderna.
180	<i>es monedita de oro para caerle bien a todo el mundo</i> , pero se		
181	puede estar dando una situación que este grupo que está		
182	conmigo, que era el grupo numeroso, estaba conmigo, estaba a		
183	mi lado, me estaba apoyando y lo que yo dijera era lo que ...		
184	era... así.		
185	TMC: era aceptado	Liderazgo negativo.	Axiológica.
186	CED: ¿verdad? <i>Era aceptado por ello y estaban tres docentes,</i>		
187	<i>tres docentes de este lado que aun cuando era minoría eran</i>		
188	<i>líder dentro del grupo.</i> Entonces eso bastaba y sobraba para		
189	que de alguna u otra manera...		
190	TMC: se entorpeciera.		
191	CED: me entorpeciera mis funciones allí. <i>Y entonces un buen</i>	Actitud gerencial.	Teleológica.
192	<i>día dije no, yo lo que voy a hacer es que....es que yo voy a</i>	Relaciones humanas.	Deontológica.
193	<i>comenzar a tomarlas en cuenta. Yo de ahorita en adelante,</i>		
194	<i>este...yo sé que esto (gesto de apoyo) el contacto físico, el</i>		
195	<i>decirles a ellas que ellas son tan importantes como cualquier</i>		
196	<i>otra y como mi persona dentro de la institución... este... que</i>		
197	<i>yo las necesito, yo las necesito y las necesitaba era a mi lado</i>		
198	<i>no del otro lado.</i>		
199	TMC: no del otro lado, ¡claro!		
200	CED: ¿verdad? Primero que eso no lo... <i>todo gerente no piensa</i>	Actitud Gerencial.	Epistémica
201	<i>de esa manera y esa es una de las cosas que yo digo, bueno, yo</i>	Vocación.	Ontológica.
202	<i>nací para eso</i> , este... porque fíjate... eh... quizás a lo mejor...		
203	TMC: fue una estrategia, una estrategia gerencial.		
204	CED: <i>fue una estrategia gerencial, y quizás a lo mejor si yo</i>	Conflicto.	Epistémica
205	<i>me pongo en conflicto con ellas.</i>		Ontológica.
206	TMC: no, no, no.		
207	CED: <i>entonces para pelearse se necesitan dos no uno,</i>		
208	<i>entonces ¿Qué hice yo? Yo... me reuní con ellas tres... yo me</i>		
209	<i>reuní con ellas tres, las toqué, les dije que yo estaba</i>		
210	<i>observando esto, que me explicaran qué, porque de repente</i>	Relaciones humanas	Epistémica
211	<i>me puse a analizar lo que te conté, pues... que a lo mejor, este</i>		Ontológica.
212	<i>yo estaba fallando y no le estaba dando la importancia que</i>		
213	<i>ellas como, como colegas, este como profesionales que son, yo</i>		
214	<i>les estaba dando la importancia. Todo allí, allí todo fue no,</i>		
215	<i>que, que, no, que, que ellas a mí me veían muy bien, todo</i>		
216	<i>aquello, de hecho salimos felices, bueno, ese fin de semana,</i>		
217	<i>eso fue un viernes, ese fin de semana yo dormí.</i>		
218	TMC: lograste dormir.		
219	CED: ¡Ajá! aquí es donde viene lo, lo, lo otro ¿verdad? Resulta		
220	que el día... el día lunes cuando llego, estaba una de las		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
221	docentes que era amiguísima, <i>pero amiguísima del ... del</i>	Amiguismo.	Axiología. Teleología.
222	<i>dueño y era la persona que siempre a nivel de las</i>		
223	<i>organizaciones</i>		
224	<i>siempre hay alguien... qué, que... es el... vamos no sé cómo</i>		
225	<i>llamarle... este... bueno esa persona que le facilita la</i>		
226	<i>información al otro.</i>		
227	TMC: en este caso el dueño	Poder.	Ontológica.
228	CED: en este caso el dueño ¿verdad? Resulta que cuando llegó		
229	el día lunes, esa misma persona me dice que necesita reunirse		
230	conmigo, que necesita comunicarme algo, yo le digo que no hay		
231	ningún problema... este... y le hago pasar a mi oficina.		
232	Siéntate. <i>Yo recuerdo que estando en el escritorio le hice que</i>		
233	<i>se sentara, ella estaba del otro lado del escritorio</i> y ella me dice		
234	que...lo que ella tenía que decirme a mí era que <i>yo me había</i>		
235	<i>reunido con las tres docentes... y que esas tres docentes...</i>		
236	<i>este...luego de que yo terminara la reunión con ellas, ellas</i>		
237	<i>eh...habían salido, habían dicho, bueno cosas que, que, que</i>		
238	<i>yo no me las esperaba. ¿Cuál fue mi reacción? Bueno primero</i>	Relaciones humanas	Postmoderna.
239	<i>porque yo había sembrado una esperanza el día viernes</i>		
240	<i>cuando yo me fui, y pensé que esas personas allí que, que...</i>		
241	<i>que habían estado conmigo, habían sido eh...honestas y, y se</i>		
242	<i>había... íbamos a trabajar en equipo, no en grupos, sino en</i>		
243	<i>equipo, ellas iban a pasar parte de...</i>		
244	TMC: A ser parte de tu equipo.		
245	CED: de mi equipo ¿verdad? Ajá, entonces resulta que... eh		
246	dado que ellas, ella estaba planteando todo aquello. Yo		
247	recuerdo que... e... que en mi entró una nostalgia y yo agarré y		
248	yo dentro de mí yo decía, no, esto lo tengo que parar, porque		
249	cuando uno está de este lado a nivel gerencial, este...		
250	coordinando un grupo, uno, <i>uno debe tener una balanza, y la</i>	Equilibrio.	Holística.
251	<i>balanza no debe estar inclinada más hacia un lado ¿verdad? Y</i>	Dominio emocional	Holística.
252	<i>cuando uno está en estos cargos... uno... uno debe tener un</i>		
253	<i>equilibrio. ¿Qué pasó con esa persona, cuando esa persona me,</i>		
254	<i>me dijo eso? Yo, yo esperé que ella dijera todo lo que dijo.</i>		
255	Claro está, que por la misma <i>parte emotiva, me vine en llanto y</i>		
256	<i>con la misma que me vine en llanto, mi respuesta fue la</i>	Dominio emocional.	Ontológica.
257	<i>siguiente ..., yo le agarré las manos y le dije que yo le</i>		
258	<i>agradecía... este ... que ella me dijera lo que ella me está</i>		
259	<i>diciendo,</i> porque siento que tiene en <i>mí una confianza y yo</i>		
260	<i>quiero que esa confianza ella la siga teniendo,</i> solo que, yo le	Confianza	Ontológica.
261	iba a agradecer a ella que, que no, que no volviese a repetirse		
262	este evento, de que ella entrara a mi oficina a hablarme mal de		
263	sus compañeras de trabajo y cuando yo te digo esto, yo te digo		
264	que esa fue una experiencia, yo digo para CED haber tomado		
265	esa actitud ¿verdad? Y no se haya puesto a la par con ellas de		
266	ponerse a hablar de esas colegas, <i>yo digo que fui muy madura</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión	
267	<p><i>Entonces yo digo que uno tiene que tener un grado de madurez, un grado de sensatez, un grado de quizás de cómo te digo la parte humana tiene que estar presente ahí. TMC: comprensión</i></p> <p><i>CED: en todo momento, comprensión y en vez de ponerme en la misma, en el mismo lugar de ellas, yo enseguida porque quizás a lo mejor a mí mientras más me traigas para mí mejor, pero no es mi estilo, entonces yo digo que eso, ahorita lo que nosotros estamos viendo eso no se ve a nivel gerencial. Ahorita lo que nosotros vemos a nivel gerencial es ¿qué? Nosotros vemos que los gerentes tienen su grupo dentro de las instituciones, el que más me trae información de los colegas ese es el que está conmigo, el que....este.... vamos a decirte más me... me, me apoya en las decisiones que tome independientemente de que sean acertadas o no, ese es el que... está conmigo y ese es el que más yo protejo ¿verdad?</i></p>	Estilo de gerencia.	Epistémica.	
268				
269				
270				
271				
272				
273				
274				
275				
276				
277	<p><i>Nosotros vemos que los gerentes tienen su grupo dentro de las instituciones, el que más me trae información de los colegas ese es el que está conmigo, el que....este.... vamos a decirte más me... me, me apoya en las decisiones que tome independientemente de que sean acertadas o no, ese es el que... está conmigo y ese es el que más yo protejo ¿verdad?</i></p> <p><i>TMC: quizás eso viene a lo que hablabas anteriormente, la falta de experiencia.</i></p> <p><i>CED: No, yo veo mira... yo digo que eso es falta de experiencia, yo digo que eso es falta de de, de, de no tener claro los valores. Cuando uno se respeta a uno mismo, uno se prohíbe muchas cosas. ¿Ves?</i></p> <p><i>Yo digo que cuando te digo esto es por lo siguiente, porque yo no le permitía a esta persona que me hablara por dos razones, primero porque yo estaba haciendo un trabajo, yo ese viernes cuando me reuní con ese grupo de docentes, yo estaba haciendo un trabajo. ¿Qué pasó posterior a lo que... a lo que se dio allí con la docente? Ella se incomodó y todo, pero yo seguí agarrándola, yo le dije que no, que no se preocupase, que no importa que yo me haya puesto así, lo que pasa es que yo estoy haciendo un trabajo y que... eso que ella me está diciendo eso me sirve a mí, pero yo eso no lo quiero porque yo no quiero que ninguna de ellas me venga a hablar mal del mismo personal de sus mismos compañeros de trabajo, porque yo no me iba a sentar con ninguna de ellas también a hacerlo, yo te puedo decir que ¿que logré con eso?, muchas cosas. Una de ellas es que... esas tres docentes, eh...que al principio volteaban los ojos cuando yo hablaba... este...cuando... que no me... no me, no me rendían en el trabajo, todo lo que yo decía no les parecía. Bueno esas tres personas fueron mis mejores amigas durante ese año escolar que estuve allí al extremo está que ... una de ellas fue directora de un plantel, que ella tenía... que ella luego que ella sale de la institución, ella fue... ella salió y montó un colegio y ella... te estoy hablando de... yo salgo de esa institución porque yo concursé en el Grupo Polar, éramos no sé, sino mal recuerdo éramos sesenta y pico y</i></p>	Amiguismo.	Postmoderna.	
278				
279				
280				
281				
282				
283				
284				
285				
286				
287	Valores.	Axiológica.		
288				
289				
290				
291				
292				
293				
294				
295				
296				
297	Comunicación	Ontológica.		
298				
299				
300				
301				
302				
303				
304				
305				
306				
307	Rendimiento	Teleológica.		
308				
309				
310				
311				
312				
			Los concursos de méritos.	Postmoderna.

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358	<p>habían dos cargos para optar a nivel gerencial, uno como supervisora de apoyo docente y el otro como ...eh... como... como coordinadora ... como coordinadora. Y bueno, dentro de esos sesenta y pico recuerdo este quedamos dos personas y dentro de esas dos personas, estuve yo. ¿Sí? Pero quién?, yo, cuando fui a ese cargo yo no fui porque yo me enteré por los medios, porque yo andaba pendiente de eso no, fue porque allí estaba una representante que vio en mí un alto potencial para que yo concursara a ese cargo, una representante que, una persona súper exigente, vamos a decir que era como llamaban las docentes, el representante problema de la institución por la exigencia de ella, y ella confió en mí, ella vio ese potencial en mí y me dijo, porque ella trabajaba en el Grupo Polar, que concursara... entonces yo le di mi síntesis curricular. Posterior a eso bueno, fui hice todo lo que tenía que hacer, lo que te quiero decir es esto pues, que cuando yo salgo de la institución yo me consigo que ese personal, esas tres docentes que al inicio me rechazaron, pasaron a ser mis mejores amigas, una de ellas directora de, de...dueña de un colegio y me llamó; entonces eso te dice a ti que el hecho que ella te haya llamado es porque ella sabe lo importante que, que, que tú eres y que...</p> <p>TMC: es un valor, es un valor.</p> <p>CED: ¡sí!... ¿Entonces qué te quiero decir con esto? Bueno a nivel gerencial uno tiene como te dije ahorita, uno tiene que tener un equilibrio en todo el sentido de la palabra tú debes tener a parte de la parte humana, esa habilidad humana. Debes de tener este... la, la habilidad de...este... vamos a decir e... cognitiva, el conocimiento en el área... el conocimiento en el área, ¿qué pasa?, ¿qué está pasando en estos momentos? Que nosotros vemos primero que, que hay una realidad, e... en estos momentos de un tiempo para acá nosotros tenemos un Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente y para elegir un personal directivo ¿verdad? Existe ese reglamento y eso anteriormente lo llevaba la Zona Educativa, pero hoy por hoy tenemos una cantidad de directores que están asumiendo unos cargos que no saben gerenciar. Cuando te digo que no saben gerenciar te lo digo ¿por qué? Porque desconocen la Ley Orgánica de Educación, desconocen, desconocen, este... el Reglamento, desconocen la misma Constitución, desconocen, desconocen la Ley Orgánica del Trabajo... desconocen la, la Ley de la Carrera Administrativa, es decir, todos los fundamentos legal, legal que amparan la, la parte educativa lo desconocen, aparte de eso desconocen los procesos gerenciales como: planificar, este... planificar, organizar, dirigir, controlar, en este caso veamos el control no como... veámoslo</p>	<p>Los concursos de méritos</p> <p>Conocimiento del área gerencial</p> <p>Falta de pericia.</p> <p>Marco legal.</p>	<p>Postmoderna.</p> <p>Epistémica Ontológica.</p> <p>Postmoderna.</p> <p>Postmoderna.</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
359	<i>como... como...</i>		
360	TMC: como una ayuda.		
361	CED: <i>como una ayuda ¿verdad? Este... al otro, este...no, lo desconocen, te digo porque lo desconocen, yo no admito que,</i>		
362	<i>que un gerente, este... te desconozca e... algo tan básico</i>	Pericia.	Epistémica
363	<i>como la planificación de clases de un docente, para yo estar en</i>	Formación	Ontológica.
364	<i>un cargo de esos gerencial es porque yo estoy por encima del</i>	gerencial.	
365	<i>personal que está allí, pero viéndolo por encima desde que</i>		
366	<i>punto de vista, desde el punto de vista profesional que yo , que</i>		
367	<i>yo ahorita no estamos hablando ni siquiera de supervisión,</i>		
368	<i>sino de acompañamiento ¿verdad?</i>		
369	TMC: ¡así es!		
370	CED: <i>entonces para yo acompañar a otra persona es porque</i>		
371	<i>yo tengo las herramientas, yo tengo el conocimiento para yo</i>		
372	<i>acompañarle y, e, festejarle lo que esté bien ¿verdad? Las</i>	Desconocimie	Epistémica
373	<i>funciones que, que ella esté realizando y que estén bien, pero a</i>	nto de las	Deontológica.
374	<i>su vez, apoyándola y, y colaborando en ella en aquellas</i>	Teorías de la	
375	<i>debilidades que yo le vea.</i>	supervisión.	
376	TMC: ¡sí!, buscando la manera de siempre ayudar. Mira hay		
377	unos puntos de interés, ¿no?, al inicio de la entrevista me		
378	hablaste de tres experiencias, e... una fue en el Grupo Polar, la,		
379	la creo que fue la segunda, la primera fue...		
380	CED: aja, la primera fue en la Unidad Educativa San Juan I, ésa		
381	fue mi primera experiencia y ésa bastó y sobró este, para que		
382	yo... para que yo dominara pues y manejara lo que es... los	gerencia de la	Epistémica
383	procesos gerenciales y administrativos que tienen que ver con	educación	
384	Municipio Escolar, Zona Educativa y, y... Caracas.		
385	TMC: la dinámica.		
386	CED: este... todo eso.		
387	TMC: ¿y la tercera experiencia gerencial?		
388	CED: bueno, la tercera experiencia fue en la Unidad Educativa		
389	de... de... esa docente que...		
390	TMC: ah... OK.		
391	CED: que yo tenía allí, ¿verdad?		
392	TMC: la que fundó...		
393	CED: que fundó el colegio posterior a ella.		
394	TMC: ¿Cómo se llama ese plantel?		
395	CED: ese plantel se llama... Rosa de Sarón, es un preescolar,		
396	hoy por hoy es grandísimo, este, tiene una matrícula alta, pero lo		
397	que yo te quiero decir con esto es que... es que esa parte es		
398	importante pues que... que la persona que gerencia e...		
399	cualquier organización independientemente de que sea educativa	Desonoci-	
400	o no, este tenga, e... esos principios que conozca los principios	miento de los	
401	gerenciales, tú hablabas al inicio de la entrevista de los	principios	Epistémica
402	principios gerenciales de Taylor, de Fayol, entonces tú ves que,	gerenciales.	
403	que... aun cuando existen esos postulados, aun cuando existe	.	
404			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
405	<p><i>tanta teoría es una de las cosas que yo cuestiono mucho en materia educativa es que yo aun cuando existe todo eso, este... eso no se aplica, pero no se aplica por el mismo desconocimiento que tienen ... este...esos gerentes que están allí, entonces yo no admito y considero que el fracaso que tiene en estos momentos, en este momento la educación es producto de eso, producto de ¿qué?, de que te están colocando personas que no están capacitadas desde el punto de vista este... gerencial, el gerente no es una persona que dirige a un grupo por dirigirlo, el gerente es una persona que está capacitado desde el, punto de vista este... el punto de vista... del conocimiento o sea, el, el... vamos a decirte el conocer todos los procesos administrativos y académicos que se deben de tener en este tipo de instituciones; la parte humana que yo considero que eso es básico, los valores, ¿cuándo yo te hablo de los valores? Yo no le puedo pedir a un personal, este, que que cumpla con su responsabilidad cuando yo soy la primera que incumple con ella, entonces eso es algo que si yo no me respeto en ese sentido por supuesto que los demás no lo van a hacer pues, entonces son ciertas cosas que, que yo veo que uno de los fracasos que tiene la educación es eso, pues que están colocando personas allí que no cumplen con los perfiles que exige la gerencia.</i></p> <p>TMC: si, por ejemplo fíjate, este..., desde el inicio del discurso estamos hablando de la falta de experiencia, este...</p> <p>CED: de conocimiento...</p> <p>TMC: falta de conocimiento, este... personas no capacitadas, me llama mucho la atención e... sobre esto, cuando tú planteas que es una de las razones de, del fracaso que estamos viviendo, ¿puedes hablar un poco más al respecto?</p> <p>CED: desde personas que no están capacitadas, ok, este...yo no, por ejemplo e... la capacidad no te lo da el tiempo de servicio de un cargo, esto, e, nosotros vemos que lamentablemente e... existen a nivel de las instituciones mucho el amiguismo, entonces ¿qué pasa? nosotros mismos nos irrespetamos cuando nosotros comenzamos a... nombrar a través de los consejos este... de profesores, este, a elegir personas quienes nos dirijan a nosotros, entonces te eligen un personal, que resulta, bueno, necesitamos un coordinador de sociales, pero resulta que ese coordinador de sociales este... e...este... e...se nombró como coordinador de sociales porque tiene un título en el área de sociales, pero cuando tú vas a ver ¿verdad? Este... tendrá conocimientos en el área de sociales pero y ¿Dónde están los conocimientos desde el punto de vista gerencial?, Dónde está el hecho de que esa persona tiene que tener competencias para... e... si yo soy tu coordinador yo</p>	Desonocimiento de los principios gerenciales	Epistémica
406		Desonocimiento de los principios gerenciales.	Epistémica Postmoderna.
407		Valores, el ejemplo.	Axiológica.
408		Perfil gerencial.	Ontológica.
409		Capacitación gerencial.	Ontológica. Epistémica
410		Capacitación gerencial.	Ontológica. Epistémica
411			
412			
413			
414			
415			
416			
417			
418			
419			
420			
421			
422			
423			
424			
425			
426			
427			
428			
429			
430			
431			
432			
433			
434			
435			
436			
437			
438			
439			
440			
441			
442			
443			
444			
445			
446			
447			
448			
449			
450			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
451	<i>tengo que estar en la capacidad de trabajar contigo como</i>		
452	<i>docente, trabajar contigo ¿en qué?, en cuanto a la</i>		
453	<i>planificación, en cuanto a todas las actividades que se tengan</i>		
454	<i>que dar allí, normal, una rutina educativa ¿verdad? Este...si</i>		
455	<i>nos vamos a la parte de la gerencia, bueno, entonces tú ves</i>		
456	<i>personas que, que, que, que son educadores, pero que no, ¡</i>		
457	<i>no! que porque tienen la experiencia porque yo tengo treinta</i>		
458	<i>años, sí, tú tendrás treinta años, pero si tú no fuiste a un área</i>		
459	<i>de postgrado y tú no te perfeccionaste en la parte gerencial,</i>		
460	<i>entonces no la ejerzas porque le estás haciendo daño al</i>		
461	<i>sistema.</i>		
462	TMC: pueden ser treinta años cometiendo los mismos errores.		
463	CED: cometiendo los mismos errores que te acuerdas que todo		
464	eso paso con nosotros, entonces yo digo que, el, el el... tiempo		
465	que tú tengas de servicio en un cargo no implica el que tú		
466	tengas la capacidad para asumir en estos casos ese tipo de	Capacitación	Epistémica
467	cargos gerenciales, que es uno de los problemas y es una de	gerencial.	
468	las críticas que yo le veo a él... al... Reglamento del Ejercicio		
469	de la Profesión Docente, ¿qué le veo yo de, de... malo, que le		
470	veo yo de... de algo que para mí es fatal? Este, en la medida en		
471	que tú, para tú poder ir escalando una jerarquía vamos a decir		
472	desde el punto de vista e... del Reglamento, tú tienes que tener		
473	no solamente, e, experiencia, no solamente un rango profesional,		
474	sino también años de servicio, y resulta que si tú vas sumando y		
475	sumando cuando tú vas pasando de categoría en categoría, las		
476	mismas categorías te permiten a ti optar a un cargo, este,		
477	directivo y más a un cargo de dirección y supervisión, ¿a		
478	quiénes tenemos nosotros en esos cargos? Puras personas que		
479	tienen e... veinte años en el ministerio...		
480	TMC: agotados.		
481	CED: <i>que están agotados, que no tienen el mismo entusiasmo</i>		
482	<i>que una persona joven para trabajar ¿verdad? Que para salir</i>		
483	<i>a la calle, para tener contacto con las empresas para, para</i>		
484	<i>mejorar, este, las condiciones ambientales y físicas de la</i>		
485	<i>institución, para trabajar con los padres y representantes, para</i>		
486	<i>saber, para saber y entender el por qué de las reacciones de los</i>		Epistémica
487	<i>alumnos dentro del plantel, ¿qué para mí es más fácil?, bueno,</i>		
488	<i>descalificar a los alumnos. ¿Qué para mí es más fácil? Bueno,</i>		
489	<i>este... mientras más... y eso pasa en este momento donde,</i>	Capacitación	
490	<i>donde estoy, este, aquel alumno... que, que es introvertido ese</i>	gerencial.	
491	<i>es el alumno que yo veo que es tranquilo, que ese es el que me</i>		
492	<i>agrada, ¿verdad? Pero aquel alumno que vamos a decir, que</i>		Epistémica
493	<i>es el alumno este problema, entre comillas, este, vemos que...</i>		
494	<i>e...que... e... tildan a ese alumno este por esa situación, ah!!</i>	Capacitación	
495	<i>Pero no se van al fondo de la raíz, cualquiera de los dos</i>	gerencial.	
496	<i>extremos es dañino, tanto el que es extrovertido como el que es</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
497	<i>introvertido, entonces ellos allí, ¿verdad? Ellos no se detienen</i>		
498	<i>a ver, y no se detienen a trabajar con esos... con esos casos</i>		
499	<i>particulares que te digo que hoy por hoy tenemos pero... e...</i>		
500	<i>este de una manera... ¿qué te puedo decir? este...repetidas</i>		
501	<i>pues, tenemos muchos casos de ese tipo.</i>		
502	TMC: ¡sí! mira CED, has dicho dos frases que son		
503	potencialmente útiles para la investigación, una de ellas es		
504	cuando hablas de, de... cuando haces una crítica e... al...la ley		
505	del ejercicio de la profesión docente, llama la atención cuando		
506	hablas sobre la forma de ascenso y percibo que... lo estás		
507	enfocando como una ley un poco burocrática. ¿Puedes hablarme		
508	más al respecto?		
509	CED: ¡sí! bueno yo considero que, que, con relación al		
510	Reglamento del Ejercicio, no estoy de acuerdo por eso porque		
511	yo considero que, que imagínate tú, para optar y ser titular de un		
512	cargo de éstos, yo aparte de tener un rango profesional que esto		
513	debe ser así, para asumir un cargo gerencial debe ser así, <i>o sea</i>		
514	<i>tú tienes que tener competencia este...</i> muchas competencias	Competencias gerenciales.	Teleológica.
515	para tenerlas desde el punto de vista gerencial, pero también hay		
516	una limitante que yo digo es el tiempo, el año de servicio,		
517	entonces yo digo que no es lo mismo.		
518	TMC: y ya lo dijiste, ya dijiste que en este caso la capacidad no		
519	la daba el tiempo		
520	CED: ¡hm! pero entonces ¿qué pasa? fíjate, este... qué pasa,		
521	lamentablemente... lamentablemente... e... como eso está allí		
522	dentro del reglamento, eso es como la bandera pues, que toma		
523	este... los mismos docentes, que toma la misma Zona		
524	Educativa, que toma el mismo Municipio para querer este...		
525	tener como indicador para que un personal asuma un cargo de		
526	esos, ¡ah! Pero no se detienen ¿verdad? Este, que a pensar que		
527	una persona que, este, en, que tenga tantos años de servicio no		
528	va a tener la misma habilidad que una persona joven, que es lo		
529	que te estoy diciendo, ¿Qué me motivó a mí a terminar ese año		
530	escolar? A bueno, que estaba joven, que, que, que mis estudios,		
531	la culminación de mis estudios de pregrado estaban recientes;		
532	que en ese momento también estaba haciendo una Maestría en		
533	Administración y Supervisión de la Educación, y entonces todos		
534	esos elementos me llevaron a mí, entonces esa, ese, vamos a		
535	decir, <i>ese entusiasmo, ese querer crecer no solamente como</i>		
536	<i>persona, sino como profesional le llevan a un joven, a una</i>		
537	<i>persona joven a.... este... vamos a decir a...a querer hacer</i>		
538	<i>mejor las cosas, este... hay como un mayor compromiso, no</i>	El compromiso.	Postmoderna.
539	<i>quiero decir que las personas adultas no, o sea, Ino es eso!</i>		Axiológica.
540	<i>sino que quizás a lo mejor están agotados llega un momento</i>		
541	<i>en que les es indiferente las cosas precisamente porque son</i>		
542	<i>personas que están agotadas pues de estar en el medio; ¿por</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
543	<i>qué nosotros los educadores nos enfermamos tanto? Porque es</i>		
544	<i>fuerte, ésta es una carrera que es fuerte.</i>		
545	TMC: así es, definitivamente ¡claro que lo es! Este, dentro del		
546	discurso también e... hay unos elementos que me llaman mucho		
547	la atención como investigador, me has hablado de, los valores,		
548	me hablaste de los principios muy, muy importante, la pregunta		
549	siguiente va enfocada en este contexto ¿no? ¿Cómo percibes tú		
550	los principios, los valores en esta realidad gerencial?		
551	CED: bueno, este, no, no, no, no lo veo bien, yo te voy a...		
552	<i>más o menos me voy a pasear por esto ¡fíjate! yo siempre he</i>		
553	<i>dicho que, que... nosotros este, las personas somos el reflejo</i>		
554	<i>de lo que fuimos cuando estábamos en el vientre materno en la</i>		
555	<i>parte intrauterina, en la niñez y de allí parte todo lo demás,</i>	Valores en la familia.	Axiológica.
556	<i>¿qué te quiero decir con esto?, este, cuando una persona,</i>		
557	<i>cuando un niño, cuando una persona es, este... es</i>		
558	<i>engendrada y es engendrada con amor, este, cuando es</i>	Compromiso	Axiológica.
559	<i>deseada en el buen sentido de la palabra o sea, quieres tener a</i>		
560	<i>esa persona, por</i>		
561	<i>ejemplo un hijo, este , y durante ese proceso... este... e...</i>		
562	<i>embrionario, si lo podríamos llamar de algún modo, este, hubo</i>		
563	<i>una estabilidad emocional, este... en la madre, eso te lleva a</i>		
564	<i>que el niño, este... el niño va a venir de una manera, vamos a</i>		
565	<i>decir, emocionalmente estable ¿verdad?, y ¿ qué pasa cuando</i>		
566	<i>ese niño e, sale al exterior? Bueno, ¡aja!</i>		
567	TMC: cuando nace.		
568	CED: cuando nace, este, y tiene una familia constituida, este,		
569	<i>hay afecto allí, este, hay compromiso, hay, este...e... unos</i>		
570	<i>valores que se le van inculcando al niño desde pequeño,</i>		
571	<i>entonces tú, tú vas como formando a esa persona ¿verdad?</i>		
572	<i>Entonces qué pasa cuando, ¿por qué yo te digo que no todo el</i>		
573	<i>mundo puede ser gerente? Por eso mismo, porque uno... desde</i>	Valores en la familia.	Axiológica.
574	<i>que es niño, uno va formando este... un perfil, una</i>		
575	<i>personalidad, y esa personalidad te lo da a ti desde el mismo</i>		
576	<i>momento en que tú... este... en que, tú eres engendrado, desde</i>	Compromiso	Axiológica.
577	<i>ese mismo momento, ahora bien que pasa, cuando tú traes</i>		
578	<i>unos valores arraigados ¿verdad? Este , e... y llegas a la edad</i>		
579	<i>adulto, es como te digo, no va a ver nada ni nadie que te vaya a</i>		
580	<i>permitir a ti romper esos valores, entonces, ¿qué estamos</i>		
581	<i>viendo ahorita en materia educativa?, bueno, el irrespeto, e...</i>		
582	<i>el...el gerente que irrespeto al personal, y que irrespeto al</i>	Compromiso	Axiológica.
583	<i>personal y no se deja respetar el mismo, este, cuando yo te</i>		
584	<i>hablo de que... ahorita vemos los valores como antivalor, para</i>		
585	<i>mí un valor es el respeto al otro, pero entonces...resulta que</i>		
586	<i>mientras más gritamos, más uhm...este...e... dejamos ver la</i>		
587	<i>autoridad que nosotros tenemos como gerentes y no es así.</i>		
588	TMC: creemos eso, creemos eso.		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
589	CED: creemos que, que, que es parte de lo que nosotros este		
590	tenemos, entonces tú ves que... falta de compromiso de los		
591	gerentes, este las instituciones están cayendo.		
592	TMC: falta de compromiso.		
593	CED: ¡si! <i>falta de compromiso, este, falta de compromiso</i> ¿Por	Compromiso	Axiológica.
594	qué? Bueno porque tú ves que... la institución se está cayendo		
595	y, que estamos en unas instalaciones que no son de nosotros		
596	para que vamos a... para qué vamos a construir este... e...		
597	TMC: pareciera que no, no, nos doliera.		
598	CED: ¡no! ¡Sí! somos indolentes ante esa situación, somos		
599	indolentes ante el hecho de que las instituciones se nos están		
600	cayendo y no nos importa, somos indolentes ante la situación de		
601	nuestros alumnos que tienen problemas familiares graves como		
602	de drogas, de prostitución, de muchas cosas y no nos detenemos		
603	a buscar ayuda a otros organismos para ver cómo nosotros		
604	podemos manejar esta situación, entonces que es más fácil,	Evasión de los	Teleológica.
605	bueno llamar a la policía ¿verdad? Cuando se presentan casos	problemas	
606	como éstos, un grupo de alumnos que este afuera y que...este...		
607	estén... vamos a decir, uhm...haciendo actos indebidos entonces		
608	yo en vez de agarrar esos estudiantes y llamarlos y ponerme a		
609	trabajar con ellos porque cuando esos alumnos tienen ese tipo de		
610	actitud, de conducta, es porque detrás de eso hay algo que le está		
611	repercutiendo, entonces ¡bueno! <i>para mí es mucho más fácil</i>	Capacitación	Teleológica.
612	<i>tomar medidas, este, quitarme el problema y darle el problema</i>	gerencial.	
613	<i>a otro.</i>		
614	TMC: trasladarlo.		
615	CED: trasladarlo a otros ¿verdad? Porque sabes que es		
616	uhm... este...que es difícil, asumir...asumir responsabilidad,		
617	asumir responsabilidad, e, que estamos viendo, y te lo puedo		
618	decir de estos cargos que, de, ahorita que, donde estoy,		
619	bueno, este, tenemos el caso de un estudiante que...		
620	supuestamente los padres tienen problemas este... de	Capacitación	Teleológica.
621	narcóticos y resulta que fue más fácil este, prohibirle el...	gerencial.	
622	el... el nuevo ingreso al siguiente año escolar, se le trancaron		
623	las puertas a ese muchacho.		
624	TMC: ¿se le solucionó el problema?		
625	CED: ¡a ella! Pero al muchacho no, al niño lo lanzamos a la		
626	calle para que, este, si estaba incursionando en eso, bueno, el		
627	niño se hundiera más, pues.		
628	TMC: <i>cabría preguntarse ¿si mi hijo estuviese en esas</i>		
629	<i>condiciones lo botaría de mi casa?</i>		
630	CED: ¡no! bueno, pero es que por eso te digo, o sea, ese		
631	sentimiento de "pertenencia", esa parte humana, esa parte		
632	este, maternal, eso no se ve, eso no se ve.		
633	TMC: ¡sí! está dentro del contexto de los valores, de la pérdida	El ejemplo	Axiológica.
634	de valores.		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
635	CED: <i>¡aja! , bueno, otra pérdida de valores decirte, este... es</i>	El ejemplo	Axiológica.
636	<i>como te decía ahorita, bueno si yo, si yo te reclamo a ti como,</i>		
637	<i>como personal que tú tienes que llegar a la hora, que tú tienes</i>		
638	<i>que cumplir con una planificación, que tú tienes que cumplir</i>		
639	<i>con tus funciones este, que te lo da tu cargo este... yo como</i>		
640	<i>gerente yo te, yo te invito a ti a que tú tienes que tener eso,</i>		
641	<i>pero si yo no lo hago ¿verdad? Y los demás ven que yo no lo</i>		
642	<i>hago entonces ¿qué, qué ejemplo estoy dando yo allí?,</i>		
643	<i>entonces eso es lo que estamos viviendo nosotros, o sea, un</i>		
644	<i>gerente que lo que está es</i>		
645	<i>allí, un gerente que esta impuesto, un gerente que aun cuando</i>		
646	<i>desconoce todos los procesos administrativos, académicos,</i>		
647	<i>legales del ministerio de educación, lo tenemos es allí como</i>		
648	<i>este, yo siento que, que asumen esos cargos es como los tienen</i>		
649	<i>como becas, ¿qué te quiero decir con esto?, bueno, son</i>		
650	<i>personas que por lo general trabajan en otro sitio, entonces</i>		
651	<i>sienten y ven ese tipo de cargos es como algo, este un cargo,</i>		
652	<i>un lugar de trabajo para descansar.</i>		
653	TMC: algo ligero y ¡no es así!		
654	CED: ¡así es!		
655	TMC: OK CED mira, este con respecto a...la pregunta inicial		
656	<i>¿que podrías agregar?</i>		
657	CED: de... ¿sobre?		
658	TMC: sobre e... tu experiencia gerencial.		
659	CED: ¡eh!, a bueno, este eso que yo digo que, que, la parte		
660	<i>teórica y la experiencia yo digo que eso es básico, este...</i>		
661	TMC: es un binomio, realmente es un binomio.		
662	CED: <i>¡ajá! que eso es básico, pero la experiencia, el</i>	Constante revisión.	Epistémica
663	<i>conocimiento es como te digo, esa habilidad humana que tiene</i>		
664	<i>que tener cualquier gerente en la medida en que tú trates bien</i>		
665	<i>a tu personal, en la medida en que tú comiences a ver ese</i>		
666	<i>personal, que ese personal si te está fallando es porque detrás</i>		
667	<i>de esa falla hay un problema,</i> y tú busques la manera de		
668	<i>involucrarte y de que él sienta que tú lo estas apoyando, que, es</i>		
669	<i>verdad, está pasando esto y lo debemos hacer por esto y por esto</i>		
670	<i>por el... por el bien tanto de tu persona como de los alumnos,</i>		
671	<i>como de la institución hacerle entender eso y, decirle, ofrecerle</i>		
672	<i>ayuda ¿verdad? Este, eso no se ve, e... lo que se ve es que estás</i>		
673	<i>fallando y buscar la manera de, de generarte un expediente, de</i>		
674	<i>abrirte un expediente para salir de ti o...!qué se yo pues! y es</i>		
675	<i>una manera de decir bueno estoy cumpliendo con mis</i>		
676	<i>funciones, y esa no es la función de un gerente, la función de</i>		
677	<i>un gerente es también colaborar, ayudar con ese personal que</i>		
678	<i>está allí</i>		
679	TMC: así es.		
680	CED: <i>el éxito del, del... de... los, de vamos a decirte de los</i>	Gerencia coercitiva.	Epistémica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
681	<i>subordinados es el éxito de nosotros como gerentes y viceversa.</i>	Éxito.	Epistémica
682	TMC: <i>si, este planteamiento es obligante para este... señalar</i>		
683	que la gerencia tiene múltiples caras ¿me entiendes? Una está		
684	con el personal directivo, otra que está con los representantes,		
685	otra que está con el personal de la comunidad, otra con los		
686	alumnos, ¿no? La pregunta en este caso sería: tú como... como		
687	profesora, de diferentes niveles, ¿cómo has e...ayudado a la		
688	gerencia, al sistema gerencial para que fluya?		
689	CED: bueno, e...yo te digo una de las cosas que...		
690	TMC: en los diferentes niveles		
691	CED: ¡ajá! este...como yo trabajo a nivel de pregrado y de	Gerencia para ayudar.	Ontológica.
692	postgrado, yo... este pienso que, que, <i>estas personas necesitan</i>		
693	<i>que uno los ayude y desde el punto de vista gerencial,</i> este,		
694	estas experiencias, estos casos críticos que nosotros tenemos a		
695	nivel de media, a nivel de básica, este yo los traslado, como,		
696	como, como ejemplo de lo que no debemos hacer, de lo que no		
697	debemos hacer, e...e...en ese caso, e... desde el punto de vista		
698	de, de, de, a nivel de media, e.. Yo siento que quizás a lo mejor		
699	esa experiencia que yo tengo allí... a nivel universitario, este...		
700	me he puesto a pensar que estos muchachos que están aquí ¿		
701	verdad? Necesitan... (Risas)...		
702	TMC: estamos hablando, no, no, no, no te preocupes,	hologerencia epistémica	Epistémica
703	contextualizando nuevamente, estamos hablando de... la		
704	gerencia		
705	CED: ¿qué aporte?...		
706	TMC: <i>la gerencia tiene múltiples caras ¿me entiendes? desde</i>		
707	<i>el aula se hacen aportes, desde la comunidad se hacen aportes,</i>		
708	<i>desde los alumnos se pueden hacer aportes, mi pregunta era,</i>		
709	<i>tú, este tú como docente en tres niveles, ¡sí! en tres niveles</i>		
710	¿cómo has ayudado a la gerencia, a los diferentes sistemas		
711	gerenciales de tus instituciones para que fluyan?		
712	CED: bueno, como te dije pues la parte a nivel universitario,	Gerencia a de la educación universitaria.	Epistémica Holística.
713	o sea yo manejo las partes críticas de lo que no se debe		
714	hacer, se discute por qué no se debe hacer ¿verdad? Es como		
715	sensibilizar a esa masa de estudiantes que se está levantando,		
716	que van a ser futuros... este... futuros educadores y futuros		
717	gerentes a que tomen conciencia de que no lo debemos hacer,		
718	de que no debemos caer en ese tipo de errores, porque esos son		
719	errores, este, desde el punto de vista de... eso es a nivel		
720	universitario, desde el punto de vista de las instituciones de		
721	media; bueno, trabajar con los alumnos mucho la parte de los		
722	valores, este...si se quiere tratar de dar el ejemplo en cuanto a		
723	¿qué? En cuanto a... a... a entrega de planificación, en		
724	cuanto a, a...cumplimiento de mi horario, en cuanto a que soy		
725	una persona crítica, en cuanto a lo que ... yo busco la manera		
726	de...de colaborar con lo que yo pueda desde el punto de vista		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
727	<i>gerencial siempre y cuando me lo permitan, porque esa es</i>		
728	<i>otra, que sienten que el hecho que tú estés colaborando, el</i>		
729	<i>hecho de que tú...este... de que tú los estés ayudando se</i>		
730	<i>sienten como, como... que ellos están quedando en un</i>		
731	<i>segundo plano y ellos prefieren seguir como están, y no , y no</i>		
732	tomarte como recurso.		
733	TMC: si, ¿estamos grabando?		
734	CED: ¡sí!		
735	TMC: ¡sí! ¿Verdad? Ok (risas). Bueno CED, ya para ir, este,		
736	cerrando, realmente, e... en el discurso han salido muchos		
737	elementos muy importantes ¿no?, quizás ya las próximas		
738	preguntas las vamos a abordar en próximos encuentros ¿no?,		
739	pero ahorita sí me gustaría este...e... conocer tu opinión sobre		
740	la percepción de la gerencia que tú tienes en, en el nivel		
741	superior, es decir a nivel de pregrado y postgrado porque creo		
742	que son universidades diferentes.		
743	CED: si, UNEFA y la Universidad José Antonio Páez		
744	TMC: ¿Cómo percibes allí los sistemas gerenciales?		
745	CED: bueno, estamos hablando de dos tipos de gerencia,		
746	<i>este... ¿por qué? porque estamos hablando de dos tipos de</i>		
747	<i>organizaciones, una son dependencia privada y otra de</i>		
748	<i>dependencia oficial. Cuando te hablo de dependencia privada</i>		
749	<i>yo siento que, que... hay como... existe como un mayor</i>		
750	<i>compromiso a la hora de ¿qué?, a la hora de reclutar al</i>		
751	<i>personal, este... de, e... desde el punto de vista de las</i>	Gerencia	Teleológica.
752	<i>autoridades, a la hora de reclutar al personal, este... la</i>		
753	<i>logística que se le presta también a los profesores y a los</i>		
754	<i>alumnos, este...e... yo siento que, que hay como mayor</i>		
755	<i>coordinación, mayor coordinación, ¡sí! es como toda</i>		
756	<i>organización que no todos los recursos que están allí eso es</i>		
757	<i>una realidad, pero más sin embargo, este, los procesos salen, y</i>		
758	<i>no existe esa burocracia, no existe esa burocracia que existe</i>		
759	<i>en cualquier otra organización de, de ... dependencia oficial,</i>		
760	<i>yo siento que allí los procesos fluyen, este... uno lento, uno,</i>		
761	<i>uno...en el ritmo que deben de fluir.</i>		
762	TMC: en la Universidad José Antonio Páez.		
763	CED; en la José Antonio Páez, si, si, si, o sea, ajá e... cuando		
764	voy al caso de, de, de la UNEFA, este...siento que... <i>el mismo,</i>		
765	<i>la misma situación de que en la, en la José Antonio por ser</i>		
766	<i>una dependencia privada ellos cumplen con ciertos requisitos</i>		
767	<i>como es reclutar al personal y pasar por un proceso este, de</i>		
768	<i>selección y todo aquello y colocar filtros ¿verdad? Para tratar</i>		
769	<i>de tener los mejores candidatos para los cargos que ellos están</i>		
770	<i>ofertando, quizás eso como... tener un personal mucho más</i>		
771	<i>calificado allí ¿verdad? Eso, ¿verdad? El hecho de cumplir</i>		
772	<i>con ese proceso de selección, mas sin embargo, eso no te</i>	Selección del.	

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
773	<i>quiere decir que no se filtre alguno, es como todo, ¿verdad?</i>	personal universitario	Holística.
774	<i>Pero si nos vamos al caso de la UNEFA quizás por el hecho de</i>		
775	<i>no aplicar... uhm... estos procesos de reclutamiento, este,</i>		
776	<i>vemos personas que bueno, este, no están calificadas este...eso</i>		
777	<i>se siente en el producto nuestro, eso se siente en el cliente que</i>		
778	<i>son los alumnos, las críticas externas, que ellos generan, este,</i>		
779	<i>y que son constantes. Aparte de eso, que no son casos aislados</i>		
780	<i>sino que es en la mayoría, cuando un grupo de estudiantes te</i>		
781	<i>dice a ti que de cuatro profesores que le están dando clase en</i>		
782	<i>un programa de maestría de, de, de, este nivel, este, y te dicen</i>		
783	<i>que solamente un profesor y el profesor eres tú, entonces tú</i>		
784	<i>puedes sacar la cuenta allí porque, porque el mejor, el mejor</i>		
785	<i>cliente son ellos ¿verdad?</i>		
786	Y ellos son los que van a decir más que cualquier otro, ellos son		
787	los que van a decir cuál es la calidad de... de docentes que tiene		
788	la institución, entonces yo digo que quizás es por esa misma		
789	situación, primero como te digo que las personas que están		
790	ocupando los cargos, este, aun cuando tienen una uhm... este,		
791	aun cuando tienen...este un perfil profesional, este... ¿no sé?		
792	Quizás es como... no hay ese compromiso, no hay ese amor, no		
793	hay esa cuestión de querer que la institución... este... funcione		
794	con los mejores recursos que ellos tengan, este... cuando te		
795	estoy hablando, te estoy hablando del punto de vista humano;		
796	este, resulta que tengo una materia que no tiene profesor,		
797	entonces comienzo a buscar a sí, a bueno éste me lo		
798	recomendaron, o sea, sin haber hecho un estudio previo de, de		
799	esa persona para que ocupe ese cargo ¿verdad? Y entonces eso		
800	es como muy repetido, entonces eso genera, claro está una		
801	conducta gerencial de esas organizaciones de que los procesos		
802	no...sean más lentos y existan muchos obstáculos allí.		
803	TMC: fíjate que hasta este momento hemos hablado de		
804	modelos gerencias diferentes, bueno CED ¿algún punto que		
805	agregar sobre este en particular? Para ir cerrando este primer		
806	momento, este primer encuentro.		
807	CED: ¡bueno...! que a nivel gerencial nosotros cuando	Profesionalis mo.	Epistémica
808	gerenciamos una organización, nosotros... este...no debemos		
809	tener este...ese círculo de amiguismo ¿verdad? dentro de ella, es		
810	decir, que lo que debe privar allí es el profesionalismo, ¿qué te		
811	quiero decir con esto? En que independientemente de que yo		
812	tenga un círculo este... de amistad con, con... con ciertos		
813	docentes porque eso es válido y eso se da en cualquier		
814	organización independientemente de, debe de estar la parte del		
815	profesionalismo, es decir que cada uno que cumpla su trabajo		
816	como debe ser, y si es de tomar medidas, se toman medidas		
817	¿verdad? Este... por un lado, este... por el otro en que yo		
818	como gerente debo de dar el ejemplo, y el ejemplo te estoy		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
819	hablando en todo el sentido de la palabra, el ejemplo en cuanto a	Profesionalismo.	Epistémica
820	mi gestión, el ejemplo en cuanto a mis valores, el ejemplo en		
821	cuanto a mi respeto hacia mis colegas, este... el... darles		
822	entender a mis colegas que, que mi persona es igual a todos		
823	ellos, que simple y llanamente la persona que está aquí está		
824	ocupando un cargo de coordinar los procesos, este, pero que		
825	todos somos iguales y que en la medida que todos colaboremos,		
826	en la medida en que todos participemos, este... la calidad del		
827	producto que va a egresar de allí va a ser exitoso, de lo contrario		
828	vamos a fracasar todos, fracasan tanto los alumnos como		
829	producto nuestro, este, fracasan ellos como docentes y fracasa el		
830	gerente, así de sencillo.		
831	TMC: así es, así de sencillo. Bueno, con este... con estos...		
832	con estos argumentos damos por concluido la primera sesión de		
833	trabajo de la entrevista a profundidad, siendo las tres y...		
834	cuarenta e... de la tarde, bueno, gracias.		
835	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 02		
836	Ok. Buenas tardes eh, eh, siendo las 3:40 pm del primero de		
837	marzo del 2008 nos, nos encontramos eh, eh, en mi casa, en mi		
838	residencia para dar inicio a la segunda entrevista en		
839	profundidad, eh...con nosotros la profesora CED.		
840	CED: Hm...		
841	TMC: Bueno, este... CED: en, en la sesión anterior habíamos		
842	hablado de algunos tópicos de interés, eh, en donde hablábamos		
843	específicamente de la gerencia, verdad, eh, en aquel momento		
844	había una pregunta qué, que..., quedó pendiente... En este caso		
845	me interesa mucho preguntarte: ¿Cómo percibes la gerencia		
846	educativa venezolana? ¿Cuál es tú percepción actual?		
847	CED: Bueno, fíjate... (La profesora se inspira y dirige su mirada		
848	hacia la parte superior del techo, y sujeta un cojín entre sus		
849	manos con mucha calma), eh...la realidad que tenemos		
850	actualmente en materia eh, en educativa, eh, que es la crisis que		
851	estamos viviendo, yo digo que es, precisamente por, eh, la mala		
852	gerencia que se está llevando a nivel de, de los planteles, ¿por		
853	qué? ¡Sí! ¡Sí! nosotros como yo te dije en la última entrevista		
854	que, que están los principio de la (pasa mi hijo frente a la		
855	cámara) administración eh, de, de Fayol y de Taylor, verdad,		
856	que es donde, dentro de esos principios hablan a nosotros de, de,		
857	división del trabajo, de coordinación, de jerarquización, de		
858	organización, eh, eh, entre otros. Esos principios como tal no se		
859	están llevando a cabo, ¿por qué? Porque resulta que en, en esas		
860	instituciones, nosotros tenemos, eh, es un recurso que, que no		
861	cumple el perfil que exige cualquier gerencia , eh, hoy por		
862	hoy... colocan... a cualquier docente, sin darse cuenta de que el		
863	motor de una... de una institución tiene mucho que ver con...,		
864	tiene que ver con...con la dirección, con la coordinación que allí		
		Perfil del gerente de la educación.	Epistémica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
865	se lleve. Entonces ¿Qué pasa? Eh... hoy por hoy no se está	Perfil del gerente de la educación.	Epistémica
866	dando porque esas personas que están allí y que no están		
867	capacitadas lo que hacen es cometer errores, por decirte, eh...		
868	son personas que, que...no... no... no te cumplen un perfil , no		
869	sé si... (La profesora expresó duda sobre el hilo del diálogo, a lo		
870	cual el entrevistador confirmó de inmediato.)		
871	TMC: ¡Perfectamente.¡ ¡perfectamente.¡ si.		
872	CED: <i>que no te cumplen un perfil, eh... que... dentro del las</i>		
873	<i>funciones que, que ellos deben de cumplir como cualquier</i>		
874	<i>gerente, no... no las, las pueden, (pasa mi hijo frente a la</i>		
875	<i>cámara) este... asumir simple y llanamente, simple y</i>	Perfil. Desconoci- miento de los procesos. Responsabili- dad. Egresados del nivel básico. Descoyunto con la universidad. Título. Sentido de culpa	Epistémica Ontológic.
876	<i>llanamente porque desconocen los procesos administrativos,</i>		
877	<i>los procesos legales, este...eh, para llevar a cabo sus</i>		
878	<i>funciones. Entonces tú</i>		
879	<i>ves, bueno..., un recurso que está allí, que, que se trabaja</i>		
880	<i>ahorita, bueno, eh, vamos , vamos a hacer un concejo de</i>		
881	<i>docente, en esos consejo vamos a elegir esos recursos, pero</i>		
882	<i>resulta que como en esos consejos lo que se da es el</i>		
883	<i>amiguismo, el compañerismo, ¡verdad! y el interés de por</i>		
884	<i>medio y la parte política, eso lleva a que, a que se seleccione</i>		
885	<i>no a la persona más acta para estar allí en, en esos cargos, si</i>		
886	<i>no personas que... que ...que que...que por esas variables</i>		
887	<i>que te dije, eh, las colocan en esos cargos, y esto trae como</i>		
888	<i>consecuencia el deterioro que nosotros tenemos en materia</i>		
889	<i>educativa. Porque qué pasa cuando tú colocas un docente</i>		
890	<i>con un perfil, este...eh gerencial allí.; eh, eh, esa...persona</i>		
891	<i>por supuesto que te va a conocer ¿de qué? De planificación</i>		
892	<i>de organización, de dirección, de control y, y cómo evaluar</i>		
893	<i>sus procesos, eh... (Pausa por parte de la profesora) cuando</i>		
894	<i>nosotros eh...observamos a ese tipo de instu... (el término</i>		
895	<i>quedó incompleto) de... vamos...de... de de docentes que</i>		
896	<i>están asumiendo esos cargos directivos, te digo que...me voy a</i>		
897	<i>mi caso, pues, como, como, como docente y como eh... eh...</i>		
898	<i>eh...un personal que está dentro de una institución... y que no</i>		
899	<i>es la mía, o sea, la realidad no es la mía nada más, son todas</i>		
900	<i>las instituciones que están en esas condiciones; entonces yo</i>		
901	<i>digo, o sea, está bien, ubica a un personal allí que, que, que...</i>		
902	<i>que pueda...que pueda asumir e, lo, lo e... que pueda asumir</i>		
903	<i>la responsabilidad dentro de una institución, pero que esa</i>		
904	<i>responsabilidad valla acompañada con un perfil que sería el,</i>		
905	<i>el perfil de, de ser un gerente, (en este momento mi hijo pasa</i>		
906	<i>ante nosotros y yo le digo que no se preocupe, que puede pasar</i>		
907	<i>perfectamente y la profesora continúa sin ningún problema) el</i>		
908	<i>perfil de ser un gerente. Entonces bueno, simple y llanamente</i>		
909	<i>están allí y, y no saben cumplir las funciones. Hoy por hoy,</i>		
910	<i>tú... si...uno analiza la situación cada día la educación va peor</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
911	<p><i>En nuestros egresados de 5to año, eh... tú ves que...que... que (se detecta un ruido de un objeto que cae) no saben realizar análisis, este... s... eh... la ortografía, la redacción, ¡o sea! la baja calidad que, se, eh, que se está dando ahorita de nuestros egresados de bachiller y cuando se incorporan a nivel de las universidades aquello es un desastre. Yo siempre he dicho que la culpa no es del sistema, la culpa no es del currículo, la culpa no es del gobierno. La culpa somos de nosotros mismos, es de nosotros mismos, como, como docente eh..., y, y como gerente, que como no sabemos eh...trabajar con esos procesos a nosotros nos es indiferente lo que está pasando en, en nuestro sitio de trabajo.</i></p> <p>TMC: Perfectamente, este... ¡mira CED! Este... hm... en función al punto que estamos tratando en este caso de planificación, organización dirección y control, yo me remito al, en este caso a La Ley Orgánica de Educación, en su artículo 107 habla de, la administración Cap. V ¡no! allí habla de planificar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar. Evidentemente este es el principio, este...eh...de... Taylor, taylorianos, ¡no! este principio por supuesto nace en... en la empresa, nace con, con fundamentos e intereses empresariales y se traslada aquí en la educación. En la entrevista pasada tú me decías que esto no se cumple. Entonces ¿cómo se cumple?, ¿de qué manera?, ¿cómo lo percibes tú?</p> <p>CED: Bueno...</p> <p>TMC: Si, este proceso no se cumple como tal.</p> <p>CAD: Tú sabes qué, que...este... Taylor y Fayol, ¡eh! te estoy hablando (mi hijo hace ruido, posiblemente para llamar mi atención) de, de los años '50, (se oye un tipo de sonido de mi hijo) ¡verdad! cuando ellos por primera vez asoman estos principios, ellos, ellos...ellos (se oyen unos niños jugando con su papá al frente de mi apartamento) toman estos principios, que aun cuando son teorías muy antiguas, aún tienen vigencia.</p> <p>TMC: ¡Tienen vigencia, sí claro!</p> <p>CED: Y tienen vigencia porque estos se dan no solo en las organizaciones públicas, <i>sino también en las organizaciones privadas, es decir, que de cualquier organización que tú, eh, tú quieras aplicar este tipo de principios eso se va a dar allí. Por qué yo te digo que nuestras instituciones educativas más que todo a nivel de las instituciones oficiales, como la, las nacionales, las estatales, la municipal esto no se da, bueno, simple y llanamente porque ese recurso gerencial que está allí desconocen los procesos, o sea te desconoce de planificar.</i> (Se continua oyendo a los vecinos jugando con sus hijo al frente de mi apartamento), Cuando yo por ejemplo asumo alguna dirección de un colegio y yo tengo... eh y, y yo asumo una</p>		
912			
913			
914			
915			
916			
917			
918			
919			
920			
921			
922			
923			
924			
925			
926			
927			
928			
929			
930			
931			
932			
933			
934			
935			
936			
937			
938			
939			
940			
941			
942			
943			
944			
945			
946		Vigencia de estas teorías.	Epistémica
947			
948			
949			
950			
951		Desconocimiento de los procesos gerenciales.	Epistémica
952			
953			
954			
955			
956			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002	<p>dirección de un colegio y resulta que... de dentro de mis funciones está lo, lo que nosotros estamos planteando. ¡Ah!, pero resulta que, que me agarro la situación “light”, <i>si me voy al caso de la planificación. Sabes que desde el mismo momento en que se inicia un año escolar tú debes de planificar para ese año escolar y cuando hablo de planificar para ese año escolar estamos hablando de planificar para los tres lapsos académicos y los dos, y los dos administrativos que se dan dentro de un año escolar.</i></p> <p>TMC: así es, sí.</p> <p>CED: Entonces resulta que no planificamos, nosotros pretendemos que quienes planifiquen son los docentes, pero es que así como tú le exiges a ese docente que planifique tú también tienes que planificar, entonces qué pasa cuando no se...</p> <p><i>planifica en una organización, ¡bueno! que las cosas se van dando por ensayo y error, eh..., por el día a día, y resulta que si nosotros no nos planificamos en la vida, eh...eh...eh el objetivo en sí, de la misión de lo que es la educación, eso no se da.</i></p> <p>TMC: Entonces ¿cómo qué..?, ¿cómo qué, percibes tú que planifican fuera éstos, de estos principios? (y Tulio Alejandro reincide en pasar frente a la cámara)</p> <p>CED: Bueno, ellos...</p> <p>TMC: ..., ¿Cómo se activan esos procesos gerenciales si no se está a la luz de, de estos procesos administrativos?</p> <p>CED: <i>es que ¡no!, es que no se planifica, o sea, no planifican y, y te lo puedo decir por qué. Tú te das cuenta de que, vamos a decirte, quizás a lo mejor ellos llenan un requisito porque, porque así el ministerio lo exige, eh, un formato, ellos llenan un, una eh, una información allí y la pasan al de, al Municipio y la pasan a la, la Zona Educativa. Ah, pero tú te das cuenta, tú te das cuenta que a la hora de la verdad andan todos perdidos, porque entonces ¡eh! vamos a decir eh...ellos te, te organizan es lo básico, ¡ah, bueno! la... el año escolar tiene tres lapsos, entonces te colocan una fecha para cada lapso. Ellos consideran que eso es planificar. ¡No!. Cuando tú planificas...</i></p> <p>TMC: Va más allá.</p> <p>CED: <i>Tú planificas con la, tú planificas en función de lo que tienes, del recurso humano, del recurso material, del recurso financiero que tú tienes dentro de la institución, entonces ¿planificar es qué?, es poner las cosas, eh, vamos a decir, es...eh... eh... ¡sí! eh...organizar la, la institución y, y ver aspectos como decirte eh... nosotros... todas las instituciones tienen fortalezas y tienen debilidades, ¿verdad?, dentro de esa</i></p>	<p>Planificación.</p> <p>Planificación</p> <p>Planificación.</p> <p>Planificación</p>	<p>Epistémica</p> <p>Epistémica</p> <p>Epistémica Ontológica.</p> <p>Epistémica Ontológica</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión	
1003	<p><i>debilidades, eh, planificar actividades que busquen mejorarlas y convertirlas en fortalezas, entonces tú ves que allí no se planifica, allí no se planifican los eventos, allí, y si se planifican entonces ellos no andan pendiente de eso. Eh... te digo el caso, vamos a decir...</i></p> <p>TMC: Planificación de... dentro de un caos.</p> <p>CED: ¡Ajá! Así es. Fíjate por ejemplo cuando yo te digo lo de la planificación, el Ministerio en estos momentos está pidiendo que se supervisen lo, lo eh... o que se le haga <i>el acompañamiento pedagógico a los docentes. ¡Ah...! Pero entonces tú te consigues que, cada vez, replanifican los acompañamientos, y nunca se dan esos acompañamientos, o sea, en, en el tiempo.</i></p> <p>Si yo planifico algo yo te debo de cumplir ese, ese, ese aspecto que fue planificado dentro de la institución. Si me voy al caso de la organización, bueno ellos eh... <i>una de las cosas que deben organizar es el recurso humano que tenemos, entonces tú ves que, que por interés, que tú ves que por, por amiguismo te colocan recursos que no están aptos para asumir ciertas asignaturas</i> y ciertos cargos, pero a mí me interesa llevar a esa persona allí, entonces qué pasa cuando yo utilizo un recurso que no, que no cumple un perfil, eh... ya sea para una asignatura, ya sea para una org... (El término no se concluyó) para una Coordinación, para un Departamento de Evaluación, que lo que esa persona está haciendo allí <i>es desmejorando el proceso educativo.</i></p> <p>TMC: ¡Así es!</p> <p>CED: Y entonces ¿qué? pasa, las consecuencias tú las ves es con ese egresado, éste, que va a salir allí, porque la calidad te la da también ese proceso que, que venimos hablando.</p> <p>TMC: Sí, fíjate que en el encuentro pasado tu me hablabas de..., hacías una crítica hacia..., hacia la Ley Orgánica de Educación este... y su reglamento, no... eh..., lo cual me llamó mu... mucho la atención. Hoy traje la, este..., la ley, y se... hilvana con lo que estamos hablando ahorita, eh... eh... me hablas de la super... (El término quedó inconcluso) <i>de la acción supervisora, ¿verdad? Entonces quería saber tu opinión sobre el párrafo 02 del artículo 154, que dice: eh...ejercer la inspección y vigilancia, recalco esto, ejercer la inspección y vigilancia este... en los planteles educativos.</i></p> <p>CAD: ¡ah! fijate esto, bueno...eh...</p> <p>TMC: ¿Cómo percibes tú esto?</p> <p>CED: <i>bueno, fíjate lo que te dice allí, ejercer la inspección y vigilancia. En los actuales momento ya esos términos están abolidos, porque ahorita estamos hablando es de acompañamiento, pero es donde viene mi, mi...</i></p> <p>TMC: tu inquietud.</p>	Acompañamientos pedagógicos y administrativos.	Epistémica Ontológica	
1004				
1005				
1006				
1007				
1008				
1009				
1010				
1011				
1012				
1013				
1014				
1015				
1016				
1017				
1018				
1019				
1020				
1021				
1022				
1023		Amiguismo.	Epistémica Axiológica.	
1024				
1025				
1026				
1027				
1028				
1029				
1030		Proceso administrativo	Deontológica.	
1031				
1032				
1033				
1034				
1035				
1036				
1037				
1038				
1039				
1040				
1041				
1042				
1043				
1044				
1045				
1046				
1047				
1048		Ley de Educación vigente para el momento de la entrevista. Ya hay una nueva.	Epistémica Ontológica.	
			Deontológica.	

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1049	<p>CED: <i>Mí, mi crítica y mi inquietud. Cuando yo hablo de acompañamiento, la palabra acompañamiento te encierra a ti, que para yo acompañarte a ti es porque yo debo estar por encima de ti. (La profe hace una pausa y destaca su opinión con un gesto manual que simboliza comillas y continúa), viéndolo en, en el buen sentido de la palabra, desde el punto de vista académico... académico; desde el punto de vista de los procesos.</i></p>	Supervisión	Ontológica.
1050			
1051			
1052			
1053			
1054			
1055			
1056		Supervisión	
1057		TMC: <i>¡sí, eso!</i>	
1058		<p>CED: <i>¿Qué pasa? Cuando yo te hago un acompañamiento a ti, yo no te lo hago para yo ver tus debilidades y, y, y cuestionarlas. Yo...si tú tienes debilidades, mi... mi función como acompañante pedagógico es que esas debilidades que tú tienes, yo tengo que buscar la manera de convertirlas en fortalezas, ¿De qué manera? Bueno, si yo veo que tú estás fallando en las estrategias de evaluación, en las estrategias de, de enseñanza que tú estás aplicando, y... y...estás fallando allí, yo tengo que tener la solución en mis manos para poderte ayudar a ti a fortalecerlas. ¡Ah! No importa, tú tienes debilidades, bueno yo conozco esto. Vamos al caso de la planificación; si tú...en la planificación con relación a la, a la...a los contenidos. Se entiende que, que ese tipo de, de... vamos a decir, ¡eh! de... ¡sí! de planificación; es porque yo conozco los procesos, porque yo sé planificar, porque... porque... entonces es ayudarte a ti, no es cuestionarte. ¿Por qué te digo eso?, no, que, que eso no cala en estos momentos: primero porque son personas que las agarraron y las colocaron allí, que no tienen un perfil, desconocen todo eso y vienen a hacerte un acompañamiento, pero ese acompañamiento va... acompañado de un formato que tampoco, que está fuera de toda realidad, ¿verdad?, ¿por qué?, porque es un e, e, u, es un formato que tiene unos indicadores que cuando tú lo lees no, no calzan con, con la realidad de ese docente o co... con ese proceso académico que, que, que se, que se está evaluando allí. Entonces ¿qué pasa? Tú ves el formato, el, el término es acompañamiento pedagógico, pero cuando tú ves el formato de evaluación, allí lo que hay es una vigilancia, allí lo que hay es un control en función de lo que está allí. ¿Qué pasa? Entonces tú ves, a bueno, que el docente...eh, centra su atención cuando está dando la clase en el alumno. Eh, vamos a decir que, que yo te estoy evaluando a ti, ¡no! ¡Ah! y entonces, y así sucesivamente, resulta que eh... posterior a ello debe de existir una retroalimentación y esa retroalimentación debe de... de llevarte a ti a que te sientes</i></p>	
1059			
1060			
1061			
1062			
1063			
1064			
1065			
1066			
1067			
1068			
1069			
1070			
1071			
1072			
1073			
1074			
1075			
1076			
1077			
1078			
1079			
1080			
1081			
1082			
1083			
1084			
1085			
1086			
1087			
1088			
1089			
1090			
1091			
1092			
1093			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1094	<i>con ese docente a hacerle entender a ese docente, a ayudarlo</i>		
1095	<i>porque en el momento que tú lo ayudes a él, tú también te</i>		
1096	<i>estás ayudando a ti como gerente, porque el proceso va a ser</i>		
1097	<i>de calidad, ¿verdad? Pero no, eso lo utilizan es para abrirle</i>		
1098	<i>expediente a los docentes.</i>		
1099	TMC: Si, fíjate quizás porque estamos a... anclados ante		
1100	un... <i>sistema educativo un poco instrumental, un poco</i>		
1101	<i>positivista, este... en este caso hablabas hace un momento</i>		
1102	<i>de... de la de la acción supervisora; automáticamente me</i>		
1103	<i>trasladé al artículo este... 81 del, por supuesto de la Ley</i>	Sistema Educativo instrumental	Postmoderna
1104	<i>Orgánica de Educación. Fíjese, fíjate lo que dice: “los cargos</i>		
1105	<i>directivos de los planteles oficiales, este... y los cargos de</i>		
1106	<i>supervisión, este... se... eh... se... serán... o se obtendrán</i>		
1107	<i>mediante concursos de mérito.</i>		
1108	CED: Bueno... eso.		
1109	TMC: ¿Qué piensas al respecto?		
1110	CED: Lamentablemente eso aquí no se da, anteriormente, yo te		
1111	puedo hablar desde ¿qué?, hace casi seis, siete años atrás ese...		
1112	esa Ley Orgánica de Educación, el Reglamento; el... el		
1113	Ejercicio del... el...el Ejercicio de la Profesión Docente, eso se		
1114	daba hace seis, siete años atrás, ¿verdad? pero hoy por hoy ¡no!		
1115	Tú ves que los supervisores te van y te van y, y, y ellos dicen		
1116	que <i>cumplen sus funciones porque lo que hacen es pedir una</i>		
1117	<i>cantidad de recaudos administrativos.</i>	Gerencia de recaudos.	Epistémica Ontológica
1118	TMC: <i>una educación de papel.</i>		
1119	CED: <i>una educación de papel, pero no se van al fondo de la</i>		
1120	<i>situación. La Opsu, ¡fíjate! la Opsu, hace eh... si no me</i>	Formación de pregrado.	Epistémica
1121	<i>equivoco, tres años atrás para este momento, la Opsu,</i>		
1122	<i>eh...eh...declaraba que Venezuela en materia educativa</i>		
1123	<i>estaba aplazada. ¿Por qué? Por que cuando hacen un estudio</i>		
1124	del, de... hacen un estudio de... el índice académico de los edu,		
1125	(el término quedó incompleto) bachilleres egresados de media se		
1126	dan cuenta que, que el índice es de 12 y cada día va bajando.		
1127	¿Por qué? <i>Precisamente por eso, porque nosotros no estamos</i>		
1128	<i>dando enseñanza de calidad, sino lo, lo que hacemos es, fíjate</i>	Calidad social.	Deontológica.
1129	ahorita tú ves que los profesores lamentablemente lo que hacen		
1130	es colocar a los alumnos en equipo, investiguen y no hay ningún		
1131	valor agregado, ¡ah!, pero y ¿dónde están los directivos? (se oye		
1132	la voz de mi hijo hablar con su mamá) <i>¿Dónde están los</i>		
1133	<i>directivos? , entonces ¿Qué pasa?; e... es una educación que,</i>		
1134	<i>que yo y me atrevo a decir que mediocre ¿y mediocre por qué?</i>		
1135	<i>Porque nosotros no le estamos dando ningún valor agregado a</i>		
1136	<i>ese conocimiento del alumno, porque yo siempre he dicho,</i>		
1137	<i>¡bueno! si un alumno se va a venir a sentar aquí, este... a</i>	Valor agregado en la gerencia de la educación.	Deontológica
1138	<i>copiar, ¡que se quede en su casa! mándalo a investigar a su</i>		
1139	<i>casa. Entonces ¿Dónde estamos nosotros? ¡No! Entonces es</i>		

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1140 1141 1142 1143 1144 1145 1146 1147 1148 1149 1150 1151 1152 1153 1154 1155 1156 1157 1158 1159 1160 1161 1162 1163 1164 1165 1166 1167 1168 1169 1170 1171 1172 1173 1174 1175 1176 1177 1178 1179 1180 1181 1182 1183 1184 1185	<p><i>mucho más fácil parar a un estudiante allí. Yo estoy de acuerdo en que nosotros debemos utilizar infinidad de estrategias, por decirte exposiciones, investigaciones, este...eh...eh... de...debates eh... cualquier tipo de, de actividad didáctica.</i></p> <p>TMC: Estrategias.</p> <p>CED: O estrategias didácticas que nos permitan a nosotros, este... mejorar el proceso, ¡pero no! Se centran en copiar y no en dar clase. Yo siempre te he dicho a ti, y a quien yo pueda decirle, yo siempre he dicho que lo que pasa es que a nivel de las instituciones oficiales, eh...eh, los docentes que, que llegan allí eh, toman eso es como una beca.</p> <p>TMC: Hm...</p> <p>CED: ¿En qué sentido? <i>En que... ¡bueno! Trabajan en otros sitios y, y tie... y tienen esos cargos es como de descanso, entonces para mi ir a mi liceo, es bueno...; pónganse ustedes a copiar y el hecho de yo hacerle eso, yo me quedo sentada aquí descansando, mientras que ellos hacen eso, pero allí no hay ningún valor agregado. Entonces, ¡ah! pero eso le echan la culpa, como te digo yo es al gobierno, al currículo, al sistema y ¡No! Somos nosotros mismos, que no estamos motivados para dar clases y que no estamos enamoradas de esta, de esta carrera.</i></p> <p>TMC: Sí, durante tu discurso, este, haces énfasis en... el valor agregado, cosa que me llama la atención ¿No?, (pausa). ¿Será... que e, el docente...que está egresando de las diferentes universidades, de este...en este caso de las Facultades de Educación, o que se preparan en algunos de los... ¡sí! de las casas de...de los institutos de educación superior para la educación, será que... o tienen una, una formación sólida?</p> <p>CED: Yo te voy a decir algo, yo siempre he dicho que, que uno como estudiante a nivel universitario eh...yo digo que eso va es en uno, fíjate, siempre he dicho que <i>uno debe, uno como... como profesionales, o como estudiante uno debe pasar por las universidades, no las universidades por nosotros,</i> y lo que nosotros estamos viendo hoy por hoy es eso, fíjate cuando tú ves docentes que te maltratan a los alumnos, docentes que <i>te le dicen barbaridades a los alum (el término quedó inconcluso), a los estudiantes, este, cuando tú ves que, que el docente te atropella al estudiante, cuando tú ves docentes que no les importa ir a la...a las instituciones, o sea, no hay ese compromiso; eso te dice a ti que ese egresado que está saliendo de esas universidades te está saliendo simple y llanamente por tener un título, o sea, y no tienen ese, ese sentido de “pertinencia” para, para estar en esta carrera, y para esta carrera se necesita vocación, vocación... de servicio y, eso de</i></p>	<p>Gerencia.</p> <p>Formación de pregrado.</p> <p>Moral y ética</p>	<p>Deontológica.</p> <p>Epistémica</p> <p>Axiológica.</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1186	<i>vocación de servicio, eso no se ve aquí, y no se ve por el simple</i>		
1187	<i>hecho de que tú ves que los profesores no están dando clases.</i>		
1188	TMC: Sí, este, en este caso...		
1189	CED: Pero fíjate, no están dando clases y los gerentes no están		
1190	haciendo nada.		
1191	TMC: Hablando de gerentes, en este caso, ¡eh!... ¿cómo puedes		
1192	este... ver tú...o cómo podrás definirme en este caso el ser del		
1193	gerente?		
1194	CED: Bueno, <i>ser gerente es una persona que...eh...eh...que</i>		
1195	<i>tiene...tres condiciones básicas y creo que te lo decía la vez</i>		
1196	<i>pasada, tiene que tener habilidades técnicas, tiene que tener</i>		
1197	<i>habilidades eh... i, eh...eh, intelectuales, tiene que tener</i>		
1198	<i>habilidades humanas, ¿verdad? Cuando yo te digo de</i>		
1199	<i>habilidades intelectuales es porque tiene que conocer el</i>		
1200	<i>proceso eh...eh, que implica en materia educativa, debe de</i>		
1201	<i>conocerlo a cabalidad. Y cuando yo te digo de, a cabalidad te</i>		
1202	<i>estoy hablando desde La Ley Orgánica de Educación,</i>		
1203	<i>paseándose por el Reglamento, por el Ejercicio de la</i>		
1204	<i>Profesión Docente, por la Ley de Carrera Administrativa y por</i>		
1205	<i>todos los procesos que están inmersos dentro de lo que es</i>		
1206	<i>institución, Municipio, Zona Educativa, Ministerio de</i>		
1207	<i>Educación, y bueno, este... eso, e..., eso tie... (El término</i>		
1208	<i>quedó inconcluso)... eso encierra lo que es la parte e...como te</i>		
1209	<i>digo intelectual en función de ese</i>		
1210	<i>conocimiento. (Se oye el susurro de mi hijo hablando con su</i>		
1211	<i>mamá). Si yo conozco todos esos procesos, yo sé cómo</i>		
1212	<i>defenderme, yo sé como gerente cómo manejarme allí, y por</i>		
1213	<i>supuesto que, que lo, lo voy a hacer bien, pero cuando yo lo</i>		
1214	<i>desconozco es interesante ver qué pasa, ¿verdad? Yo no admito</i>		
1215	<i>que, que una institución donde tenga... eh, una cantidad de</i>		
1216	<i>directivos, y que y que tenga un director eh, allí, eh, que eh, en</i>		
1217	<i>materia de evaluación tengamos este... cuatro años de atraso en</i>		
1218	<i>evaluación en una institución, ¿entiendes?; aún cuando exista</i>		
1219	<i>un...! porque fíjate! tanto es así que desconocen la situación,</i>		
1220	<i>que dicen, bueno, pero eso es que no es culpa mía como</i>		
1221	<i>director, eso es culpa del Jefe de Evaluación, ¡No! Es culpa tuya</i>		
1222	<i>porque el Jefe de Evaluación está bajo tu, tu, tu, dirección y, y</i>		
1223	<i>el te reporta a ti y tú como director nato de esa institución es</i>		
1224	<i>quien debe de, de, de...</i>		
1225	TMC: de guiar.		
1226	CED: de, de, de coordinar todos los procesos y, tú eres como		
1227	director nato, tú eres <i>la persona responsable ante el Ministerio</i>		
1228	<i>de Educación, entonces la persona esa no es el responsable,</i>		
1229	<i>pero tú ves aquello, cuando yo te digo de habilidades técnicas,</i>		
1230	<i>es porque ¡ajá! yo te conozco la parte teórica, pero yo tengo</i>		
1231	<i>que manejarme muy bien en la parte práctica, porque es lo que</i>		
		Habilidades del gerente.	Epistémica. Deontológica
		Responsabilidad	Deontológica.

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1232	te digo, pues, este... ¿Cómo me manejo yo en la parte práctica?		
1233	Bueno, que yo debo de, de tener la pericia de todo los procesos		
1234	que, que allí se den, desde planificar, de cómo enseñar a los		
1235	docentes a planificar, de cómo enseñarle a los docentes y, y, y, y		
1236	(siseo) y hacer y ser creativos en, en las cosas que yo hago. No		
1237	dejar que las cosas pasen, por... por... por... por... lo que es la,		
1238	la parte normativa, este... ¿qué te quiero decir con esto?, con,		
1239	con la parte normativa, bueno que sencillamente tú ves		
1240	que...que...el Ministerio de Educación se maneja mucho es		
1241	con...con la parte normativa, (se observa esfuerzos por		
1242	memorizar algo, por parte de la profesora.), te tengo dos		
1243	términos allí que te quiero, te quiero tocar.		
1244	TMC: ¿y cuáles serían?		
1245	CED: Este... que es...hm... ¡Ya va!... espérate... que es...		
1246	hm... (Silencio mientras recuerda) ¡Ya va! Eso... sabes que	Planificación	Epistémica
1247	aparece la <i>planificación normativa</i> y aparece la <i>planificación</i>	normativa.	
1248	<i>estratégica, entonces ese tipo de director se va más es a la</i>		
1249	<i>normativa, ¿por qué? Porque la norma está allí, entonces ellos</i>	Planificación	Epistémica
1250	<i>creen que por eh, el hecho del docente que tiene que cumplir el</i>	estratégica	
1251	<i>horario, que el docente tiene que asistir diariamente..., el</i>		
1252	hecho de que el docente se centra a dar clase y... para ello eso,		
1253	e, e, eso está bien, porque eso está dentro de la normativa, pero		
1254	esa otra planificación estratégica que es ver cuáles son las		
1255	debilidades y mis fortalezas, para yo poder funcionar dentro de		
1256	la gerencia, eso no se toca. ¿Y por qué no se toca? si tú eres		
1257	director de un colegio y tú conoces los procesos gerenciales, eso		
1258	escribe que tú, <i>más que manejarte con esa planificación</i>		
1259	<i>normativa, tú te vas a manejar con la planificación</i>		
1260	<i>estratégica. ¿Qué?... ¿qué te quiero decir con la planificación</i>		
1261	<i>estratégica?, ¡bueno! que tú vas a buscar las necesidades que</i>	Planificación	Epistémica
1262	<i>tú tienes como institución y en función de esas necesidades ir</i>	estratégica	
1263	<i>ubicando estrategias eh..., en equipo de trabajo, no en grupo,</i>		
1264	<i>sino en equipo de trabajo que te permitan a ti, esas</i>		
1265	<i>necesidades, convertirlas en fortalezas, pero tú eso no lo ves</i>		
1266	<i>allí; que, cuando yo te digo esa habilidad, esa habilidad</i>		
1267	<i>operativa, es por eso,</i> porque, que... esa persona, ese gerente		
1268	que está allí tiene que saberse mover muy bien en la parte, en la		
1269	parte...eh... eh, de lo que es la pericia, ¡pues! de la, la		
1270	aplicabilidad en, en materia educativa en las instituciones. Y		
1271	cuando yo te digo esa parte, la otra que es esa habilidad...		
1272	¡humana!, es que... eh, hoy por hoy eh... eh...eh, todo		
1273	gerente... eh, tiene que trabajar es con su recurso humano		
1274	(emerge un ruido, parece ser un radio) y trabajar con su recurso		
1275	humano es, es estar pendiente, es estar pendiente de, de, del por		
1276	qué mis docente fallan, el por qué, y no todo el tiempo ver ¡ajá!		
1277	ellos están fallando porque ellos, porque...porque no cumplen,		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1278	porque son personas irresponsables, porque ¡no!. Vete trasládete		
1279	tú a allá y ve qué es lo que le pasa, vamos a ver en qué yo te		
1280	puedo ayudar, porque a mí me interesa en la medida que tu		
1281	trabajes bien, y que tú te sientas bien en la institución yo sé que		
1282	tú me vas a ser productivo allí. ¡Ah!, pero para mí es más fácil		
1283	ver que, tú eres un flojo como docente, que tú eres una persona		
1284	irresponsable, que tú, tú, tú. ¡Ah!, pero no me detengo a ver qué		
1285	es lo que está pasando contigo porque a lo mejor tienes		
1286	problemas en tu casa, eh, dentro del mismo sitio de trabajo y yo		
1287	no me estoy dando cuenta; entonces esa parte eso no se está		
1288	llevando, ahorita lo que vemos es una división eh, lo, eh, lo que		
1289	vemos es grupos, hay ri... rivalidad y que no nos importa.		
1290	Nosotros tenemos una experiencia ahorita, tenemos una docente		
1291	que... que salió de... <i>de reposo porque le dio un infarto, y ese</i>	Relaciones	Epistémica
1292	<i>mismo día tuvo problemas con... con... con el directivo; le dio</i>	interpersona-	Epistémica
1293	un infarto, resulta que le dieron cinco meses, como ella es	les.	Holística
1294	interina, una orientadora, ella es interina y resulta cua... (El		
1295	término quedó inconcluso) que es, ella no asumió no los cinco		
1296	meses, ella se reintegró ahorita y no tiene, pero ni un mes este...		
1297	en esas condiciones. Bueno, el mismo día que llegó, el mismo	Instituciones	
1298	día ella sale con problemas de la institución. (Pausa moderada),	educativas	
1299	entonces... ¡fíjate!, ¿Esa parte humana está funcionando allí?	ante la	
1300	No está funcionando, entonces ese tipo de recursos uno lo tiene	comunidad.	
1301	que tratar con mucho tacto, y más cuando tú sabes que ese	...	
1302	recurso es valioso para... para tu institución.		
1303	TMC: ¡Claro!, este... ¡Fíjate CED!, CE ¿no? Eh... hablando, o		
1304	sea, continuando con la gerencia ¿no? este... Y...		
1305	contextualizando en lo... en la realidad venezolana ¿actualmente		
1306	se habla de... de la escuela a la comunidad, ese binomio,		
1307	¿verdad? ¿Cómo, este..., cómo contextualizar la gerencia hacia		
1308	la comunidad?		
1309	CED: ¡No!, que no funciona tampoco.		
1310	TMC: ¿Cómo podría funcionar?		
1311	CED: ¿Cómo podría funcionar...? <i>bueno, que incorporar a la</i>		
1312	<i>comunidad en, en los proyectos que, que se tracen en la</i>		
1313	<i>institución. Toda institución debe trazarse proyectos, entonces</i>		
1314	<i>tú ves que eso no se da. Este... ¿cómo se debe hacer?, bueno</i>		
1315	<i>trazarse proyectos donde, si nosotros estamos en una</i>		
1316	<i>comunidad, donde...eh...te, tenemos eh, Consejos Comunales,</i>		
1317	<i>tenemos empresas a nuestro alrededor, este, tenemos... eh,</i>		
1318	<i>centros hm... de atención... hm... eh... vamos a decir, centros</i>		
1319	<i>de atención hm... eh... en la zona, bueno, tratar de que esas</i>		
1320	<i>personan, nosotros eh... colaborar con ellos y que ellos</i>		
1321	<i>colaboren con nosotros, en la medida en que la comunidad se</i>		
1322	<i>integre a la institución por supuesto que, que la situación es</i>		
1323	<i>más...hm... este...eh se da ¡pues! los procesos, esos salen</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1324	como debe ser ¡pues!.		
1325	TMC: De acuerdo a tu experiencia, este... ¿ha incluido en los		
1326	procesos gerenciales a la comunidad?		
1327	CED: No, lo hacen como te digo, lo hacen como te digo, lo		
1328	hacen por cumplir un requisito, porque la Zona Educativa exige		
1329	que tú tienes que incorporar a la... la comunidad, ¿del por qué		
1330	yo te digo que lo hacen como un requisito? Porque lo que hacen		
1331	es llenar expedientes, como para dejar ver que esas personas		
1332	que, esos organismos que están a nuestro alrededor, este... está		
1333	colaborando con nosotros, pero eso es mentira eso no se hace.		
1334	TMC: Viéndolo desde otro punto de vista: ¿Será que la		
1335	comunidad no está interesada en ir hasta la escuela... cuando		
1336	(mi hijo pasa rápidamente ante la cámara y dice papi,) bebería		
1337	ser la escuela hacia la comunidad?		
1338	CED: Bueno, pero es que si la, si la comunidad por la misma		
1339	ra... (El término no se concluye) condición y realidad de la		
1340	comunidad no está interesada y si nosotros como... como		
1341	institución educativa, nosotros propiciamos de que ellos se		
1342	incorporen a nosotros, este... (Mi hijo coloca frente a la cámara		
1343	un rollo de papel) eso...eso...eso se da, eso se da.		
1344	TMC: Siempre y cuando se planifique.		
1345	CED: Siempre y cuando se planifique.		
1346	TMC: Háblame de... del desarrollo endógeno como tal, ¿dentro		
1347	de la gerencia, cómo lo percibes?		
1348	CED: Bueno, desarrollo endógeno, ¿qué te puedo decir? (Pausa		
1349	y la profesora pregunta ¿cuál de las dos?, (ya que mi esposa		
1350	indicó que una de las cámaras se estaba descargando) la de		
1351	aquella.		
1352	CED: no importa seguimos con ésta.		
1353	TMC: ¡Ah! Ya aquella dejó de...		
1354	CED: sí...porque yo le dije que tenía que colocar corriente,		
1355	entonces escúchame, este... bueno, el desarrollo endógeno,		
1356	fíjate, eh... ¿de qué te habla el desarrollo endógeno? (mi hijo		
1357	pasa ante la cámara) <i>Te habla de que las instituciones, eh...</i>		
1358	<i>busquen la manera de... de... de subsistir con relación a sus</i>		
1359	<i>propios medios y a los medios que le da la comunidad.</i> El		
1360	desarrollo endógeno no se está dando, a nivel de las		
1361	instituciones. ¿Por qué no se está dando? Porque nosotros como		
1362	institución no estamos produciendo. (Pausa) ¿No estamos		
1363	produciendo qué? (toz) eh...aclárame allí.... (La profe pierde la		
1364	idea y se manifiesta nuevamente toz)		
1365	TMC: sí, en este caso lo que quiero... eh...		
1366	CED: toz		
1367	TMC: ... ahondar es (Pasa frente a la cámara nuevamente mi		
1368	hijo emulando el sonido de una moto, pues está jugando a los		
1369	motorizados) ¿cuál es tú percepción sobre las... hm, en este caso	Medios y recursos de la el desarrollo endógeno.	Holística

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1370	desarrollo endógeno, plan...(el término quedó inconcluso), eh...		
1371	planificación por proyecto, (mi hijo hizo sonidos ante la cámara		
1372	con un enrollador de papel secante) eh... ahorita la Zona		
1373	Educativa, este..., los distritos, eh, ex...expiden, exigen,		
1374	solicitan que la planificación sea por proyecto.		
1375	CED: si pero no, ahorita no, ahorita no, ahorita en...en...,	Desarrollo	Holística
1376	donde estamos nosotros no se está planificando por proyecto	endógeno.	
1377	(se evidencia nuevamente interrupción de mi hijo frente a la		
1378	cámara).		
1379	CED: porque de hecho, la, la...		
1380	TMC: Hijo, hijo... ¡por favor...! (Me vi obligado en llamar la		
1381	atención de mi hijo por las constantes interrupciones.)		
1382	CED: de hecho, la, la este...los docentes están reacios a trabajar		
1383	TMC: están reacios, ¡así es!		
1384	CED: con proyectos pedagógicos, ¡fíjate tú!, eh... se trabaja con	Gerencia	
1385	proyectos de aprendizajes y proyectos pedagógicos, los	estratégica	Epistémica
1386	proyectos de aprendizaje, estamos hablando de que va de		
1387	séptimo o primer año hasta tercer año.		
1388	TMC: tercer año, si.		
1389	CAD: ese tipo de proyecto se está dando, pero cuando tú te vas		
1390	a los proyectos eh...a los proyectos...de aprendizajes y... (Se		
1391	acabo el video)		
1392	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 03		
1393	TMC: buenas tardes, siendo hoy 25 de abril, eh... del 2008,	Planificación	
1394	siendo las 05:45 pm damos inicio a la tercera entrevista en	normativa. Y	Epistémica
1395	profundidad, eh... con la profesora CED. Buenas tardes	estratégica.	
1396	profesora.		
1397	CED: buenas tardes.		
1398	TMC: hm... bueno, continuando con, con la sesión de		
1399	entrevistas que teníamos pautadas, este... hoy...el...el guión		
1400	generado de las entrevistas anteriores plantea seis, siete		
1401	preguntas, la primera de ellas, este, profesora es la siguiente,		
1402	e..., en la primera sesión... de trabajo me planteaste que el		
1403	gerente no es una persona que, que dirige por dirigir un grupo,		
1404	¿no?, textualmente, y... y en el segundo encuentro me hablabas		
1405	de la planificación estratégica, quizás como elemento		
1406	fundamental dentro de la... de la gerencia. Al combinar estos	Trabajo en	
1407	dos puntos, es decir, eh... la planificación estratégica, (pausa),	equipo.	Epistémica
1408	eh... y en este caso...la dirección, se, se encuentra que... tú		
1409	conoces la gerencia estratégica como tal, los postulados de la	Clima	
1410	gerencia estratégica, ¿Puedes hablarme al respecto?	organizacion	
1411	CED: bueno, fíjate, la gerencia estratégica es un proceso que	al.	Epistémica
1412	nos permite a nosotros como gerentes, como directivos...,		
1413	detectar cuáles son las fortalezas que tenemos como...		
1414	organización, como institución, en cuanto a qué..., en cuanto a		
1415	los recursos económicos..., humanos..., este...eh... y		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1416	materiales, y también eh... detectar aquellas debilidades que		
1417	tenemos, para poder convertirlas en fortalezas, partiendo de lo		
1418	que ya tenemos. <i>Eh...a nivel de... de... de las instituciones</i>		
1419	<i>educativas nosotros vemos que allí se maneja es la</i>		
1420	<i>planificación normativa, que implica el... el esa planificación</i>		
1421	<i>que... que ya está, que va dirigida, que viene del organismo</i>		
1422	<i>central</i> , y que son lineamientos que... que se... se deben de		
1423	llevar día a día, este...porque ya están trazados allí, mas no se		
1424	aplica lo que es la planificación estratégica, que en este caso		
1425	sería partiendo de todos esos aspectos que te mencioné,		
1426	organizarnos, o sea planificarnos en función de lo que ya		
1427	tenemos, pero para nosotros hacer lo que es la planificación		
1428	estratégica, se debe de tener un gerente que, que su gestión sea		
1429	de calidad. ¿Y qué te quiero decir yo con esto de gestión de		
1430	calidad?, bueno... de que... vea que... que...que el producto		
1431	final que egrese de allí sea de ca... calidad, pero partiendo de		
1432	ciertos principios, como, <i>es uno de ello el trabajo en equipo,</i>		
1433	<i>donde ese trabajo en equipo, lo...</i> los miembros que estén allí,		
1434	eh... se sientan a gusto, se sientan cómodos, porque partiendo		
1435	de eso es que se va a producir ese... esa calidad de servicio que		
1436	nosotros vallamos a prestar. Eh... otros de los principios que		
1437	también se deben de dar allí, es un <i>clima organizacional</i>		
1438	<i>estable</i> . Otro de los principios que considero que también se		
1439	deben de dar allí, que debemos de centrarnos eh... en el		
1440	producto, pero también en el recurso		
1441	interno que nosotros tenemos.		
1442	TMC: ¡así es!		
1443	CED: Eh... qué otros principios eh... que te pueda regir una...	Gestión de	Epistémica
1444	una... <i>gestión de calidad</i> , ¡eh!... el contar con los recursos que	calidad.	
1445	tenemos; no estar pensando en lo que nos va a entrar, si no en lo		
1446	que tenemos y en función de lo que nosotros tenemos es que		
1447	nosotros vamos a actuar y vamos a... a... a... a hacer allí. Eh...		
1448	<i>delegar funciones</i> , delegar funciones en cada uno de los	Delegación de	Epistémica
1449	miembros, pero ese delegar funciones es qué ubicar y utilizar el	funciones.	
1450	recurso idóneo, o sea, l... l... esas personas que tengan las		
1451	<i>capacidades en función de los proyectos que allí se generen.</i>	Capacidad.	Deontológica.
1452	TMC: ¡claro! CED: eh...		
1453	TMC: pero fíjate al respecto, aquí estamos hablando e... en este		
1454	caso de gerencia estratégica.		
1455	CAE: hm...		
1456	TMC: si, ese planteamiento me llama la atención porque, este...		
1457	eh... sabemos que ésta es una nueva visión de la gerencia.		
1458	CAE: hm...		
1459	TMC: quizás gerencia estratégica se diferencia de la, de los		
1460	sistemas de gerencia, vamos a decir, este...hm... tradicional,		
1461	quizás porque ahorita hablamos de visión, hablamos de... de		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1462 1463 1464 1465 1466 1467 1468 1469 1470 1471 1472 1473 1474 1475 1476 1477 1478 1479 1480 1481 1482 1483 1484 1485 1486 1487 1488 1489 1490 1491 1492 1493 1494 1495 1496 1497 1498 1499 1500 1501 1502 1503 1504 1505 1506 1507	<p>misión, e... como tú decías, de... de debilidades y fortalezas, quizás, eh... eh...de planificación estratégica como tal. Eh...pareciera que se, que es una... que es como una moda, porque vemos que en todas partes tenemos visión, misión, entre otros aspectos, ¿pero realmente tú crees que los gerentes educativos en la actualidad conocen eh... los principios fundamentales de la gestión estratégica, de la gerencia estratégica?</p> <p>CED: <i>no... no lo conocen, y no lo conocen sencillamente porque ni siquiera, fíjate tú vas a una institución educativa y tú le preguntas a ellos cuál es su visión, cuál es su misión, cuáles son sus, sus objetivos y te salen con la visión y la misión de los objetivos este... que ya están establecidos en... en materia educativa.</i></p> <p>TMC: pero... hm...</p> <p>CED: pero no es en función de ellos.</p> <p>TMC: Y no se... se ven los objetivos estratégicos.</p> <p>CED: ¡aja! entonces fíjate...</p> <p>TMC: DOFA..., FODA...</p> <p>CED: no se ve nada de eso, ¡no! y si... si tú vas a ciertas instituciones, tú los ves pegados en las carteleras, pero ¿de verdad e..., todos están cumpliendo? ¿Están comprometidos con esa misión, con esa visión? ¿Todos participaron para construir esa misión y esa visión y esos objetivos? Entonces no, porque son misiones, visiones y objetivos que son rebuscados, o sea que <i>son tomados de otros sitios y te los colocan allí. ¿Qué pasa para que una planificación estratégica sea de calidad, bueno, que todos tienen que participar en ella, que debe de existir un compromiso en esa planificación. ¿Qué te dice la planificación? La planificación te busca es eh..., vamos a decir, organizar, este...organizar...hm... los procesos que tienes en función del tiempo y el día. ¿Qué te quiero decir con esto?, bueno en que tú tienes que tener unos programas, ¿verdad?, pero ese programa que tengas allí, tú debes darle fecha, tú, tú debes darle fecha hasta de culminación a esa parte. Entonces ¿qué pasa? Aquí, cuando yo te digo que aquí lo que se maneja es la planificación normativa, porque ellos, ellos no visualizan, tenemos debilidades, pero ellos no visualizan, y ellos no planifican ¿cómo nosotros podemos arraigar esas necesidades y convertirlas en fortaleza a través de una gerencia estratégica?</i></p> <p>TMC: así es, bien, fíjate, ¡fíjate! eh... en, en tu dis... (La palabra quedó incompleta) e... en, tu discurso siempre emerge que... que todo gerente debe tener competencias, préstame atención, todos deben tener com... competencias como tales, en la actualidad conocemos, este... la gerencia por competencias.</p>	<p>Desconoci- miento de la gerencia estratégica</p> <p>Desconoci- miento de la gerencia estratégica</p>	<p>Epistémica</p> <p>Epistémica</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1508	La pregunta sería ¿Cómo visualizas tú la gerencia por		
1509	competencia en el campo educativo? Sabiendo que tenemos		
1510	una... en este caso un diseño curricular que tiene, e... que se		
1511	fundamenta en la... en las competencias como tales.		
1512	CED: <i>Bueno fíjate cuando hablamos de... de gerencia por</i>		
1513	<i>competencias es que, este...ese individuo que te está</i>		
1514	<i>gerenciando un proceso debe de tener, este... cualidades</i>		
1515	<i>este...natas y cualidades que va adquiriendo en la medida en</i>		
1516	<i>que va desarrollándose como profesional y la misma praxis, la</i>		
1517	<i>misma experiencia que él tiene. Eh... lamentablemente bueno,</i>		
1518	<i>e... eso lo hemos hablado ya en varias oportunidades que...</i>		
1519	<i>que e... esa gerencia por competencias no se da aquí.</i>		
1520	TMC: y las competencias que... que debe estimular el gerente		
1521	para que... para... en su personal, por ejemplo, en el personal		
1522	administrativo como tal, en el personal docente.		
1523	CED: <i>pero es que aquí tenemos una realidad de que eso no se</i>		
1524	<i>da, porque aquí vemos que... que las decisiones son</i>		
1525	<i>centralizadas, aquí vemos que... los procesos, hm... este... se</i>		
1526	<i>dan es porque se tienen que dar y por... por cumplir del paso;</i>		
1527	<i>y... y cuando hablamos de gerencia por competencia estamos</i>		
1528	<i>hablando de un personal que tiene ciertas cualidades, como</i>		
1529	<i>son y eso, creo que lo hemos repetido muchas veces:</i>		
1530	<i>habilidades técnicas, habilidades operativas, habilidades</i>		
1531	<i>intelectuales. Y eso te hace la gerencia por competencia, es</i>		
1532	<i>decir que el coe..., que la persona... la persona... que...</i>		
1533	<i>que... que cumpla con este rol debe de manejar muchas</i>		
1534	<i>herramientas y, en función de</i>		
1535	<i>lo que se esté dando allí, este... por ejemplo eh... las perso...</i>		
1536	<i>(Siseo), (El término quedó inconcluso), por decirte, eh... un</i>		
1537	<i>gerente, una persona que esté, un docente que esté en un</i>		
1538	<i>cargo de evaluación, un gerente que... un... un docente que</i>		
1539	<i>esté en un cargo de... de una coordinación.</i>		
1540	TMC: en una seccional.		
1541	CED: en una seccional, <i>debe de tener el perfil para eso, o sea</i>		
1542	<i>debe de saber ¿qué es lo que está allí? (Pausa) debe</i>		
1543	<i>manejarse muy bien con esa parte, porque y debe estar por</i>		
1544	<i>encima, académica, intelectualmente y a nivel de praxis de lo</i>		
1545	<i>que está allí, porque si no, no tiene sentido. O sea la gerencia</i>		
1546	por competencia se está dando en estos momentos, es mentira,		
1547	es mentira que se está dando, porque tú ves cómo te colocan allí,		
1548	a... a los gerentes, y te lo colocan es por amiguismo, por otras		
1549	cosas menos por las competencias que tiene la persona.		
1550	TMC: ¿y las competencias no se podrían en este caso		
1551	desarrollar, a través de un... de un buen sistema de gerencia?		
1552	CED: ¡ajá!, tú las puedes desarrollar, pero las puedes desarrollar		
1553	en función de... de... del recurso que tú tengas allí gerenciando		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1554	una institución, pero...		
1555	TMC: ¿es posible en estos, en esta realidad venezolana		
1556	desarrollar competencias en... en este caso, en los docentes, en		
1557	el personal administrativo?		
1558	CED: <i>yo considero que sí, pero considero que sí siempre y</i>		
1559	<i>cuando la cabeza que este allí, que sería el órgano rector de</i>	Gerencias por	Epistémica
1560	<i>todo ese proceso como es el directivo, sea competente, sea</i>	competencias.	
1561	<i>competente y tenga internamente esas herramientas, te las</i>		
1562	<i>maneje, porque de lo contrario ¡no!</i>		
1563	TMC: ok.		
1564	CED: <i>y que existe también ese compromiso ese... ese generar</i>		
1565	<i>procesos de cambio y no resistencia a ellos.</i>		
1566	TMC: la resis... la resistencia siempre la vamos a tener, en este		
1567	caso sería, este... eh... enfrentar estos procesos de cambio,		
1568	generar, generarlos y quizás, este... eh... desarrollarlos como		
1569	tal.		
1570	CED: si, pero...		
1571	TMC: La resistencia siempre va a estar presente.		
1572	CED: <i>¡aja!, pero, la resistencia va a depender, este... de cómo</i>		
1573	<i>tú le manejes ese cambio al personal. Si tú le manejas un</i>	Desconoci-	Epistémica
1574	<i>cambio, un cambio organizacional al personal y tú los</i>	miento de la	
1575	<i>involucras en ese cambio y que ese cambio va a partir.</i>	gerencia	
1576	TMC: ¡claro!		
1577	CED: de ellos mismos	Perfil del	Epistémica
1578	TMC: ¡claro!	coordinador.	Ontológica
1579	CED: olvídate que eso se va a dar...		
1580	TMC: ¡sí!		
1581	CED: <i>de lo contrario no, las cosas impuestas no se dan.</i>		
1582	TMC: quizás.		
1583	CED: y generan más resistencias		
1584	TMC: y quizás en este caso la clave, o una de las llaves sería		
1585	involucrarlos.		
1586	CED: <i>involucrarlos y hacerles sentir que ellos tienen tantos</i>		
1587	<i>derechos como el personal que está allí para... para decidir y</i>		
1588	<i>tomar decisiones. Fíjate, eh...eh en el... vamos a hablarte de</i>		
1589	<i>la gerencia para el siglo XX. La gerencia para el siglo XX se</i>		
1590	<i>hablaba era de un gerente autocrático, un gerente que las</i>		
1591	<i>decisiones eran centralizadas, un gerente que... que se</i>		
1592	<i>fundamentaba era en lineamientos ya establecidos por el</i>		
1593	<i>mismo órgano rector, como es el Ministerio de Educación,</i>		
1594	pero ya		
1595	TMC: ¡ahora no!	Gerencia por	Epistémica
1596	CED: <i>e...so mismo, cuando nosotros nos vamos a este siglo</i>	competencias.	
1597	<i>XXI, que ahorita no se habla de... de... este... de... de un</i>		
1598	<i>liderazgo autocrático. Ahorita estamos hablando es del recurso</i>		
1599	<i>humano, ¿verdad?, del capital humano; fíjate que ya ahorita</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1600	<i>que ya para... para... tú... tú... dirigirte a un obrero, que</i>	Resistencia al cambio.	Epistémica
1601	<i>era lo que anteriormente se le denominaba, ahorita se les</i>		
1602	<i>llama personal de ambiente.</i>		
1603	TMC: ¡así es!		
1604	CED: ¡ajá! entonces ¿qué quiere decir eso?, bueno, que poco a	Resistencia al cambio. Epistemología	Epistémica
1605	poco nos estamos abriendo, pero ¿qué pasa cuándo...? <i>¿De qué</i>		
1606	<i>valen las teorías? ¿De qué valen... este...las investigaciones?,</i>		
1607	<i>¿De qué valen los postulados?, si nosotros tenemos personas</i>		
1608	<i>aquí, dirigiendo los cargos directivos que desconocen todos</i>		
1609	<i>esos procesos y que no están presto a ellos, por la misma...</i>		
1610	<i>vamos a decir... ¿cómo se les llamaría este... a esas personas</i>		
1611	<i>que desconocen... hm... por la misma ignorancia de estos</i>		
1612	<i>proceso, (espacio de silencio) ¡ah!</i>		
1613	TMC: hm.		
1614	CED: fíjate, yo te voy, te voy a dar... el día viernes nosotros	Resistencia al cambio.	Otológica.
1615	tuvimos un compartir en... en... en un sitio, e... por los mismos		
1616	conflictos que se están generando. Nosotros somos cerca de 34		
1617	profesores, de los cuales eh... a... asistimos so, solo 13; las		
1618	personas conflictivas de la organización no fueron.		
1619	TMC: nunca estarán allí.		
1620	CED: se abstuvieron, y tú hubieses visto lo importante que fue	Resistencia al cambio.	Otológica.
1621	ese taller, allí habían psicólogos, habían psicopedagogos, y		
1622	habían otros tipos de especialistas en recursos humanos que de		
1623	verdad te lo digo, o sea, era necesario que esa masa de		
1624	profesores que no fueron estuvieran allí.		
1625	TMC: lo que habitualmente sucede.		
1626	CED: entonces ¿qué pasa? ¡Fíjate algo! <i>¿Qué pasa aquí?</i>		
1627	<i>Bueno, que no quiere cambiar. Porque es como yo te digo, yo</i>		
1628	<i>no voy a</i>		
1629	<i>cambiar (se escucha un suspiro de mi hijo) a, a los demás.</i>		
1630	Soy yo la que tengo que cambiar, ¿verdad?	Conflicto	Axiológica. Epistémica
1631	TMC: ¡Sí!		
1632	CED: ¿Ahora qué se presentó?		
1633	TMC: <i>aquí hubo una reflexión interna, el cambio viene de</i>		
1634	<i>adentro hacia afuera.</i>		
1635	CED: <i>si porque es un, un error que nosotros tenemos, la gente</i>		
1636	<i>tiene que pensar igual que nosotros, ¿no?, eso es mentira, eso</i>		
1637	<i>es falso.</i>		
1638	TMC: <i>ca, cada visión</i>		
1639	CED: <i>e...so mismo.</i>		
1640	TMC: <i>es diferente.</i>	Calidad. Liderazgo.	Otológica.
1641	CED: <i>pero (mi hijo pasa al frente de la cámara) ¿Qué pasa</i>		
1642	<i>cundo soy yo la que cambio mi manera de pensar, mi manera</i>		
1643	<i>de ver las cosas? bueno, yo digo voy a cambiar. En la medida</i>		
1644	<i>en que yo cambie, yo sé que mi entorno va a cambiar. Fíjate a</i>		
1645	<i>quién, quién fue la persona más...eh... vamos a decirte, la</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1646	<i>persona que fue más atacada psicológicamente: ¡la directora</i>		
1647	<i>de nosotros!</i>		
1648	TMC: ¡siempre es así!		
1649	CED: <i>la directora, porque todo lo que ella decía, a ella le</i>		
1650	<i>preguntaban ¿y usted qué piensa, qué, qué? e, ¿Dígame e, un</i>		
1651	<i>paisaje y qué visualizó? Este... si, si estuviésemos todos aquí</i>	Gerencia por competencias	Epistémica
1652	<i>usted nos llevara. ¡Bueno, yo! Yo esto, Yo esto, Yo esto, o sea,</i>	Gerencia por competencias	Epistémica
1653	<i>este... l, los psicólogos le decían, no pero, un momentito. Y qué</i>		
1654	<i>pasó con...</i>		
1655	TMC: el entorno.		
1656	CED: con su entorno. <i>¡Tiene que revisarse, porque para que</i>		
1703	<i>usted sea la cabeza y su gestión sea de calidad, es porque los</i>		
1704	<i>que están a su alrededor tienen que tener confianza en usted!,</i>	Crisis educativa	Epistémica
1705	<i>porque usted, le, le genere esa confianza, porque usted le de</i>		
1706	<i>las herramientas a ese personal que está allí. Si usted tiene un</i>		
1707	<i>personal satisfecho su gestión va a ser de calidad, porque</i>		
1708	<i>todos van a ir a esa calidad.</i>		
1709	TMC: ¡claro!		
1710	CED: ¿entiendes?		
1711	TMC: motivación.		
1712	CED: entonces ¿Cómo haces una planificación estratégica allí,	Personal calificado.	Deontológica
1713	con un personal que desconoce los procesos, ¿verdad? Un		
1714	gerente que desconoce los procesos. Este, un gerente que, este...		
1715	yo, yo, yo, yo.		
1716	TMC: un yoísta.		
1717	CED: <i>individualista, ¿verdad?, y que... mi pos (término</i>		
1718	<i>inconcluso) mi, mi, mi postura es la que vale en todo</i>		
1719	<i>momento. Entonces allí, ésa, esa gerencia por competencia allí</i>		
1720	<i>no se va a dar, ¿a parte de qué? Que no tienen el perfil.</i>		
1721	TMC: <i>si, y además habría que desarrollar ciertas</i>		
1722	<i>competencias en el personal directivo, en la, en este caso del</i>		
1723	<i>director y directora. (Se oye un suave susurro de mi esposa</i>	Crisis educativa	Epistémica
1724	<i>hablándole a mi hijo)</i>		
1725	CED: <i>pero esto, ahí es donde yo te digo, Tulio, que, que, que</i>		
1726	<i>yo veo que, y es lo que yo te digo ¡Mira! Tantas</i>		
1727	<i>investigaciones, y tanta cosa que, que hay, y que uno puede</i>		
1728	<i>tomar para, para llevarla al campo nuestro y salir de la crisis</i>		
1729	<i>educativa que tenemos, pero esto aquí no se hace.</i>		
1730	TMC: mira, a, aquí, y hablando de crisis educativa ¿no?, ¿tú		
1731	realmente crees que nosotros hm... tengamos las herramientas	Selección de los mejores.	Epistémica
1732	para salir de esta crisis?		Deontológica.
1733	CED: si las tenemos.		
1734	TMC: ¿Cuáles?		
1735	CED: <i>si las tenemos, porque ¡mira!, de nuestras</i>		
1736	<i>universidades, nosotros tenemos enormes este... o grandes</i>		
1737	<i>universidades que, que te egresan profesionales igual y hasta</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1737	<i>mejor que uno.</i>		
1738	TMC: <i>así es.</i>		
1739	CED: <i>así es.</i>		
1740	TMC: <i>pero pareciera que..., que esos, ese personal que está</i>		
1741	<i>egresando ahorita de las universidades, pareciera que se van a</i>		
1742	<i>quedar sin espacio, porque tenemos universidades paralelas, o si,</i>		
1743	<i>instituciones que, este administra directamente el Estado son las</i>		
1744	<i>que van a obtener los cargos, ¿no?</i>		
1745	CED: <i>pero allí es donde está, escúchame, yo considero que sí</i>		
1746	<i>podemos salir de esta crisis, primero, como yo te digo, o sea,</i>		
1747	<i>eliminando y dejando a un lado la política, por otro,</i>		
1748	<i>seleccionando él, el recurso adecuado para asumir los cargos</i>		
1749	<i>a nivel de, a nivel educativo.</i>		
1750	TMC: <i>¿política o politiquería?</i>		
1751	CED: <i>politiquería, porque la política bienvenido sea desde el</i>		
1752	<i>punto de vista gerencial de los procesos administrativos. ¡Ah!,</i>		
1753	<i>pero, escúchame algo, desde el mismo momento en que se</i>		
1754	<i>seleccionen los mejores candidatos, para cualquiera de los</i>		
1755	<i>cargos, ya sea de aula, ya sea, este, administrativo, los mejores</i>		
1756	<i>candidatos, en ese mismo momento se está mejorando y se está</i>		
1757	<i>dando un paso, y podríamos hablar, este... de que vamos en</i>		
1758	<i>pro de la calidad. Eh... que el currículo porque fíjate y, y, creo</i>		
1759	<i>que te lo he dicho, Aquí el problema no es currículo, aquí el</i>		
1760	<i>problema somos nosotros. Desde el mismo momento en que se</i>		
1761	<i>empiece a tomar más en cuenta el recurso el, el, el docente que</i>		
1762	<i>se le dé el, el valor que merece, y que él se sienta cómodo, y que</i>		
1763	<i>él se sienta justo, y que él se sienta que es importante, que se le</i>		
1764	<i>prepare desde el punto de vista de su formación, y que ese</i>		
1765	<i>personal ponga en práctica esos conocimientos, yo estimo que</i>		
1766	<i>sí, viéndolo desde ese punto de vista podríamos ir a una</i>		
1767	<i>educación de calidad.</i>		
1768	TMC: <i>fíjate.</i>		
1769	CED: <i>pero mientras esto siga así...</i>		
1770	TMC: <i>sí, este... pero me hablas, en este caso de currículo, ¿no?</i>		
1771	<i>pero, el que tenemos ahorita es, data del año..., en este caso</i>		
1772	<i>de... del 81, y ¿tú no crees que ese currículo esta...</i>		
1773	CED: <i>que no corresponde con la realidad.</i>		
1774	TMC: <i>cómo un poco obsoleto.</i>		
1775	CED: <i>no corresponde con la realidad, no corresponde con la</i>		
1776	<i>realidad.</i>		
1777	TMC: <i>entonces tenemos que reformar el currículo, habría que</i>		
1778	<i>como que revisarlo, porque el actual hay que someterlo a una</i>		
1779	<i>revisión, quizás no, no tanto como el que se está presentando</i>		
1780	<i>ahorita, el que...e... este Currículo Bolivariano, ¿no? quizás,</i>		
1781	<i>este... un currículo con más, mayor profundidad, quizás que</i>		
1782	<i>se adapte a una realidad, quizás este... cargado de, de, de</i>		
		Correspondencia con la realidad de la gerencia educativa.	Epistémica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1783	<i>menos, este, (pasa mi hijo ante la cámara y pide permiso y yo</i>	Currículo Bolivariano	Deontológica.
1784	<i>le respondo ¡tranquilo! y continúo) peso ideologizante a nivel</i>		
1785	<i>político como tal. Este, CED, me hablabas hace un momento</i>		
1786	<i>de un perfil ¿verdad?, (pasa mi hijo ante la cámara y pide</i>		
1787	<i>permiso y yo le respondo ¡tranquilo! y continúo), me hablabas</i>		
1788	<i>de un perfil y lo hemos hablado siempre, pero eh,</i>		
1789	<i>precisamente anoche, hablando, con un segundo, en este</i>		
1790	<i>caso... con mi segundo informante, él me decía que el perfil</i>		
1791	<i>parece, pareciera que está cambiando, ¿me entiendes? ¿Tú</i>		
1792	<i>ves esa percepción en el nuevo gerente educativo?</i>		
1793	<i>CED: ¡No, yo no! se, será desde un punto de vista teórico,</i>	Currículo Bolivariano.	Deontológica.
1794	<i>pero de la teoría a la práctica hay mucho, hay mucho trecho, o</i>		
1795	<i>sea hay, hay mucha... distancia y, y lo que uno ve a nivel de</i>		
1796	<i>las aulas es otra cosa.</i>		
1797	<i>TMC: ¿y el perfil político que se busca ahora prácticamente en</i>		
1798	<i>todos los cargos administrativos de la educación?</i>		
1799	<i>CED: es deprimente, es deprimente porque, porque como tú</i>		
1800	<i>mismo lo dices, allí se están colocando personas que no están</i>		
1801	<i>capacitadas y que no tienen esa carga de conocimientos para</i>		
1802	<i>ponerla en práctica y hacer de la educación.</i>		
1803	<i>TMC: (siseo)</i>	Capacitación gerencial	Epistémica
1804	<i>CED: este...al... un producto de calidad.</i>		
1805	<i>TMC: ¿Se, será que tú y yo vemos un perfil, un perfil quizás</i>		
1806	<i>académico, pero las personas que toman decisiones, tienen el</i>		
1807	<i>poder de, de colocar a, a las personas allí, están viendo es un</i>		
1808	<i>perfil, en este caso político?</i>		
1809	<i>CED: ¡claro!, ¡claro que sí! Eso es lo que está pasando. Yo no</i>		
1810	<i>admito, escúchame este., eh que nosotros tenemos un colega</i>		
1811	<i>ahorita, en, en la Zona Educativa, es una persona que a los</i>		
1812	<i>alumnos eh... eran talleres, que... no había el valor agregado,</i>		
1813	<i>de que él le iba a dar una explicación a sus alumnos del</i>		
1814	<i>contenido que se fuesen a desarrollar, una persona que estaba</i>		
1815	<i>pendiente era de la hora, era para irse, una persona que se</i>		
1816	<i>ausentaba mucho de la institución; bueno, ese... esa persona</i>		
1817	<i>ahorita no es nada mas, ni nada menos que</i>		
1818	<i>el...director....eh... ¡el director no! el Coordinador Regional</i>		
1819	<i>de Educación para el Trabajo, en el Estado Carabobo.</i>		
1820	<i>TMC: ¡caramba! Le ha ido bien.</i>	Perfil del gerente.	Epistémica
1821	<i>CED: entonces yo, qué te digo yo a ti, ¿y qué pasó con el perfil</i>		
1822	<i>de un coordinador?</i>		
1823	<i>TMC: ¡eso! Eso es solo una...una pequeña muestra dentro de</i>		
1824	<i>éste insólito de todo este universo.</i>		
1825	<i>CED: entonces yo digo: esto cada vez, cada vez la calidad</i>		
1826	<i>nuestra, va, se va desmejorando. Y se va desmejorando porque</i>		
1827	<i>la clave de todo proceso es la cabeza, en este caso de la</i>		
1828	<i>gerencia, de todo proceso organizacional; y si tú ves que esa</i>		
		Perfil del gerente.	Epistémica
		La calidad.	Deontológica.

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1829 1830 1831 1832	<i>cabeza que está allí, no tiene ese perfil gerencial, no tiene esas competencias, bueno, sencillamente en vez de ir, este... generando una educación de calidad, vamos es desmejorando, y por eso es que estamos muy alejados de esa realidad.</i>		
1833 1834 1835 1836 1837 1838 1839 1840 1841 1842 1843 1844	TMC: ¡Así es!, bueno la siguiente pregunta planteada, dice lo siguiente: en la segunda entrevista me planteaste que la calidad, e... que la calidad este, también... te la va a dar el proceso, evidenciándose aquí el enfoque este... en9 este caso deon... deontológico que requiere esta investigación. Retomando, tú me decías que la calidad la da el proceso; para mí este, esto tiene que ver con la... ohm... la calidad como tal, ésta desde un punto filosófico tiene que ver con la deontología, ¿verdad? La pregunta es la siguiente: ¿Podrás hablarme eh, de cómo mejorar el proceso de calidad, este, estrictamente en el campo de la gerencia educativa venezolana? ¿Cuál, cuál sería tu visión de calidad?		
1845 1846 1847 1848 1849 1850 1851 1852 1853 1854	CED: <i>mi visión de calidad es que, lo que hagamos lo hagamos con amor, eh... que se trabaje en equipo, que se trabaje en equipo y que ese equipo de trabajo que va a estar allí, este...e... esté preparado. O sea tenga el perfil para hacerlo. Que... los involucrados estén interesados y que tengan el eh... l, la capacidad y... y se les permita tomar decisiones al respecto. Eh... que no nos centremos, que no nos centremos eh, eh, en una... edu... que la educación de calidad, este... va a ser centrada exclusivamente en el producto; para nosotros generar un producto de calidad, es porque todo lo que esta...</i>	Calidad de gerencia.	Deontológica.
1855 1856 1857 1858 1859 1860 1861 1862 1863 1864 1865 1866	TMC: <i>un proceso.</i> CED: <i>de... eso es un proceso de calidad.</i> TMC: <i>gerencia de procesos.</i> CED: <i>¡aja!... entonces cuando yo te digo que todo ese proceso tiene que ser de calidad, desde el recurso humano que se va a, a dar allí, hasta la misma..., la, la misma (siseo) vamos a decir, empatía y comunicación que se debe de dar allí, este... ¿qué más te puedo decir?, bueno, todo lo que involucra la parte de calidad de, de, de esos procesos; de lo contrario nosotros no podemos estar hablando de un producto de calidad, ¿por qué? porque si todo lo que esta previo a ese proceso no es de calidad también, entonces eso así no tiene sentido.</i>	Gerencia de procesos.	Epistémica
1867 1868 1869 1870 1871 1872 1873 1874	TMC: <i>¡Caramba CED! O sea, te oigo y veo la realidad, este... y me hace reflexionar a profundidad porque son muchos los elementos que tenemos, y en este caso que corregir dentro de, dentro de ese proceso y que ahorita, quizás, está generando un producto que, bueno, que hay que revisarlo también.</i> TMC: <i>tú no puedes hablar, escúchame, tú no puedes hablar de, de, de que nosotros vamos a, a dar calidad, este... de... de educación, cuando tú ves que nuestras institu (término</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1921	para estimular el rendimiento.		
1922	CED: <i>bueno, darle la importancia que cada personal merece,</i>		
1923	<i>como... no como...ser colectivo, si no como ser único, o sea</i>		Deontológica.
1924	<i>destacándole las fortalezas que tiene él como, como persona,</i>	El valor de los	
1925	<i>desde el personal de mantenimiento hasta... la hasta, hasta...</i>	trabajadores.	
1926	<i>la... el...el... el, personal docente administrativo.</i>		
1927	TMC: hasta la misma comunidad.		
1928	CED: hasta la misma comunidad. O sea dándole la importancia		
1929	que cada quien tiene dentro de, de su rol este...		Deontología
1930	TMC: administrativo, gerencial...		
1931	CED: ¡aja! dentro de la organización ¿verdad?, este... eh ¿Tu		
1932	pregunta era...?		
1933	TMC: la pregunta era, es la siguiente: ¿Cómo puede hacer un		
1934	gerente educativo contemporáneo para mejorar el rendimiento		
1935	gerencial de una organización educativa?		
1936	CED: ¡ah! ok, entonces ¡aja! Eh, Como te digo, tomando en		
1937	cuenta al personal, poniéndose en el zapato de ese personal. No		
1938	es que yo te voy a avalar todo lo que lo, lo, lo aquellos errores		
1939	que tú cometes, ¡no! <i>Pero si ver que si estás fallando y yo tengo</i>		
1940	<i>la herramienta cómo ayudarte, yo te voy a ayudar. Entonces si</i>		
1941	<i>estás fallando aquí y tu falla es ésta, bueno, eh, vamos a</i>		Epistémica
1942	<i>buscar la manera de mejorarla y pue (el término quedó</i>	El deber ser	
1943	<i>inconcluso). Lo podemos hacer de esta manera, eh... pensar</i>	de la	
1944	<i>que, que, que cada una de los, del personal que está allí es</i>	supervisión.	
1945	<i>importante y darle la importancia que merece. Eh... generar en</i>		
1946	ello que ellos pueden tomar decisiones, generar en ellos que		
1947	ellos son personas eh, capaces de hacer las cosas, eh, generar e,		
1948	en cada uno de ello el hecho de poder hm... eh, que nosotros		
1949	trabajemos en equipo. ¡No se qué más te podría decir!		
1950	TMC: bueno, si claro, te estoy escuchando y te estoy		
1951	interpretando, ¿no? Porque tú crees que un director sólo pueda		
1952	en este caso estimular a su personal, cuando... en este		
1953	caso...los beneficios económicos que... que recibe el personal		
1954	por su pago es deficiente.		
1955	CED: No, yo te digo que sí lo puede hacer, yo <i>te digo que sí lo</i>		
1956	<i>puede hacer, independientemente del, de sus ingresos</i>	Incentivos y	Epistémica
1957	<i>económicos que ya se escapa de, de un gerente, ¿verdad?</i>	estímulos.	
1958	<i>porque ya, ya, eso viene, le corresponde es al Estado. Pero si tú</i>		
1959	<i>eres un gerente tú puedes utilizar técnicas este... a nivel</i>		
1960	<i>motivacional que tú hagas que tu personal se sienta bien. Eh,</i>		
1961	TMC: ¿como cuáles?		
1962	CED: como decirle que tú eres importante, como decirles que		
1963	cuando tú... haces algo bueno, este..., lo hiciste muy bien y si	Incentivos y	
1964	es de publicarlo y hacérselo saber a todos demás bienvenido	estímulos	
1965	sea. Este... ohm.... estimular tu, tu parte eh, eh, vamos a		

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
1966	<i>decir, personal, de que tú eres importante, de que tú lo puedes hacer, de que si aquí fallaste no importa porque esto lo puedes mejorar, por ésta vía y no, y no centrarse nada más en los errores de, de esa persona.</i>	Formación constante.	
1967			
1968			
1969			
1970			
1971			
1972			
1973			
1974			
1975			
1976	TMC: y cómo y cómo entonces esti, estimular el rendimiento en aquella personas que, bueno en la calle, aquellos amigos que te dicen que <i>quisieran hasta, hasta dejar la docencia porque perciben muy poco dinero, porque sienten que lo que ganan, este..., quince y último no es suficiente para el mercado, si no que es sencillamente... e... su trabajo no está generan... generando el dinero básico para pagar sus... los servicios.</i>	Formación constante.	Holística
1977			
1978			
1979			
1980			
1981			
1982			
1983			
1984			
1985			
1986	CED: ¡bueno! Yo, yo como gerente le diría prepárate, porque en la medida que tú te prepares eso e, e, eso va a incrementar tu estatus este, tu estatus académico, profesional, personal. TMC: eso lo sabemos tu y yo, pero... CED: <i>bueno, es que si yo soy gerente y, y, si yo soy gerente y yo tengo las herramientas, o sea, recuerda que el gerente no está allí para mandar, el gerente está es para brindar un escenario sano, para que los procesos salgan. Entonces si, si yo, eh, por eso es que yo te hago mucho hincapié en la parte humana. Si tú estás allí, yo por ejemplo, yo me siento bien a nivel educativo, por qué, porque yo siento que yo he alcanzado (se oye un susurro entre mi hijo y mi esposa) muchas cosas en este medio y porque yo no me he detenido nada mas en estar en un aula de clases a nivel de básico, sino que he ido creciendo y he ido más allá de eso, entonces si CED tuvo la oportunidad, si Tulio tuvo la oportunidad, si el otro tuvo la oportunidad, todos la tenemos. Lo que pasa es que en la medida en que te enfrasque en que, en que... eh... esa parte económica no te da y te quedas con eso no da más, eso basta y sobra para que más te deprimas.</i>	Inclusión.	Ontológica.
1987			
1988			
1989			
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996	TMC: ok, extra, extrapolándonos este, desde estos niveles, o sea estamos en nivel... liceo; vámonos al nivel de... donde se toman las decisiones, Ministerio, e... en este caso Ministro de, de Educación, si... por supuesto el presidente: ¿Cómo percibes desde allí l... la gerencia de todo el sistema educativo desde un punto de vista holos, integral, general? ¿Cómo lo ves desde arriba, desde...? CED: <i>bueno, deprimente. Deprimente porque fíjate que a nosotros no se nos, no se nos toma en cuenta.</i>	Entrenamiento Formación Capacitación	Epistémica
1997			
1998			
1999			
2000			
2001			
2002			
2003			
2004			
2005			
2006	TMC: ok, perfectamente, no se nos toma en cuenta, entonces retomo la pregunta anterior, ¿Cómo se podría estimular la educación Venezolana desde ese nivel, para este... para mejorar el rendimiento...? CED: <i>generando buenos ingresos, actualizando al personal...</i> CED: <i>generando buenos ingresos, actualizando al personal...</i>	Entrenamiento Formación Capacitación	Epistémica
2007			
2008			
2009			
2010			
2011			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2012	<i>desde un punto de vista eh, eh, de... de, crecimiento personal,</i>		
2013	<i>pues, este...eh...</i>		
2014	TMC: generando este... políticas en este caso.		
2015	CED: <i>generando política que le permita a al, al, al personal</i>		
2016	<i>este, prepararse y saber me estoy preparando, pero es porque</i>		
2017	<i>eh, aparte de que es una experiencia profesional</i>	Entrenamiento	
2018	<i>enriquecedora, también voy a tener, este... e... beneficios</i>	Formación	
2019	porque voy a optar a ciertos cargos que, que me lo va a dar ese	Capacitación	
2020	mismo... ese mismo proceso que yo ando buscando. Entonces		
2021	no ves que, que, qué está pasando aquí ahorita, <i>la gente</i>		
2022	<i>ahorita... lo que hace es bueno, yo voy a sacar un postgrado y</i>		
2023	<i>eso le pasó a uno, ¿cuántos no estaban sacando un postgrado</i>		
2024	<i>por el 20 % de la clausula que nos da el Ministerio de</i>		Deontológica.
2025	<i>Educación? (al fondo se oye la voz de mi hijo con claras</i>		
2026	<i>intenciones de llorar). La intensión no es esa, la intención es</i>		
2027	<i>que, que tú te prepares, que si es verdad que tienes una</i>		
2028	<i>clausula allí, pero que a parte que te estás preparando, te estás</i>		
2029	<i>preparando por ti y porque tú vas a ir escalando una buena</i>		
2030	<i>posición dentro del mismo ministerio. Entonces</i>		
2031	<i>lamentablemente ahorita eso no se da.</i>		
2032	TMC: a eso, a eso iba. Tú me estás hablando de esca (término	Carrera	
2033	inconcluso), de hacer carrera.	docente.	
2034	CED: de hacer carrera.		
2035	TMC: pero ahorita realmente, la percepción es que... <i>es difícil</i>		
2036	<i>hacer carrera... a la so (término inconcluso) o quizás alejados</i>		
2037	<i>de, de vamos a decir, del manto político, ¿me entiendes? Ok,</i>		
2038	<i>para concretar nuevamente en la pregunta eh, ¿no?</i>		Deontológica.
2039	<i>Estábamos a nivel ministerial. ¿Cómo se puede estimular el</i>		
2040	<i>rendimiento? Vámonos a nivel de... en este caso... Zona</i>		
2041	<i>Educativa. Vamos a ubicarnos... en este caso, Director de</i>		
2042	<i>Zona Educativa. ¿Desde allí cómo se puede estimular el</i>		
2043	<i>rendimiento?</i>		
2044	CED: bueno yo digo que, que...		
2045	TMC: sabiendo que, sabiendo que, todo lo que se pueda, lo que		
2046	se genere allí en la Zona Educativa depende del nivel central		
2047	Pero, evidentemente la Zona Educativa es un nivel donde se	Gerencia	
2048	toman decisiones importantes, no solo se ejecutan, sino que se		Deontológica
2049	toman.		
2050	CED: bueno, yo digo que a nivel regional, este, que los		
2051	directores de, de Zona, este, llamen la atención, primero yo		
2052	considero ¿verdad? que aun cuando son lineamientos de arriba,		
2053	ellos, esas son personas que se reúnen constantemente co, co,		Deontológica
2054	con esos líderes este..., nacionales este, como lo son esos		
2055	ministros, y, y hacer saber pues que, que, que, que la realidad		
2056	que tenemos a nivel de Estado este, en materia económica es		
2057	necesario, que se nos tome en cuenta desde ese punto de vista	Diseño	

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2058	(mi hijo empieza a llorar) pero vamos a decir e, en función de	Curricular	Epistémica
2059	las competencias que hoy a <i>ellos le corresponde como te digo,</i>	Bolivariano	
2060	<i>este acercarse más a la, a las, acercarse más a las</i>	Resistencia al cambio	
2061	<i>instituciones, velar por, no, no, no por, por las fallas que estén</i>		
2062	<i>cometiendo los eh, este, el personal que si...no asisten, que si</i>		
2063	<i>incumplen con las actividades, que si los proyectos no se están</i>		
2064	<i>dando, este, buscar la manera de que, de que... e, las cosas</i>	Carrera docente.	Epistémica
2065	<i>salgan como deben de salir, pero es que ellos están haciendo</i>		
2066	<i>política para que</i> eso se, se genere, ¿entiendes? que, que, que de	Currículo Bolivariano desde la gerencia	Epistémica
2067	verdad ellos propicien actividades que te involucren y que te		
2068	permitan a ti y sentirte bien con eso y decir sí yo voy a trabajar.		
2069	<i>Fíjate con ese nuevo diseño curricular , ese nue, nuevo Diseño</i>		
2070	<i>Curricular Bolivariano, eso l, e, e, eso va a ser un fracaso</i>		
2071	<i>porque si tú, porque el, el, el diseño puede estar allí, puede</i>		
2072	<i>estar allí y, y a ti como docente te lo colocan y eso es lo que tú</i>		
2073	<i>tienes que dar, pero si yo no estoy enamorada de ese proyecto,</i>		
2074	<i>si yo, si, si mi apreciación es que yo no, yo no coincido con los</i>		
2075	<i>postulados que están allí, entonces bueno, sencillamente yo</i>		
2076	<i>no, yo en mi aula de clases, yo no voy a trabajar con eso, lo</i>	Currículo Bolivariano desde la gerencia	Epistémica
2077	<i>manejaré así, superficialmente, pero bajo mi ideología,</i> y el		
2078	deber ser que para mí es l, es en el momento, entonces esos, esos	Psicología de la gerencia.	Epistémica
2079	proyectos así, cuando a ti no te involucran , cuando tú no eres		
2080	partícipe de, de esa creación y, y, y difieres de lo que está allí,		
2081	eso va a ser un fracaso.		
2082	TMC: sobre todo de la, de la... diferencia que se puede		
2083	encontrar.		
2084	CED: ¡ajá! ¡Claro! Es que yo te conozco docentes, yo te		
2085	conozco docentes, que te dicen ¡bueno! y, y hasta uno mismo,		
2086	bueno que me dejen el diseño, o sea, si lo están implantando		
2087	implántenlo, ahora la cuestión es si yo lo voy a aplicar		
2088	¿entiendes...?		
2089	TMC: o sea, entonces tú piensas que ese diseño curricular va a		
2090	ser un fracaso.		
2091	CED: para mí sí. Tú lees el fondo de, de, tú lees el fondo que		
2092	tiene, que tiene ese currículo y, y debería de ser el deber ser de		
2093	cualquier nación, porque eh, tiene unos postulados bellísimos, o		
2094	sea, eh, eh vamos a decir, cuando te hablan de integración,		
2095	cuando te hablan de, de, de este, este... eh... !Sí; bueno allí te		
2096	dan muchas herramientas que te dicen a ti, bueno eso es el deber		
2097	ser, cuando te hablan de, de ese socialismo, pero de ese		
2098	<i>socialismo verdadero, ¿verdad? yo digo que ese es el deber</i>		
2099	<i>ser, pero, cuando tú ves allí que hay matices políticos, hacia</i>		
2100	<i>una corriente que es la que se busca, entonces y tú no</i>		
2101	<i>coincides con esa ideología, bueno, sencillamente eso no se va</i>		
2102	<i>a dar, porque</i> quien te lleva a ti		
2103	TMC: no lo vas a respaldar.		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2104 2105 2106 2107 2108 2109 2110 2111 2112 2113 2114 2115 2116 2117 2118 2119 2120 2121 2122 2123 2124 2125 2126 2127 2128 2129 2130 2131 2132 2133 2134 2135 2136 2137 2138 2139 2140 2141 2142 2143 2144 2145 2146 2147 2148 2149	<p>CED: <i>no lo vas a respaldar, y si no se ve en las aulas, entonces eso es mentira que se va a dar y eso va a ser un fracaso, porque hay mucha gente, pero mucha gente, que aun cuando digan que están con el proceso difieren de ello.</i></p> <p>TMC: Qué pasaría, qué pasaría si mañana, eh, fabulando un poco, ¡no!, e... en este caso que mañana el diseño curricular sea un hecho por un plumazo y tengamos que desarrollarlo.</p> <p>CED: <i>bueno, aun cuando se le diga a uno que sí, que allí está, eso no se va a dar, y no se va a dar porque es que el mismo docente rechaza ese, eso, ¿entiendes?, lo rechaza de plano. Eso es una realidad.</i></p> <p>TMC: ok, ya, pasando a la, la pregunta siguiente: dice así, ¿no?, actualmente me, me planteaste ¿no? que, cuando una persona, cuando un niño, si, cuando una persona es engendrada con amor, cuando es deseada en el buen sentido de la palabra, cuando quiere tener, cuando se quiere tener a esa persona, por ejemplo a un niño y durante ese proceso embrionario, este, se, se desarrollaba con, con ca, cariño y amor, entre otras cosas que tú señalaste, e... que planteaste... tú me hablabas de cierto ... existe alguna teoría que sustente la gerencia, porque eso es lo que percibo allí.</p> <p>CED: fíjate algo, yo digo que, que, que... este, si tú analizas la, la Psicología Evolutiva, la psicología evolutiva</p> <p>TMC: como tal</p> <p>CED: <i>aja, la Psicología Evolutiva va desde esa parte embrionaria hasta la parte adulta y, y cuando nosotros hablamos de gerencia hablamos es de líderes y hay teorías quienes te avalan que hay líderes natos y líderes que se hacen ¿verdad?</i></p> <p>TMC: así es.</p> <p>CED: dentro de el mismo ambiente. Yo coincido que las dos, no me inclino sobre una sola, ¿verdad? Entonces qué pasa, la psicología evolutiva, la psicología evolutiva, yo, para mí, yo considero que está muy ligada con, a la, con la parte gerencial, este, y quizás a lo mejor hay otras que están allí, ¿verdad?</p> <p>TMC: eso es lo que te quería decir.</p> <p>CED: este, hay otras que están allí que también te avalan l, l, eh... la gerencia, ¿por qué?, porque tú... tú puedes relacionar un gerente con un líder, ¿pero te puede un gerente ser un líder?, pero hay gerentes que son impuestos porque las mismas políticas te lo colocan allí, pero hay gerentes que son líderes porque el mismo entorno te los lleva.</p> <p>TMC: pero resulta...</p> <p>CED: <i>pero resulta que, estos líderes que nosotros tenemos aquí, si es un líder que... la mis, el mismo entorno lo colocó, es porque son personas que han estado cargadas desde que e,</i></p>	<p>El liderazgo.</p> <p>Relaciones humanas.</p> <p>Planificación estratégica.</p>	<p>Epistémica</p> <p>Epistémica</p> <p>Epistémica</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2150	<i>desde... e... q... que son carismáticas, personas que arrastra</i>		
2151	<i>masas.</i>		
2152	TMC: ¡así es!		
2153	CED: ¿verdad? y, y esas personas que tienen carisma es porque		
2154	durante su proceso de, desarrollo evolutivo fueron personas muy		
2155	sanas, se criaron en un ambiente sano.		
2156	TMC: si perfectamente te entiendo la e...la idea, ¿no?, la idea		
2157	central, pero estoy percibiendo que como tal, estás, estás		
2158	tomando la herramienta psicológica de la Psicología Evolutiva		
2159	para traerla a la gerencia, pero como tal... eh... ¿conoces algún,		
2160	vamos a decirlo, algún postulado específicamente gerencial,		
2161	psicología de la gerencia como tal?		
2162	CED: no, bueno, no de verdad que así, así y si quiere la		
2163	próxima... yo te lo voy a dar, pero fíjate y, y...s, yo te diría que		
2164	por ejemplo existen las teorías de las relaciones humanas, que tú		
2165	puedas combinar ¿verdad? y tú puedes...		
2166	TMC: y tienen sus bases en la psicología.		
2167	CED: <i>en la gerencia, porque la teoría de las relaciones</i>		
2168	<i>humanas, eh, te trabaja la gerencia, ¿y qué te dice la teoría de</i>		
2169	<i>las relaciones humanas? bueno, que en la medida en que las</i>		
2170	<i>relaciones se dé de manera cordial, de manera este, grata,</i>		
2171	<i>este... de manera armónica, este... los procesos salen.</i>		
2172	TMC: y efectivamente, como es un proceso, eh, de interacción		
2173	entre personas, en este caso su, l, el corpus psicológico está		
2174	presente, motivo por el cual subyace una teoría, en este caso		
2175	psicológica de la gerencia como tal.		
2176	CED: ¡aja!, y es que, escúchame, la teoría de las relaciones		
2177	humanas está cargada de psicología.		
2178	TMC: ¡exacto! Eh, Algo más, este profesora, para finalizar		
2179	esta, esta primera parte de la entrevista.		
2180	CED: bueno...		
2181	TMC: para cerrar esta fase.		
2182	CED: <i>si, para cerrar esta fase, la planificación estratégica está</i>		
2183	<i>muy bien vista, la planificación estratégica yo considero que</i>		
2184	<i>debe ser para poder sacar adelante este, e... los procesos</i>		
2185	<i>educativos, lo que hay es que ponerlo en práctica, pero ponerlo</i>		
2186	<i>en práctica con las personas que de verdad te conozcan esos</i>		
2187	<i>procesos y, y que, que les guste trabajar, con, con, con esos</i>		
2188	<i>procesos, porque no es lo mismo trabajar con lo, la parte</i>		
2189	<i>normativa, que trabajar con la planificación estratégica,</i>		
2190	<i>porque la planificación estratégica genera este...</i>		
2191	<i>generan...procesos nuevos y generan más trabajo, entonces la</i>		
2192	<i>gente prefiere e... es lo rutinario que ir...avanzando en otras</i>		
2193	<i>cosas. Yo te digo que, que desde el punto de vista de, de la</i>		
2194	<i>planificación estratégica, bueno eso es lo mejor que...</i>		
2195	TMC: que podríamos tener.	Teoría caótica Gestión en crisis. Teoría caótica Gestión en crisis	Ontológica Ontológica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2196	CED: considero que podríamos tener en materia educativa.		
2197	TMC: así es.		
2198	CED: si se lleva a... como debe ser, a cabalidad.		
2199	TMC: bueno, siendo... eh... las 06 y 34 de la tarde, entonces		
2200	damos por finalizada esta fase, eh...en este caso de entrevista.		
2201	Gracias		
2202	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 04		
2203	Profesora CED.		
2204	TMC: buenas noches, siendo las 6: 56 pm del día		
2205	domingo 26 de abril del 2009, damos inicio con la		
2206	profesora CED. Buenas noches profesora.		
2207	CED: buenas noches.		
2208	TMC: para dar inicio a este encuentro, es importante,		
2209	bueno, este, destacar que... hay una pregunta	Teoría	
2210	fundamental. En este caso está extraída de, de las	caótica.	
2211	entrevistas anteriores y dice lo siguiente: en, en el	Gestión en	
2212	discurso presentado en, en las dos entrevistas previas,	crisis.	Ontológica.
2213	me planteaste que el proceso administrativo, por lo de la		
2214	administración científica no se da en educación, ya eso		
2215	está claro, eh, el proceso como tal. Y en la entrevista		
2216	que acabamos de hacer, hablamos de, de la planificación		
2217	estratégica que tampoco se da, entonces, no se da el	Teoría del	
2218	tradicional, tampoco la planificación estratégica.	error	Epistemológica
2219	Partiendo de tú afirmación ¿qué modelo, qué modelo,		Ontológica.
2220	forma o principio de gerencia se está dando en la		
2221	educación venezolana actual? ¿Podrás percibir un		
2222	naciente enfoque gerencial? Más aún, lo que me llama la		
2223	atención que... el tradicional no se plantea, no se da y el		
2224	de la planificación estratégica tampoco. ¿Entonces cuál		
2225	se da?		
2226	CED: bueno, yo no sé. Cuando tú me dices qué, qué		
2227	modelo de gestión se...		
2228	TMC: se podrá estar gestando. ¿Cómo lo percibes tú?		
2229	CED: ¡no se! Uhm...Yo te podría inventar uno aquí,		
2230	porque <i>es lo que yo veo: una gestión en crisis.</i>		
2231	TMC: si porque llama la atención...		
2232	CED: una..., <i>una gestión en crisis, que, que, que lo</i>		
2233	<i>que está es generando fracaso en el sistema educativo.</i>		
2234	TMC: ok. Fíjate en el planteamiento. Desde, desde la		
2235	primera entrevista estamos planteando que l, que l el		
2236	sistema o el modelo, eh, antiguo no se presenta,		
2237			
2238			
2239			
2240			
2241			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2242	¿verdad? Ok, pero igualito se, se desarrolla una		
2243	gerencia, una gerencia educativa, ¿verdad? Y ahorita eh,		
2244	desde... eh revisando la gerencia a la luz de la planificación		
2245	estratégica que es uno de los modelos actuales de... en este caso		
2246	de gerencia, y también concluimos que...		
2247	CED: y efectivos.		
2248	TMC: y efectivo, también concluimos que no se da. No se da.		
2249	Entonces la pregunta de rigor es ¿Qué está pasando, cuál se da?		
2250	¿Bajo qué modelo trabajamos, en este caso, l, los profesores en		
2251	la educación?		
2252	CED: <i>bueno, yo te digo que bajo un modelo gerencial en</i>		
2253	<i>crisis. Este... donde... como no se planifica, no se organiza,</i>		
2254	<i>entonces todo lo haces es en función de, del día a día, eh... del</i>		
2255	<i>atropellarse en los procesos. Este... cuando te digo el</i>		
2256	<i>atropellarse en los procesos es atropellar al recurso que tienes,</i>		
2257	<i>es atropellar este...eh, vamos a decir que la misma...</i>		
2258	<i>dinámica diaria que, que merece eh... este, cualquier</i>		
2259	<i>organización. Eh... es...trabajar por ensayo y error.</i>		
2260	TMC: ¡Hm....!		
2261	CED: es...		
2262	TMC: comparto esa idea.		
2263	CED: <i>es trabajar por ensayo y error. Es... hm... eh... eh, hoy</i>		
2264	<i>es un nuevo día y vamos a ver qué pasa.</i>		
2265	TMC: existe hm...		
2266	CED: entonces eso genera crisis.		
2267	TMC: ¡sí! Existe un postulado gerencial que, quizás se adapta a		
2268	lo que estamos viviendo ¿no? es, es la gerencia del caos.		
2269	CED: ¡ah! la ge, ése, jeso!...eso, bueno, en otras palabras es ese		
2270	tipo de gerencia que nosotros...		
2271	TMC: se fundamentaría en este caso en la teoría caótica.		
2272	CED: hm...		
2273	TMC: será, será, bueno será entonces en ese modelo, donde		
2274	debemos revisar algunas, algunas profundidades, no sé, algunos		
2275	criterios que construir.		
2276	CED: <i>¿sabes que me llama a mí la atención? Que yo no me,</i>		
2277	<i>con... profesionales de alta calidad que tiene, eh....</i>		
2278	TMC: <i>¡sin duda alguna!</i>		
2279	CED: <i>eh... ¡sin duda alguna! Este... y... con trabajos de</i>		
2280	<i>investigaciones que tienen esas universidades, en su poder,</i>		
2281	<i>eh... ¿Cómo eso, ese, esas investigaciones, esos proyectos, eso</i>		
2282	<i>no se toma en cuenta?</i>		
2283	TMC: sí, fíjate que, este, de aquí, de Venezuela, este, existe		
2284	una fuga de talento muy, muy grande, sobre todo para Europa,		
2285	¿no?, entonces ¿qué está pasando? ¿Qué sucede realmente con,		
2286	vamos a decir, con lo...e, los intereses del Estado como tal,		
2287	que... no, de alguna manera no, no se aprovechan esos talentos,	Investigaciones anaqueladas en bibliotecas.	Epistémica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2287 2288 2289 2290 2291 2292 2293 2294 2295 2296 2297 2298 2299 2300 2301 2302 2303 2304 2305 2306 2307 2308 2309 2310 2311 2312 2313 2314 2315 2316 2317 2318 2319 2320 2321 2322 2323 2324 2325 2326 2327 2328 2329 2330 2331 2332	<p>esas bondades que, que tenemos acá? ¿Me entiendes? esos recursos.</p> <p>CED: <i>fíjate que, que...eh... yo digo que cuando tú dices fuga de talento, e, eh...eso se está dando y más; se ha venido dando por, por, por un tiempo este... no es en la actualidad solamente.</i> Eh...</p> <p>TMC: siempre ha estado.</p> <p>CED: <i>siempre ha estado allí, pero en estos momentos, más porque hay mucha incertidumbre en materia social, en materia económica, en materia de seguridad, ¿entonces qué pasa? Esos talentos que tenemos allí, que son talentos egresados de nuestras universidades, este, están cumpliendo roles en otros sitios que no es en su país.</i> Y esto, y fíjate, Tulio yo te digo, yo no me explico por qué tantas investigaciones, tantas teorías que están allí y que, te dicen que, esto no es lo que se debe hacer, es esto l, que está aquí, es esto lo que genera frutos. <i>¿Por qué no nos centramos en, en eso que genera frutos y por qué no trabajamos en función de eso para ver si nuestra calidad educativa mejora? Fíjate nosotros. Cada día, cada día nosotros en vez de irnos hacia la calidad, hacia la excelencia, vamos es hacia... hacia abajo, generando más crisis educativa.</i></p> <p>TMC: ¡sí!</p> <p>CED: <i>y egresando más estudiantes co... con una cantidad de debilidades en todo el sentido de la palabra.</i></p> <p>TMC: ¡sí! Este, siguiendo en, en horizonte de la misma pregunta, ¿qué tal la frase: inventamos o erramos?</p> <p>CED: <i>inventamos o erramos.... me gusta, pero me gusta el inventar. El inventar es crear, es construir, es innovar; y cuando nosotros estamos en esa onda de, de construir, de crear, de innovar, vamos hacia la calidad.</i></p> <p>TMC: ¿y el error?</p> <p>CED: <i>y el error, bueno, fíjate tú, del error se aprende. Y lo decíamos ahorita, pero, eh, se aprende cuando nosotros tene (término inconcluso), asumimos, tenemos un error allí y asumimos que es un error y dejamos de tropezar con la misma piedra, es decir, este...eh...eh... ese error ya lo dejamos de, de, de no sé si me quieres decir algo.</i></p> <p>TMC: ¡sí!, este... quería, te quería decir lo siguiente, por ejemplo... este, para cerrar la primera pregunta sobre lo...hm... s... la percepción de un enfoque gerencial, entonces percibimos que es, eh, vamos a decir, un paradigma de, de caótico.</p> <p>CED: ¡así, es!</p> <p>TMC: percibimos que es un paradigma de ensayo y error. Percibimos que no se... per (término inconcluso), no se aplica</p>	<p>Fuga de talentos.</p> <p>Incertidumbre social.</p> <p>Fuga de talentos</p> <p>Gerencia de calidad.</p> <p>Calidad del egresado.</p> <p>Reingeniería educativa.</p> <p>Teoría del error</p> <p>Teoría del error</p>	<p>Ontológica.</p> <p>Epistémica</p> <p>Ontológica.</p> <p>Ontológica.</p> <p>Ontológica. Epistémica</p> <p>Epistémica</p> <p>Ontológica. Epistémica</p> <p>Epistémica</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2333	eh... se abordan los postulados de la... de los principios		
2334	administrativos gerenciales fundamentados en Taylor y Fayol.		
2335	CED: ¡así es!		
2336	TMC: ok.		
2337	CED: ¡así es!		
2338	TMC: en este caso vamos con el..., el punto número dos,		
2339	¿verdad?, Dice: en una entrevista planteaste que los directores lo		
2340	que hacen es cometer errores. Eh... ¿puedes visualizar algún		
2341	aporte teórico para la gerencia educativa a partir del error? Y		
2342	esto quizás te lo relaciono con... la frase que te presenté		
2343	anteriormente: inventamos o erramos. ¿El error puede ser útil?		
2344	¿Y hasta qué punto puede ser útil o hasta qué punto puede		
2345	generar problemas?		
2346	CED: fíjate tú, este..., de, de <i>los errores se aprende</i> , este... los		
2347	<i>errores hacen</i> que se generen <i>conflictos</i> , y <i>el conflicto siempre</i>		
2348	<i>y cuando no se vaya a los extremos es sano, porque fíjate que</i>		
2349	<i>hay grandes organizaciones que se han mantenido muy bien</i>		
2350	<i>eh, y, y muy estables a nivel de mercado y ellos mismos buscan</i>		
2351	<i>generar conflicto. ¿Por qué? Porque eso hace que, que las</i>		
2352	<i>partes, este...eh, se detengan y analicen eh, su entorno y</i>		
2353	<i>busquen dónde hay, este... debilidades. ¿Qué pasa cuando</i>		
2354	<i>todo aparentemente es bueno?, y eso pasa en una relación de</i>		
2355	<i>pareja, que todo es bueno, todo es bueno, todo es bueno. Allí</i>	Teoría del error	
2356	<i>cuando todo es excelente, cuando todo es bueno, muchas</i>		
2357	<i>veces no nos damos... oportunidad, de pensar si de verdad nos</i>		
2358	<i>queremos; y si de verdad estamos haciendo las cosas bien.</i>		Epistémica
2359	<i>Entonces el, el conflicto, el conflicto e, es sano, viéndolo desde</i>		
2360	<i>ese punto de vista, viéndolo que el conflicto es sano, y que de</i>		
2361	<i>ese conflicto podemos fortalecer muchas cosas.</i>		
2362	TMC: como una herramienta de crecimiento.		
2363	CED: como una herramienta de crecimiento y darnos cuenta que		
2364	como organización y por el hecho de trabajar con recurso	Teoría del conflicto	
2365	humano, eso hace la diferencia, el hecho de trabajar con recurso		
2366	humano, cada quien tiene una manera de pensar, una per, una		
2367	personalidad que está cargada de valores, una actitud frente a, y		
2368	que eso hace la diferencia. Que eso eh... que... porque... yo		
2369	 digo que, que, que es sano en este sentido, ¡bueno! porque	Teoría del conflicto	Epistémica
2370	 eso hace que cada uno de nosotros meditemos y veamos y		
2371	 profundicemos en qué estamos fallando, ¿verdad?, y... y... y		
2372	 del hecho de descubrir que hay esas debilidades, buscamos		
2373	 herramientas para fortalecerlas. Ahora bien, cuando ese		
2374	 conflicto...		Epistémica
2375	TMC: aja...		
2376	CED: cuando ese conflicto genera lo que está...		
2377	TMC: exactamente.		
2378	CED: generando, en la actualidad en materia educativa, eso es		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2379	triste, porque <i>el conflicto está generando rotación de personal,</i>	Teoría del conflicto	Epistémica
2380	<i>ausentismo laboral, este... estrés laboral; el hecho de generar</i>		
2381	<i>estrés laboral está causando enfermedades entre los colegas,</i>		
2382	<i>este... apatía, desmotivación, desinterés por, por los procesos.</i>		
2383	<i>Entonces qué pasa cuando una persona no está motivada,</i>		
2384	<i>bueno sencillamente no me importa, lo otro; no me importa si</i>		
2385	<i>lo que yo dé es de calidad, a mí lo que me importa es un quince</i>		
2386	<i>y último, y no me importa lo demás. Si yo no estoy... motivado</i>		
2387	<i>a hacer algo, ¡claro está! que mi desempeño se va a ver</i>		
2388	<i>reflejado es en el producto final que es lo que estoy egresando.</i>		
2389	TMC: si eso...	Teoría del conflicto	Epistémica
2390	CED: que son los estudiantes.		
2391	TMC: tú crees, bueno, tomando en cuenta tu experiencia, ¿no?,		
2392	en este caso... <i>¿el sistema educativo venezolano estará</i>		
2393	<i>preparado para asumir un conflicto como una herramienta de</i>		
2394	<i>éxito?</i>		
2395	CED: no, no, no. <i>¿Y no está preparado por qué? Porque los</i>		
2396	<i>gerentes, eh, no están a la altura de lo que tú me estás</i>		
2397	<i>planteando.</i>		
2398	TMC: la formación.		
2399	CED: hum, la formación, no están formados para esto y, y es	Daño al sistema educativo	Epistémica
2400	como te digo, <i>¡o sea!, cualquier eh, directivo, o cualquier</i>		
2401	<i>docente no puede asumir un cargo directivo ¡o sea!, que de</i>		
2402	<i>verdad, te lo digo con propiedad, o sea es muy cierto que todos</i>		
2403	<i>tenemos una oportunidad, pero tenemos una oportunidad,</i>		
2404	<i>pero si, tenemos la oportunidad y no sabemos aprovecharla es</i>		
2405	<i>mejor retirarse, porque le estamos haciendo más daño al</i>		
2406	<i>sistema.</i>		
2407	TMC: ¡así es!, ¡sí!, porque realmente si hubiera un conflicto,		
2408	depende de, de la postura que uno tenga, de,..		
2409	CED: de la capacidad.	Interés político.	Deontológica
2410	TMC: de tu capacidad para manejar ese conflicto y generar un		
2411	valor agregado.		
2412	CED: ¡así es!		
2413	TMC: pero quizás, quizás va a depender, de cómo te dije		
2414	anteriormente, de una labor, una formación o de una, de una		
2415	hum, una hum una nueva visión de los problemas que se puedan		
2416	suscitar dentro de una escuela, dentro de una universidad.		
2417	CED: ¡así es!		
2418	TMC: bueno, eh, continuando con... con el guión.... Hay un		
2419	planteamiento que dice... de la siguiente manera ¿no? En		
2420	referencia a los co, a los consejos, en este caso a los consejos de		
2421	profesores, ¿verdad?, este... también me afirmaste que, en estos		
2422	lo que se ve es el amiguismo, el interés personal y el político, es		
2423	decir, cuando se, cuando se reúnen e, un consejo de profesores		
2424	allí lo que prevalece es el amiguismo e... el interés político y		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2425	personal. ¡Aja! Eso lleva a que se, a que se seleccione no a la		
2426	persona más apta, más capacitada para estar en un cargo, este		
2427	caso, en un cargo administrativo, un cargo gerencial. La		Ontológica.
2428	pregunta sería la siguiente ¿Cómo percibes lo planteado a la luz		
2429	de las teorías del pensamiento?, vamos a hablar en este caso de		
2430	la..., de la filosofía, vamos a hablarlo desde el punto de vista de		
2431	la deontología, vamos a hablarlo desde el punto de vista del...en	Interés	
2432	este caso de la ontología como tal.	político.	
2433	CED: vuélveme a repetir la pregunta al inicio.		
2434	TMC: ¡sí!, si, habla, al, simplificando, ¡no! <i>Hablábamos del</i>		
2435	<i>amiguismo, del interés personal y del pol, (término inconcluso)</i>		
2436	<i>y del interés político que se presentan por lo general, en una,</i>		Ontológica.
2437	<i>una institución, que se presentan eh...en los consejos de</i>		
2438	<i>profesores. ¿Ese amiguismo, ese interés personal, ese interés</i>		
2439	<i>político a, a la luz de la filosofía es correcto?</i>		
2440	CED: ¡no, por supuesto que no! No es correcto porque... este,		
2441	no se cumple con, con el deber ser, este... y, y la finalidad que,	Interés del	
2442	que busca en sí..., este vamos a decirte de... eh... la educación.	docente	
2443	TMC: ¡hm!		
2444	CED: <i>este...no se cumple. Fíjate, tú me hablas de los consejos</i>		
2445	<i>de docentes y nosotros tuvimos una experiencia ahorita.</i>		
2446	<i>Ahorita se hizo un consejo extraordinario, sencillamente para</i>		
2447	<i>salir de un estudiante para salir de un estudiante que, que...</i>		Ontológica.
2448	TMC: hablaste de ese en la entrevista pasada.		
2449	CED: no, pero ese es una nueva experiencia.		
2450	TMC: ¡ah!, una nueva experiencia.		
2451	CED: este... <i>de un estudiante que el niño tiene problemas de</i>		
2452	<i>conducta, este... y... y como yo les decía en ese consejo, o sea,</i>	Sistema	
2453	<i>aquí nos estamos reuniendo en un consejo extraordinario para</i>	excluyente.	
2454	<i>hacer de una persona, este..., para no darle oportunidad de</i>	Sensibilidad.	
2455	<i>crecimiento a una persona que está fallando producto de su</i>		
2456	<i>edad, este, para lanzarla más al precipicio, para lanzarla a la</i>		
2457	<i>calle donde el... el deber ser de una institución es rescatar esa</i>		
2458	parte. Todos tenemos derecho a reivindicarnos.		
2459	TMC: ¡claro!		
2460	CED: y si la so, la misma sociedad, el mismo sistema nos		
2461	rechaza, entonces va a ser peor ¿verdad?, para esa criatura, de	Teoría	Holística
2462	hecho...	caótica.	Epistémica
2463	TMC: desde un punto de vista filosófico, entonces la educa,	Gestión en	
2464	este... la educación no está cumpliendo, este... su rol.	crisis.	
2465	CED: no.		
2466	TMC: desde un punto de vista de la ontología, del ser tampoco.		
2467	CED: tampoco.		
2468	TMC: tampoco, entonces se está, se está excluyendo este, a, a		
2469	un alumno del de, de, de...		
2470	CED: ¡Ajá!		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2471	TMC: vamos a decir de su...	Sistema excluyente.	Ontología.
2472	CED: esta es la segunda vez que lo veo en esa institución.	Sensibilidad.	Epistémica
2473	TGMC: ¡caramba!		
2474	CED: <i>donde nos reunimos para, para, no, donde nos reunimos para... sacar del sistema un adolescente con oportunidades de, de re, reivindicarse y lo que hacemos es darle la espalda, porque nos estamos cuidando somos nosotros los docentes. La educación no es para nosotros, ya nosotros la vivimos, la educación es para ellos, y cuando tú... rechazas, este... y pones por delante tus intereses personales, ¿verdad? Entonces no estás cumpliendo con ese principio filosófico y ese principio ontológico, ¿ontológico es que tú dices? No se está cumpliendo.</i>	Sistema excluyente.	Ontológica.
2475		Sensibilidad	Epistémica
2476			
2477			
2478			
2479			
2480		Interés personal	
2481		supera antes el interés social.	
2482			
2483			
2484	TMC: y por supuesto el gerencial menos.		Holística
2485	CED: menos. <i>Entonces es lamentable porque eso es lo que tenemos aquí los docentes. Por eso te estoy diciendo que si la cabeza de la institución piensa diferente con relación a esos principios, o a esos fundamentos, bueno eso basta y sobra para decir que nuestras instituciones están en crisis.</i>		Ontológica
2486			
2487			
2488			
2489		Sistema excluyente.	Ontológica.
2490	TMC: y allí hay hasta, acabo de visualizar un principio de geren, de gerencia educativa, ¿me entiendes?, desde... en este caso un principio filosófico, que tampoco se cumpliría como tal	Sensibilidad	Epistémica
2491			
2492			
2493	¡Es grave!		
2494	CED: <i>entonces lo que nos estamos reuniendo es para... nos estamos reuniendo para, para, para quitarnos de encima los problemas. Fíjate que, que la educación, la educación, este... eh... sin problemas no es educación.</i>		
2495			
2496			
2497			
2498	TMC: ¡así es!		Ontológica.
2499	CED: <i>porque es, es que la educación genera cambio, entonces si tú, si tú ves que tú tienes una persona allí que necesita de ese cambio y tú le estás dando la espalda, o sea que tú no estás cumpliendo con ese principio.</i>	Interés personal	Epistémica
2500		supera antes el interés social.	
2501			
2502			
2503	TMC: si, porque la educación se forma entre, entre la interacción entre personas.		
2504			
2505	CED: ¡así es!		
2506	TMC: y la interacción entre personas generará conflictos, generará una diversidad de criterios, y consecuentemente, bueno, genera este... transformaciones, o busca generar transformaciones.		Ontológica.
2507			Epistémica
2508			
2509			
2510	CED: <i>entonces tú sabes que es lastimoso, cuando... tú... observas que hay personas... que... eh... y en el caso de, de en materia educativa, que hay personas que piensan es por sí mismos, o sea, ellos no están pensando en el colectivo. Ellos están pensando en sí mismos. Entonces fíjate cuál fue, cuál fue... ¿cuál es la misión de nosotros? Nosotros como</i>	Interés personal	
2511		supera el interés social.	
2512		Valores institucionales	
2513			
2514			
2515			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2516	<i>educadores tenemos una misión social.</i>		
2517	TMC: ¡así es!		
2518	CED: y, pero nosotros, <i>cuando tú estás en una situación de</i>		
2519	<i>éstas, que te reúnes, que retiras una masa de estudiantes por</i>		
2520	<i>tres horas para reunirte y tomar la decisión de, de salir de un</i>		
2521	<i>estudiante, ¿tú estás, haciendo, tú estás cumpliendo con esa</i>		
2522	<i>misión social, con esa parte filosófica, ontológica, no?</i>		
2523	TMC: no, de ninguna manera. Es más ¿Cómo podrá sentir e, eh,	Pérdida de la	Axiológica
2524	el ser de esa persona, de ese, de ese, estudiante? Por ejemplo, si	ética.	
2525	tú tuvieses que interpretarlo qué, ¿qué me podrías decir?		
2526	CED: <i>bueno, yo te puedo decir que el estudiante cuando e...</i>		
2527	<i>ese día, e... yo soy guía de él, y a él le tocaba presentar</i>		
2528	<i>proyecto. La directora se acercó a mí, porque la mamá estaba</i>		
2529	<i>allí y me dijo que necesitaba, que, que el alumno, este... se lo</i>	Preparación y	Axiológica
2530	<i>llevaran a Dirección porque necesitaban hablar con la mamá;</i>	rechazo o	
2531	<i>entonces yo le dije que se esperara, porque el niño me iba a</i>	alejamiento	
2532	<i>presentar proyecto y era el segundo de, de la presentación,</i>	del aula.	
2533	<i>este, que yo después yo misma se lo llevaba a Dirección, eh,</i>		
2534	<i>bueno... a al cabo... no había comenzado el proyecto, al cabo</i>		
2535	<i>de cinco minutos se presentó un coordinador y me sacó al</i>		
2536	<i>estudiante y a la mamá de allí. Cuando yo voy a dar inicio ...</i>		
2537	TMC: ¡pero, pero que atropello!		
2538	CED: ¡a bueno!, cuando yo voy a dar inicio al proyecto y voy a		
2539	buscar al estudiante en dirección, que por favor lo necesito; la		
2540	directora... ¡gritó y me dijo que no! que el alumno estaba	Competencia	Teleológica
2541	<i>sancionado, que el alumno estaba sancionado y le coartó su</i>	humana.	
2542	<i>derecho. ¿Cuál fue la reacción del estudiante? llorar y decirle</i>		
2543	<i>a la mamá “me sacas de aquí, porque aquí lo que me están</i>		
2544	<i>colocando es pura este... ¡trabas!, me sacas de aquí”. Y se vio</i>		
2545	<i>y, y se vio, visualicé el sentimiento que estaba, que tenía ese</i>		
2546	<i>niño en ese momento. Entonces yo digo: nosotros estamos</i>		
2547	<i>cumpliendo con esa misión, ¡no!</i>		
2548	TMC: pero, pero será que nosotros los docentes hemos... este,		
2549	hemos dejado		
2550	CED: perdido, hemos perdido		
2551	TMC: ¡aja!		
2552	CED: <i>hasta la ética, hemos perdido todo.</i>	La vocación.	Epistémica.
2553	TMC: si, y el sentido de... de... del ser.	Integralidad.	
2554	CED: ¡aja!		
2555			
2556	TMC: que, que, que debemos tener, para, en este caso para, para		
2557	solucionar los problemas educativos con, con los muchachos,		
2558	problemas de comportamiento.	Violencia.	
2559	CED: es que fíjate tú.	Docentes	
2560	TMC: ¿será que estamos dejando la parte humana...?	estudiantes,	
2561	CED: yo siento, ¡escúchame!, yo siento y ¿quiénes son, <i>quiénes</i>	gerentes.	

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2563	<i> fueron las personas que mejor rechazaron esto?, aquellas</i>		Axiología.
2564	<i> personas que mejor preparados estamos en, en...</i>		Ontología
2565	TMC: pero es contradictorio.		
2566	CED: a esto voy, eh, se pierde como el sentido común en la		
2567	medida en que te preparas...		
2568	TMC: y el sentido humano.		
2569	CED: <i> el sentido humano, el sentido común, o sea, lo pierdes,</i>		
2570	<i> y, y las personas que votaron... a eso, a que mi vida está</i>		Postmoderna.
2571	<i> primero, porque ese me va a dañar toda la, la, la manzana que</i>		Ontológica
2572	<i> yo tengo allí. Una manzana podrida me contamina a las otras,</i>		
2573	<i> me las daña. Bueno, eso... es la manera de pensar de ese</i>		
2574	<i> grupo de personas que son profesionales, que son</i>		
2575	<i> universitarias, que tienen postgrado y están en vías de otro, de</i>		
2576	<i> otro crecimiento personal y profesional. Son lamentables, es</i>		
2577	<i> aquí como yo te digo, se pierde como el sentido común, el</i>		
2578	<i> sentido humano como tú lo dices, es decir que esa, esa misión,</i>		
2579	<i> eso no se está dando, para la cual fuimos formados, eso no se</i>		
2580	<i> está dando, porque estamos es rechazando del sistema...</i>		
2581	TMC: ¿Qué, qué está pasando en la educación, profesora, te		
2582	estoy escuchando y veo que eso es un, eso es el día a día, pero		
2583	qué está pasando con nosotros los educadores? (siseo)...		
2584	pareciera que el... o sea...		
2585	CED: <i> que no somos educadores de vocación.</i>		
2586	TMC: interpretando tus palabras y de repente viendo el día a		
2587	día, encuentro que, te, tenemos más problemas nosotros del ser,		
2588	desde el punto de vista del ser que los mismos estudiantes.		
2589	CED: <i> así es... es que yo te voy a decir una cosa, hay un grado</i>		
2590	<i> de violencia en mi sitio de trabajo en este momento, y... pero</i>		
2591	<i> esa situa (término inconcluso) esa violencia no sólo se está</i>		
2592	<i> generando a nivel de... de alumnos, si no de profesores. Si...</i>		
2593	<i> hay violencia en el hogar y la violencia se inicia con los padres</i>		
2594	<i> por supuesto que esa misma violencia se va a ver reflejada en</i>		
2595	<i> la conducta de los hijos. Eso es lo que está pasando en la</i>		
2596	<i> institución. Allí no se están respetando, allí hay problemas a</i>		
2597	<i> diario, hay enfrentamientos, entonces tú no le puedes pedir a</i>		
2598	<i> una masa de estudiantes que no generen violencia, donde</i>		
2599	<i> nosotros mismos nos estamos matando delante de ellos.</i>		
2600	TMC: no hay ejemplo.		
2601	CED: no hay ejemplo.		
2602	TMC: <i> no hay valores.</i>		
2603	CED: <i> no hay valores</i>	Valores	Axiológica.
2604	TMC: definitivamente que es allí donde está parte del problema,		
2605	las raíces más profunda.		
2606	CED: así es.		
2607	TMC: ¿otro punto, que agregar en esta pregunta?		
2608	CED: ¡bueno, no, eso!		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2609	TMC: ok. La siguiente dice eh... se plantea de la siguiente		
2610	manera: de acuerdo a tú apreciación, coménteme sobre los		
2611	procesos estrictamente gerenciales eh... que los directores dejan		
2612	de cumplir. Esto nace de... por lo siguiente, siempre me has, en		
2613	tú discurso emerge que los directores no cumplen, que los		
2614	a directores no hacen, entonces mi inquietud es: ¿Cuáles son		
2615	esas funciones estrictamente gerenciales que los docentes o el		
2616	directivo no cumplen?		
2617	CED: e... a... <i>lo básico. No planifican, no se organizan,</i>	Funciones gerenciales.	Epistémica.
2618	<i>este..., dirigen, pero de manera autocrática.</i>		
2619	TMC: ¿no planifican qué?		
2620	CED: no evalúan, no planifican los procesos.		
2621	TMC: ¿Cuáles, cuáles?		
2622	CED: <i>no planifican... este...las actividades diarias que se</i>		
2623	<i>deben dar, este..., no, no generan proyectos que, que, que</i>		
2624	<i>mejoren el... e...; cuando tú planificas tú planificas hasta los</i>	Funciones gerenciales	Epistémica
2625	<i>proyectos que tú debes hacer para mejorar los procesos dentro</i>		
2626	<i>de la institución. ¡Eso allí no se da! Entonces no cumplen con</i>		
2627	<i>la planificación, no cumplen con...</i>		
2628	TMC: ¿no cumplen con cual planificación?		
2629	CED: con los proyectos... <i>con los proyectos pedagógicos, no</i>	Funciones gerenciales	Epistémica
2630	<i>cumplen con los proyectos de aula</i> si los podríamos llamar...		
2631	TMC: ¿los directores?		
2632	CED: <i>¡los directores! Ellos no cumplen con eso. Ellos son los</i>		
2633	<i>primeros que incumplen el reglamento. Ellos son los primeros</i>		
2634	<i>que llegan tarde a las instituciones. Ellos son los primeros que no</i>		
2635	<i>dan el ejemplo. Ellos son los primeros que no saben comunicarse</i>		
2636	<i>con el personal. Y cuando es la cabeza, la comunicación no es</i>		
2637	<i>eficiente ¿qué podrás esperar para los demás? En, lo, las</i>		
2638	<i>tomas de decisión son arbitrarias. ¿Ellos están cumpliendo</i>	Funciones gerenciales	Deontológica
2639	<i>con esos procesos? O sea... ¿ellos te organizan? Ellos no te</i>	Gestión	
2640	<i>organizan, porque organizar es poner cada cosa en su lugar,</i>		
2641	<i>¿verdad? Este... ¿ellos, ellos te dirigen los procesos? No te los</i>		
2642	<i>dirige, porque si no te planifican ¿qué te van a dirigir? ¡Ah!</i>		Epistémica
2643	<i>Ello lo que te dirigen es día a día, lo que se va dando. Si tú, si</i>		
2644	<i>tú tuvieses, este... en tú gestión se, se moviera en base a una</i>		
2645	<i>planificación estratégica, ¿verdad?, eso te va a dar pie a ti</i>		
2646	<i>para que te organices, para que dirijas y reevalúes los procesos</i>		
2647	<i>que tienes allí. Entonces ¡eso no se da!, ¡eso no se da!</i>		
2648	TMC: ¿tú ves alguna diferencia entre gestión y gerencia?		
2649	CED: <i>gestión y gerencia, bueno, pero es que, cuando tú</i>		
2650	<i>hablas de gestión e, es l... es hm... está asociada a la gerencia.</i>		
2651	<i>O sea, gerencia es dirección... y gestión lo visualizo yo así,</i>		
2652	<i>gestión e... e... es el desempeño que se da en función de esa</i>	Retroalimentación de la planificación.	
2653	<i>gerencia. Corríjame.</i>		
2654	TMC: si así es, te pregunto esto para llegar al, al fondo		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2655	nuevamente de la pregunta. Busco son, e... los procesos que		Epistémica
2656	debe desarrollar un director, este, nato, por ejemplo, en este		
2657	caso.... e... control de asistencia, es una función nata, directiva		
2658	del director o subdirector, por ejemplo... e... en este caso e... el		
2659	control, de la, de la pla, de la planificación de los diferentes		
2660	departamentos.		
2661	CED: <i>bueno eso no se da ¿y no se da por qué? Porque ni ellos</i>		
2662	<i>mismos saben planificar. ¿Entonces qué pasa? Los docentes te</i>		
2663	<i>entregarán la planificación, ¿pero hay una retroalimentación?</i>	Supervisión	
2664	<i>O sea sentido de lo que es entregar una planificación, ¿el fin</i>	pedagógica y	Ontológica.
2665	<i>último se da? No se da y no se da sencillamente porque si te...</i>	administrati-	
2666	<i>yo soy el director y tú me entregas, o un coordinador y tú me</i>	va, e	
2667	<i>entregas la planificación y yo no te hago una</i>	institucional.	
2668	<i>retroalimentación del proceso, entonces el fin último no se da,</i>		
2669	<i>es un requisito más y estoy cumpliendo con un requisito más.</i>		
2670	TMC: si, por que realmente el director actúa en función a, a su,		
2671	e... personal técnico docente.		
2672	CED: ¡Aja!		
2673	TMC: en base a sus coordinadores.		
2674	CED: ¡aja! <i>Qué te dicen entonces cuando hablan en un</i>		
2675	<i>consejo: colegas ustedes tienen que entregar la planificación,</i>		
2676	<i>porque saben que si a mí me viene una supervisión yo soy</i>	Funciones	
2677	<i>sancionada, o sea ¿Tú crees que eso es respuesta, tú crees que,</i>	gerenciales.	Ontológica
2678	<i>que, que...que eso...eso debe estar en boca de un director</i>		
2679	<i>¡no!, porque tú no tienes que estar pensando en que a ti te van</i>	Funciones	
2680	<i>a supervisar, tú tienes que estar pensando.</i>	gerenciales	
2681	TMC: el deber ser.		Ontológica
2682	CED: el hecho de tú planificar, eso quiere decir que va, va...		
2683	TMC: vas a mejorar.		
2684	CED: ¡claro! Y que vas a trabajar en función de un algo, de un		
2685	día y de una fecha, que va a tener inicio, desarrollo y cierre.		
2686	TMC: perfectamente. Este... ¿algo que agregar a esta, a este		
2687	punto?		
2688	CED: bueno, no eso, que no, no por cuando yo te digo, eso		
2689	<i>cuando tú dices de llevar la asistencia, yo digo, que esas son</i>		
2690	<i>cos (término inconcluso) eso, esos son detalles, esos son cosas</i>		
2691	<i>¡eh!, pero el fondo de esto, no, no eh, de, de las funciones de</i>		
2692	<i>los gerentes, ello no, no lo hacen, porque fíjate tú, si ellos no</i>	Funciones	Ontológica
2693	<i>saben planificar y no planifican, si ellos no, no se organizan</i>	gerenciales.	
2694	<i>como tal,</i>		
2695	<i>pero organizarse no es, no es organizar y que, e... este grupo</i>		
2696	<i>de profesores que ni siquiera le piden permiso a uno, porque</i>		
2697	<i>cuando hacen un cronograma a ellos no les importa, el hecho,</i>		
2698	<i>escúchame, el hecho de no involucrarte a ti allí; el hecho de</i>		
2699	<i>no buscar tu perfil, para ubicarte dentro de lo que quiero,</i>		
2700	<i>porque yo sé que si tú eres bueno para esto, tú me sirves a mí en</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2701	este proyecto. O sea, tú no me sirves en otro. Yo tengo que	Autoridad	Ontológica
2702	analizar tu perfil como docente para yo poder utilizarte a ti, de,		
2703	en el buen sentido de la palabra, aprovecharte, eh, en eso que yo		
2704	quiero. <i>Que eso me va a mejorar a mí el proceso, entonces no,</i>		
2705	<i>ellos toman y aquí está, ellos no te piden permiso, ellos no</i>		
2706	<i>estudian tu perfil, e, ellos no hacen nada de eso. Simple y</i>		
2707	<i>llanamente te tomaron, te colocaron aquí y punto. Entonces</i>		
2708	<i>¿qué pasa cuando se trabaja de esa manera?, ¡bueno!,</i>		
2709	<i>primero que no hay interés porque a mí no se me tomó en</i>		
2710	<i>cuenta. A mí se me colocó allí y punto. ¿Verdad? Segundo que</i>		
2711	<i>se me colocó y resulta que yo no sé de eso, yo no sé para qué</i>		
2712	<i>me metieron ahí. Entonces viene la resistencia a no hacer las</i>		
2713	<i>cosa bien ¿Ves? ¿Entonces eh, la función de gerente se está</i>		
2714	<i>dando? ¡No!. No se está dando, simple y llanamente porque</i>		
2715	<i>soy el director entonces yo, yo... yo lo que sé es pegar cuatro</i>		
2716	<i>gritos para que a mí se me obedezca y eh, dejo clara mi</i>		
2717	<i>autoridad.</i>		
2718	TMC: ¿autoridad es pegar gritos?	Interés comunitario.	Holística
2719	CED: ah, bueno, pero para ellos.		
2720	TMC: para muchos no.		
2721	CED: bueno, pero para ellos eso es autoridad, para ellos eso es		
2722	<i>autoridad.</i>		
2723	TMC: ok.		
2724	CED: errada, pero para ellos.		
2725	TMC: si, si y es parte del día a día.		
2726	CED: eso mismo.		
2727	TMC: me, me comentaste que en toda institución se deben		
2728	<i>trazar proyectos, ¿verdad?, en este caso proyectos de</i>		
2729	<i>desarrollo endógeno; ya en una oportunidad pasada me dijiste</i>		
2730	<i>que eso no se planteaba, no se cumplía, ¿Por qué razón eso no</i>		
2731	<i>se está cumpliendo? ¿Qué está pasando con la relación</i>		
2732	<i>escuela comunidad, comunidad escuela?</i>		
2733	CED: bueno, primero porque no hay el interés.		
2734	TMC: interés como tal.		
2735	CED: segundo porque desconocen los procesos.		
2736	TMC: aja, interés de...		
2737	CED: <i>interés de la institución hacia, hacia la comunidad, ah,</i>		
2738	<i>es más fácil trabajar con lo que tengo dentro y, y... porque me</i>		
2739	<i>es más difícil ir a buscar afuera. Porque yo tengo un horario y</i>		
2740	<i>mi horario está es dentro, y cuando yo salgo afuera eso me</i>		
2741	<i>quita tiempo para las cosas, y eso no solamente lo ve el</i>		
2742	<i>docente, sino</i>		
2743	<i>también el directivo. O sea, el directivo ve más productivo</i>		
2744	<i>cuando el docente está adentro. Entonces ¿qué te quiero</i>		
2745	<i>decir?, yo esos organismos como Consejos Comunales,</i>		
2746	<i>como... este... los Consejos... Escolares que se están</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión	
2747	<i>generando ahorita, este, como.... el, él, el, los con...</i>			
2748	TMC: las Asociaciones Civiles.			
2749	CED: ¡ah! <i>Las Asociaciones Civiles, bienvenidos sean.</i>			
2750	TMC: <i>las cooperativas.</i>			
2751	CED: <i>las cooperativas. Cooperativas bienvenido sean; porque</i>			
2752	<i>ellos tienen una visión allí. Y una razón de estar allí también.</i>			
2753	<i>Y ellos tienen un compromiso social co, con la escuela y con la</i>	Asociaciones civiles.	Holística	
2754	<i>misma comunidad, pero qué pasa cuando yo, yo escuela, que,</i>	Cooperativas.		
2755	<i>soy yo, yo escuela, yo tengo que dirigirme a ellos y tengo que</i>	Las comunidades		
2756	<i>involucrarlos a ellos porque a mí, mí, me, para mí me es</i>	Consejos comunales.		
2757	<i>beneficioso porque de alguna, ellos tienen que generarme una</i>			
2758	<i>razón social ¿verdad? Vamos a aprovechar esa razón social</i>			
2759	<i>para que ellos me ayuden a mí como institución. Entonces</i>			
2760	<i>¿qué pasa? ¡Ah! pero es que eso genera proceso, eso genera</i>			
2761	<i>trabajo, eso genera este, compromiso, eso genera tiempo.</i>			
2762	TMC: En este caso, u, e, eh, y en función a tu experiencia: las			
2763	Asociaciones Civiles: ¿los Consejos Comunales y, eh... ha dado			
2764	algún aporte a eh... a... al espacio de trabajo donde tú estás?			
2765	CED: ¡no!, ¡para nada! <i>¿Pero para nada por qué? Porque se</i>	Consejos comunales.	Holística	
2766	<i>le busca es para cumplir un requisito. Y para decirles fírmame</i>			
2767	<i>aquí, fírmame aquí porque se necesita llevar esto a la Zona</i>			
2768	<i>Educativa. Es un requisito.</i>			
2769	TMC: bueno, pero es que ello manejan recursos, recursos			
2770	económicos, que muchas veces los planteles los necesitan.			
2771	CED: pero allá no, allá ese no es el caso. Es increíble, mira,			
2772	cuando yo te decía Tulio lo del taller; es increíble cómo colegas			
2773	que son profesoras universitarias, te decían a ti, lo de la...			
2774	recuerdo la psicólogo, que la psicólogo decía este, ¡aja!, <i>¿qué es</i>			
2775	<i>lo que pasa? ¿Por qué es incertidumbre? Bueno hay</i>			
2776	<i>incertidumbre porque nosotros ya tenemos seis años en que</i>			
2777	<i>nos van a sacar de la institución este año, este año nos vamos,</i>			
2778	<i>entonces para qué vamos a hacer cosas; e, e, e, es una gestión</i>	Incertidumbre	Epistémica.	
2779	<i>e... pensando en el mañana, o sea, ellas no están viendo el</i>			
2780	<i>presente. A ellas no les interesa el presente ellas, ellas ¿para</i>			
2781	<i>qué vamos a hacer esto si nos van a sacar de aquí? o sea ¿para</i>			
2782	<i>qué vamos a hacer, si dentro de tres mese, cuatro meses nos</i>			
2783	<i>vamos a ir? Y no sabemos dónde vamos a caer. ¡Ah! Pero es</i>			
2784	que tú no puedes pensar en el futuro; tú tienes es que pensar en			
2785	el presente y <i>darle gracias a Dios, y trabajar con ese presente</i>			
2786	<i>que tienes. Entonces para que tú veas que, que se pierde hasta</i>			
2787	<i>el sentido común de las cosas, que yo digo que en la medida en</i>	Incertidumbre		Epistémica.
2788	<i>que más nos preparamos, en la medida en que, en que... en</i>			
2789	que, que nos sentimos como, vamos a decir como más			
2790	preparados, vamos como que perdiendo ese sentido común. Eso			
2791	no es con todos porque no es contigo, no es conmigo, pero la,	Sentido de pertenencia.	Ontológica.	
2792	lamentablemente eso es lo que estamos viendo.	Motivación		

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2792	TMC: sentido de pertenencia.		
2793	CED: <i>no hay sentido de pertenencia. Y si no hay sentido de</i>		
2794	<i>pertenencia no hay motivación, y si no hay motivación no hay</i>		
2795	<i>ganas de hacer las cosas.</i>		
2796	TMC: CED, pero eso...		
2797	CED: y si no hay motivación no hay ganas de hacer las cosas no		
2798	hay motivación de calidad.		
2799	TMC: ca (término inconcluso) profesora, será que este, eh...		
2800	estamos o debemos es... fortalecer la formación del docente.		
2801	CED: ¡claro que sí! ¡Claro que sí!		
2802	TMC: ¿y ese rol no deberían llevarlo las universidades?		
2803	CED: <i>las universidades, pero también los organismos rectores.</i>		
2804	<i>Y cuando yo te digo los organismos rectores es, es darle a, a</i>	Las universidades venezolanas.	Holística
2805	<i>ese recurso el valor que se merece. Que él se sienta importante,</i>		
2806	<i>que él se sienta que él es útil, y manejarle mucho, no</i>		
2807	<i>solamente la parte académica pedagógica, sino la parte</i>		
2808	<i>humana. Decirle a esa persona que está ahí que vale y que se</i>		
2809	<i>necesita dentro del sistema, pero que se necesita</i>		
2810	<i>comprometido; no es comprometido a juro. Atropellándolo,</i>		
2811	<i>sino es comprometido porque de verdad lo quiere hacer,</i>		
2812	<i>porque le nace hacerlo, porque se siente identificado y quiere</i>		
2813	<i>eh... quiere, mejorar cada día el sistema.</i>		
2814	TMC: eh... tomando, tomando la palabra en so (término		
2815	inconcluso) cuando me planteaste e... se quiere mejorar cada día		
2816	el sistema, eh... y tomando como... ejem (término inconcluso)		
2817	como factores a todos los protagonistas, en este caso los		
2818	docentes que están siendo preparados en estos momentos en las		
2819	aldeas universitarias, ¿Qué piensa de, de, de su formación como		
2820	tal?		
2821	CED: bueno yo te voy a decir, yo no, yo no quiero opinar		
2822	mucho en cosas que, que te desconozco, porque de verdad,		
2823	solamente lo que... lo que... he escuchado son rumores de		
2824	pasillo, o sea, no he tenido la oportunidad de, de tener una...	La ideología.	Deontológica.
2825	TMC: una conversación.		
2826	CED: una conversación con un egresado y que esté		
2827	incursionado en, en <i>ese tipo de aldea, solamente son</i>		
2828	<i>situaciones y comentarios de pasillo que he escuchado, este,</i>		
2829	<i>pero yo te digo una cosa, si... si... el recurso que se está</i>		
2830	<i>formando no se está formando con calidad y, y, y, aparte de</i>		
2831	<i>que no se está formando con, con calidad, va cargado de una</i>		
2832	<i>ideología política, de verdad que, que, que vamos (siseo) ser</i>		
2833	<i>peor cada día.</i>		
2834	TMC: sí, pero la pregunta te la planteaba por lo siguiente.		
2835	Tenemos lo, los docentes que van a ser egresados o están siendo		Holística
2836	egresados de las aldeas, ¡no! y tenemos por supuesto diferentes		
2837	facultades este, eh,... que... forman profesionales de la		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2838	educación, ¿Por qué lo de las aldeas? ¿Será que de alguna		
2839	manera las universidades no están cumpliendo con el rol... en		
2840	cuanto a la formación integral de sus egresados?		
2841	CED: no, mira lo que pasa es...		
2842	TMC: ¿qué percibes allí?		
2843	CED: no, no. Aquí yo lo que veo es lo siguiente: hay muchos	Estructura	
2844	egresados e... a nivel de, de, de... de bachillerato y no	física y	Holística
2845	tenemos universidades, no tenemos universidades. Nuestras	capacidad de	
2846	universidades no, no están capacitadas para albergar esa	las	
2847	cantidad, esa matrícula de, de bachilleres que están	universidades.	
2848	egresando.		
2849	TMC: me estás hablando de, de...		
2850	CED: entonces sale una nueva...		
2851	TMC: infraestructura, capacidad instalada.		
2852	CED: <i>jaja! capacidad instalada. Este... y entonces surge esta</i>	Estructura	
2853	<i>nueva modalidad de, de generar espacios donde se puedan e...</i>	física y	Holística
2854	<i>formar este tipo de, de, de egresados de, este... de bachilleres</i>	capacidad de	Postmoderna.
2855	<i>que se puedan formar. Ahora bien, la situación está en que...</i>	las	
2856	TMC: pero discúlpame CED, pero pareciera que eh... bueno...	universidades.	
2857	que la, el perfil, el perfil, este, de uno es diferente al perfil del		
2858	otro. Porque pareciera que es una... eh... los que vienen		
2859	egresados de, en este caso de...		
2860	CED: de las misiones.		
2861	TMC: de las misiones vienen con un perfil eh... más socialista,		
2862	más social, en este caso, pareciera que los que están		
2863	generándose en las universidades no tienen ese perfil, y hay		
2864	quizás hasta una contraposición, una... eh... vamos a decirlo,		
2865	confrontación, entre una vi (término inconcluso), entre una		
2866	formación capitalista y una formación social, socialista. Allí está		
2867	el planteamiento. ¿Qué me dices al respecto?		
2868	CED: <i>¡no, bueno!, yo te digo que de verdad este eh... este...</i>		
2869	<i>ahorita estamos viviendo una era de cambios en el país, este...</i>		
2870	<i>dónde hay uno... un líder o unos líderes que están pro,</i>		Holística
2871	<i>promoviendo este, esa ideología socialista, pero ¿hasta qué</i>	Las misiones.	Postmoderna
2872	<i>punto? ¿Verdad? Uno puede decir que de verdad eso es</i>		
2873	<i>socialismo. Este... yo digo que... que...yo me inclino, yo eso</i>		
2874	<i>de capitalismo, socialismo o sea, yo eso no lo veo así. Yo digo</i>		
2875	<i>que es más una..., una... este, un sentido de, de, de</i>	La ideología.	
2876	<i>quererme inclinar hacia un proceso ideológico que cualquier</i>		
2877	<i>otro. Porque, fíjate, nosotros somos formados de eso que se</i>		
2878	<i>llama universidades capitalistas, o sea por decirte algo, y, y tú</i>		Ontológica
2879	<i>ves el sentido social que uno tiene.</i>		Postmoderna.
2880	TMC: y, y los dos tienen un currículo diferente.		
2881	CED: (siseo)... bueno, <i>pero es que éstas, tienen un currículo</i>		
2882	<i>diferente, pero es que el currículo que se está vendiendo cómo</i>	La	
2883	<i>socialista este..., están inmersos muchos factores políticos,</i>	ideología.	

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2884 2885 2886 2887 2888 2889 2890 2891 2892 2893 2894 2895 2896 2897 2898 2899 2900 2901 2902 2903 2904 2905 2906 2907 2908 2909 2910 2911 2912 2913 2914 2915 2916 2917 2918 2919 2920 2921 2922 2923 2924 2925 2926 2927 2928 2929	<p><i>muchos intereses ideológicos que es lo que le conviene al, al, al gobierno de turno, o... ¡sí!, al gobierno de turno ¿entiendes? Yo sí, fíjate que eso de socialismo capitalismo y de socialismo, yo considero que las universidades son socialistas. O sea, para mí.</i></p> <p>TMC: todas, todas.</p> <p>CED: todas, ¡sí, todas! Todas porque ellas <i>te promueven la parte social. O sea, ¡te la promueven! Entonces eso de querer diferenciar entre capitalismo y socialismo</i>, esto es una... una situación que se presenta, se está dando porque hay una división sencillamente y porque hay una persona que, que quiere marcar una pauta, un tiempo, en un espacio, en una época. Yo lo veo así. Y ahí no, no me...</p> <p>TMC: <i>aun a, aun teniendo eh...este... quizás objetivos diferentes. Aun teniendo en este caso, a los profesores formas diferentes de inserción dentro del espacio educativo.</i></p> <p>CED: ¡bueno! Pero eso es lo que te estoy diciendo, eso, que ahí lo que se está buscando es formar este... u, u, u... un educador, pero cargado de ideología política, porque tú te pones a ver el fondo socialista, eso tiene más fondo político o politiquería...</p> <p>TMC: politiquero.</p> <p>CED: politiquero que, ¡qué social! Porque tú no me vas a venir que humanista, tú no me vas a decir que las universidades no son humanistas, tú no me vas a decir que las universidades no manejan la parte social, ¡eso es mentira!</p> <p>TMC: sé, de hecho, tenemos hasta, eh... fa, facultades de humanidades.</p> <p>CED: <i>por eso, no, no y de educación, la educación es, se inclina hacia la parte social.</i></p> <p>TMC: ah, eh, ¿algún punto que agregar?</p> <p>CED: ¡no, bueno eso!</p> <p>TMC: bueno, este... ya habiendo eh terminado con la segunda fase de esta entrevista, eh... nos despedimos, este... profesora gracias por su, por su participación eh, vamos a decir que el valor agregado que usted le está presentando a este, a ésta, este trabajo de investigación, a esta fase investigativa es sumamente importante. Muchas gracias profesora, entonces probablemente en un futuro no muy lejano la volveré a llamar para cerrar algún punto, pero de momento estos son ya los eh, es un cierre de ésta, de este momento. Muchas gracias.</p> <p>CED: ok. Gracias a ti Tulio, de verdad, que estamos a la orden y cualquier cosa que te pueda ayudar y yo espero que de algo te haya servido, no sé, servir lo que te estoy planteando, es mi experiencia. Es lo que estoy viviendo, en el momento y considero que de verdad y, y, veo con, con, con... tristeza los</p>	<p>La ideología.</p> <p>La ideología.</p> <p>La ideología.</p>	<p>Ontológica Postmoderna.</p> <p>Ontológica.</p> <p>Ontológica.</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2930	problemas que estamos viviendo ahorita en materia educativa.	Información educativa mas no supervisión.	Ontológica. Epistémica
2931	¡De verdad que si!		
2932	TMC: ¡caramba! Entonces tenemos que participar, tenemos que		
2933	luchar de alguna manera para que eh, la educación en nuestro		
2934	país este... mejore, mejore.		
2935	CED: ¡así es!		
2936	TMC: vamos a pensar que son momentos difíciles, pero que		
2937	bueno, que van a ser superados, con el trabajo cotidiano, con la		
2938	lucha diaria de cada uno de, de sus docentes		
2939	independientemente del, del perfil, en este caso ideológico que		
2940	podamos tener.		
2941	CED: ok.		
2942	TMC: bueno ¡gracias!		
2943	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 05		
2944	Supervisor AO.	Información educativa mas no supervisión	Ontológica. Holística
2945	TMC: buenas noches, eh, siendo hoy 25 de, de abril del, del		
2946	2009, siendo las 4:20 pm nos reunimos en, en la residencia de		
2947	la profesora AO eh... para desarrollar la entrevista en		
2948	profundidad (con ella) sobre la supervisión, eh..., esta		
2949	información será este... e... insumo para... desarrollar el		
2950	enfoque teórico de una tesis de gerencia epistémica que se está		
2951	desarrollando en la Universidad de Carabobo, constituyendo la		
2952	profesora AO eh... mi segundo informante. Eh, son muchos los		
2953	tópicos que vamos a tratar, sin embargo, este... partiendo de, de		
2954	este primer momento la, eh... entrevista, o la pregunta		
2955	generadora sería que piensa ella sobre la... el enfoque de la... supervisión aquí en el Estado Carabobo. Con ustedes la		
2956	profesora AO. Profe: este, como bien acabas de, de oír, eh, estoy		
2957	desarrollando una tesis de gerencia epistémica, y necesito en		
2958	función a tu experiencia, en función a tu formación, en función a		
2959	todo tus conocimientos, eh, conocer e, ¿Cómo percibes tú, en		
2960	este caso, la gerencia... o la supervisión aquí en el Estado		
2961	Carabobo?		
2962	AO: la supervisión educativa.		
2963	TMC: ¿aquí en el Estado Carabobo?		
2964	AO: en el Estado Carabobo, <i>bueno, mira, entendiendo la</i>		
2965	<i>supervisión como un proceso de asesoramiento, control y</i>		
2966	<i>seguimiento del proceso educativo, yo pienso que no se está</i>		
2967	<i>cumpliendo ese proceso como tal, este... porque percibo y por</i>		
2968	<i>mi experiencia que el proceso de supervisión ha desmejorado</i>		
2969	<i>últimamente; este..., lo que hay es un proceso de información</i>		
2970	<i>educativa, pero no hay ese proceso... de asesoramiento al...</i>		
2971	<i>docente, al directivo, este, de control y de seguimiento para</i>		
2972	<i>lograr, pues los propósitos de la supervisión, como es mejorar,</i>		
2973	<i>este, la calidad de la enseñanza; eh, lo veo co, (el término</i>		
2974	<i>quedo inconcluso) de verdad que ha desmejorado en ese</i>		
2975			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
2976	<i>sentido, eh, aunque últimamente, últimamente en este año, sí</i>		
2977	<i>le veo algo... este, bastante bueno, últimamente, muy poco,</i>		
2978	<i>pero sí.</i>		
2979	TMC: ¿Qué le ves de bueno?		
2980	AO: algo, mira, este, <i>últimamente se está aplicando la</i>		
2981	<i>supervisión integral. La supervisión integral, este, vamos un</i>		
2982	<i>equipo de supervisores, me parece bastante bien para hacer un</i>		
2983	<i>diagnóstico a los planteles, al proceso educativo, a las</i>	Supervisión integral.	
2984	<i>estrategias pedagógicas; en general se va un equipo de</i>		
2985	<i>supervisión a los planteles, tanto eh, e... media diversificada</i>		
2986	<i>como preescolar, primaria, en cualquier, este... subsistema,</i>		
2987	<i>y... y abordamos entre diez, entre doce; nos vamos por la</i>		
2988	<i>problemática principal, pero se aborda el aspecto pedagógico,</i>		
2989	<i>se aborda el aspecto administrativo, se aborda infraestructura,</i>		
2990	<i>se aborda Comunidad Educativa y... ha dado resultados.</i>	Supervisión integral	Ontológica Holística
2991	TMC: resultados, como... ¿cómo cuáles, por ejemplo?		
2992	AO: <i>en el sentido de que en realidad, mira, este, se le puede</i>		
2993	<i>hacer un diagnóstico...</i>		
2994	TMC: ¡a profundidad!	Supervisión integral	
2995	AO: <i>a profundidad a los planteles así.</i> (La profesora traquea los		
2996	dedos, emulando la rapidez), rápido, inmediatamente.		
2997	TMC: ok. Eh...		
2998	AO: ¡aja!, dime.		
2999	TMC: si, percibiendo que, este... este... este... enfoque de		
3000	supervisión.		
3001	AO: integral.		
3002	TMC: <i>es integral, es integrada, este... y me dices que (siseo) se</i>		
3003	<i>le puede hacer un diagnóstico de manera inmediata, eh...</i>		
3004	<i>habrá ya en este caso producto, valor agregado, este, que haya</i>		Epistémica
3005	<i>generado este tipo de, de...</i>		
3006	AO: <i>no, no hay producto así como tal no, porque apenas se</i>		
3007	<i>está iniciando, y pienso que la labor del supervisor de esa</i>	Supervisión integral.	
3008	<i>manera es mejor, este, porque yo tengo como catorce años</i>		
3009	<i>ejerciendo la función supervisora y... veo que trabajando el</i>		
3010	<i>supervisor sólo en un plantel, este, se, ¡si hace! pero , se, se</i>	Asesoramiento docente.	
3011	<i>hace muy poco, porque son muchos los problemas que,</i>		
3012	<i>presentan los planteles tanto oficiales como privados, igual, y</i>		
3013	<i>entonces así va un equipo de supervisores, se toman veteranos,</i>		
3014	<i>eh, supervisores con experiencia, se toman especialistas</i>		
3015	<i>también, se van y se especializan en lo pedagógico, para hacer</i>		Ontológica Holística
3016	<i>supervisiones a aulas, se toca lo pedagógico, porque el</i>		
3017	<i>problema que teníamos era que a, abordaba nada más, el</i>		
3018	<i>aspecto administrativo se dejaba...</i>		
3019	TMC: si lo pedagógico.		
3020	AO: lo pedagógico.	Herramientas de la	
3021	TMC: al aire (Siseo) sin atención.		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3022	AO: sin atención.	supervisión integral.	Ontológica Holística
3023	TMC: ¡Sí! ¡Ok! ¡Fíjate! Bajo este planteamiento, eh, hay un		
3024	abanico, entonces, vamos a decirlo de, de, aristas a las cuales		
3025	cada especialista o, en, en este caso en supervisión eh, donde se,		
3026	se enfocarían. Vamos eh, el primero de ellos: el pedagógico....		
3027	una vez que, que ustedes hacen el diagnóstico pedagógico, este		
3028	¿qué alternativas tendrían de solución en función a eh...		
3029	formación docente? Que por lo general es uno que siempre sale		
3030	deficiente.		
3031	AO: si, la formación docente, <i>el asesoramiento al docente, y ya</i>	Supervisión integral	
3032	<i>se están dictando talleres, porque ésta es una estrategia que se</i>		
3033	<i>aplicaba hace años, hace como... quince años la supervisión</i>		
3034	<i>integral, después vino un momento en que ya no es integral la</i>		
3035	<i>supervisión, si no que cada supervisor tomaba, este, un nivel,</i>		
3036	<i>un nivel, un nivel, ahora lo llaman subsistemas educativos,</i>		
3037	<i>este, hay un supervisor para primaria, luego, este, para</i>		
3038	<i>preescolar y otros a nivel de diversificada, ¿entiendes?, pero</i>		
3039	<i>entonces ahora, este, se aborda integral pero no, no un</i>		
3040	<i>supervisor, sino un equipo.</i>		
3041	TMC: <i>equipo de supervisión.</i>		Holística
3042	AO: <i>de supervisores y equipo de especialistas, de técnicos</i>	Fines de la supervisión integral	
3043	<i>especialistas.</i>		
3044	TMC: <i>OK, en este caso técnicos, me imagino de la pedagogía,</i>		
3045	<i>me dices que eso, eh, llevan herramientas quizás para brindar</i>		
3046	<i>soluciones, talleres, además de los talleres ¿qué otra</i>		
3047	<i>herramienta tienen allí para, para asistir al docente a nivel</i>		
3048	<i>pedagógico, a nivel, de la didascalia, de la, de la didáctica?</i>		
3049	AO: bueno no, este, últimamente como esto es un, una		
3050	estrategia que se acaba de aplicar, nosotros comenzamos en		
3051	enero, en nosotros en julio nos, en diciembre, perdón, <i>en</i>		
3052	<i>diciembre nos dictaron un taller sobre la supervisión integral.</i>		
3053	<i>Ese es un lineamiento que vino de, del nivel central, no fue un</i>		
3054	<i>invento de acá, del Estado Carabobo, sino fue un lineamiento</i>		
3055	<i>que vino del nivel central. Nos dictaron una capacitación, este</i>		
3056	<i>cómo íbamos a abordar la supervisión; que no iba a ser</i>		
3057	<i>aislada, que no íbamos a ir nada más al aspecto</i>		
3058	<i>administrativo, a visitar una dirección, a revisar papeles, a</i>		
3059	<i>traer papeles, ¡a traer-llevar, a traer información...!</i>		
3060	TMC: es una supervisión de papel.	Producto de la supervisión integral.	Holísfa
3061	AO: <i>de papel, a, a ser un mensajero, que era últimamente lo</i>		
3062	<i>que hacía un supervisor, un mensajero. A bajar lineamientos,</i>		
3063	<i>llegarse hasta una dirección, ¿ves?, no pas (término</i>		
3064	<i>inconcluso)... no tocabas un aula, no se..., no se sabía lo que,</i>		
3065	<i>lo que pasaba en un aula. Entonces ahora sí, bueno, aunque</i>		
3066	<i>yo, a mí me gusta mucho la supervisión pedagógica, yo nunca</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3067 3068 3069 3070 3071 3072 3073 3074 3075 3076 3077 3078 3079 3080 3081 3082 3083 3084 3085 3086 3087 3088 3089 3090 3091 3092 3093 3094 3095 3096 3097 3098 3099 3100 3101 3102 3103 3104 3105 3106 3107 3108 3109 3110 3111 3112	<p><i>a descuidé, yo no hago supervisión sin meterme a la parte pedagógica, pero entonces ahora, este, como te dije va, va el quipo, entonces tú me preguntas, que, que, que: ¿cuáles son los correctivos? encuentro aquí varias especialidades dentro de la supervisión.</i></p> <p>TMC: herramientas que se...</p> <p>AO: las herramientas...</p> <p>TMC: que, que, eh, abanico de herramientas, este...</p> <p>AO: bueno... ¡Mira!</p> <p>TMC: tienen ustedes herramientas para...</p> <p>AO: <i>nosotros estamos entregando los informes de supervisión, cada... supervisor responsable de un plantel entrega un informe, este, en base a, a... lo que le entrega a lo, a, a los instrumentos que le consigna cada especialista. Luego nosotros hacemos un informa donde jerarquizamos las, las problemáticas, las necesidades que tiene ese, ese plantel; y también hacemos las recomendaciones y las sugerencias, lo que se debe hacer para mejorar.</i></p> <p>TMC: ¡sí! Instrumentos de, de especialistas, me, me estás planteando, en este caso, ¿a qué especialistas te refieres y a qué instrumentos?</p> <p>AO: <i>bueno, se hizo un instrumento para... este, revisar el... para supervisar comunidad, para supervisar, este comunidad educativa. Se hizo otro instrumento para... lo pedagógico, básicamente se hizo un instrumento para infraestructura, y nosotros aquí en Carabobo elaboramos un instrumento para... supervisar Control de Estudio y Evaluación que es la columna vertebral de un plantel. Es muy importante, hicimos un instrumento para supervisar, este, la Dirección, Subdirección y otros aspectos. También aquí tenemos instrumentos para hacer las supervisiones en aula, eh..., de acuerdo al subsistema o este... nivel, como le llaman actualmente, pero en la ley está todavía por nivel. Y... en proyecto hablamos de, de la educación por subsistemas educativos. Bueno, nosotros elaboramos un instrumento; ahorita se están estudiando, ¿verdad?, todos esos informes, sin embargo ya comenzó a hacerse retroalimentación del directivo, ya se han hecho jornadas, talleres donde... se están corrigiendo las debilidades que encontramos. En el aspecto de Control de Estudio y Evaluación, el aspecto de educación inicial ya se están dictando las jornadas, y se está actualizando al personal docente, en, en la educación inicial hay muchos aspectos que... que mejorar, es importantísimo, porque son los niños y de verdad que cuando fuimos a algunos planteles nos quedamos sorprendidos por la forma como algunos docentes atienden a los niños, que no es la más adecuada. La</i></p>	<p>Áreas de la supervisión de plantel. o competencias.</p>	<p>Epistémica</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3113	<i>organización de, del aula que es importante; encontramos por</i>		
3114	<i>ejemplo... salones muy reducidos para, para niños, que no</i>		
3115	<i>puede ser.</i>		
3116	TMC: el espacio.		
3117	AO: <i>espacio, porque el niño es movimiento, eh.... este...</i>		
3118	<i>faltaba espacio... eh, para hacer actividades en el exter</i>	Áreas o competencias de la supervisión integral.	Epistémica.
3119	<i>(término inconcluso) en el espacio exterior, este, parques</i>		
3120	<i>infantiles, zonas verdes, porque no se puede tener un niño,</i>		
3121	<i>este, tenerlo encerrado y en un espacio pequeño, y nada más,</i>		
3122	<i>este, adornado decorado con, con... con juguetes. No puede</i>		
3123	<i>ser. Eso, eso, es no es pedagógico y eso... o sea, para...ohm,</i>		
3124	<i>organizar un aula, los, los espacios de aprendizajes, de verdad</i>		
3125	<i>que existen lineamientos.</i>		
3126	TMC: ¡sí! porque las deficiencias no son nada más a nivel de		
3127	preescolar, de inicial, también están, a... e... en los laboratorios,		
3128	a nivel de laboratorios, a nivel de...		
3129	AO: fundamental.		
3130	TMC: sí, a nivel de, de talleres.		
3131	AO: <i>talleres, laboratorios.</i>		
3132	TMC: en este caso este, a nivel de... de estructura deportiva,	Áreas o competencias de la supervisión integral.	Epistémica.
3133	también de, de canchas, eh...		
3134	AO: <i>la infraestructura.</i>		
3135	TMC: ¡sí!		
3136	AO: <i>de algunos planteles es importantísima.</i>		
3137	TMC: sí.		
3138	AO: <i>este, las condiciones de la planta física, porque sí es</i>		
3139	<i>importante un buen docente,</i>		
3140	TMC: hm...		
3141	AO: <i>pero no podemos tener este, un alumno con mucho calor,</i>		
3142	<i>eh...</i>		
3143	TMC: hacinado.		
3144	AO: <i>es importante la ventilación, hacinado, la iluminación,</i>		
3145	<i>buena iluminación, este, la ventilación...</i>		
3146	TMC: la pizarra de acuerdo al espacio.	Epistémica.	
3147	AO: de acuerdo al espacio.		
3148	TMC: ¡Ok!, entonces mi inquietud, la inquietud de la siguiente		
3149	pregunta está en ese perfil, me acabas de decir que un grupo de		
3150	especialistas, ¿no?, eh, que van en... a la acción supervisora, en		
3151	este caso, eh... hay un grupo... que irá a atender las		
3152	necesidades de infraestructura que como todos sabemos la		
3153	infraestructura está como que deficiente, en este caso ¿Qué		
3154	alternativas para dar respuesta tienen eh, a estos planteles que,		
3155	bueno, o a estos pocos planteles, entendiendo que esto es nuevo,		
3156	qué alternativa tienen ustedes para... mejorar la infraestructura		
3157			
3158			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión				
3159	para... encontrar los recursos y construir lo que sea necesario?	Alternativas de solución a la estructura escolar.	Ontológica. Epistémica				
3160	AO: mira, en cuanto... <i>a infraestructura, este, a nosotros nos mandaron un instrumento ¿ves?, para, para diagnosticar cómo estaba la planta física de los planteles, y tú sabes que éstos son, este, programas, este... que nosotros no tenemos que ver con</i>						
3161	<i>esto, con la parte económica sino... este, la, la Gobernación, el Ministerio de Educación...</i>						
3162	TMC: FEDE.						
3163	AO: <i>FEDE, y bueno, nosotros pasamos las necesidades, los informes de cómo se encuentran los planteles, y tenemos este, mucha fe, que van a tomar en consideración algo, ¿todos no los van a arreglar! Pero sí te, si tenemos confianza de que sí se puede arreglar algo y si no lo, si no nos mandan el recurso del nivel central o si no nos toman en cuenta, la, la Gobernación, yo creo que por autogestión sí se puede hacer algo para mejorar.</i>						
3164	TMC: ¡sí! ¡Claro!, en referencia a... a las comunidades educativas ¿Qué me puedes decir? Comunidades educativas, asociaciones civiles.			Alternativas de solución a la estructura escolar.	Ontológica. Epistémica		
3165	AO: <i>para comunidades educativas el diagnóstico fue bastante grave, de verdad que sí, no se está trabajando realmente con la comunidad. Los representantes no están integrados al plantel, y el plantel no tiene proyección hacia la comunidad. El plantel no le importa que, que la comunidad donde, donde se encuentra el liceo, por ejemplo, esté lleno de basura a los alrededores.</i>						
3166	TMC: pero, ¿será que el plantel no le importa o a la comunidad no le importa o será recíproco?						
3167	AO: <i>es recíproco, es recíproco porque si yo soy una institución educativa, la institución educativa es la que se tiene que proyectar, es la que tiene que llamar, este, ah... este, incorporar a los, a los...hm... a los ente que se encuentren cercanos al plantel, ¿entiendes? Lo, lo lo, los docentes, los mismos alumnos, organizados, por, por, por los...</i>						
3168	TMC: los que... los voceros.					Desvinculación con las comunidades educativas. hologerencia epistémica.	Ontología. Epistémica
3169	AO: <i>por los voceros, entonces, no, este hay planteles, aparte de, de la educación, eh que se le da a los niños, la educación, vamos a llamar, e, e, vamos a tomar la educación en dos, dos aspectos, porque el docente hace énfasis en la instrucción, pero la formación en valores, que es lo que se requiere para arreglar este, muchos problemas, se ha dejado a un lado, entonces para la educación, no podemos hablar nada más de instrucción, sino la formación en valores.</i>						
3170	TMC: es amplio.	Desvinculación con las comunidades educativas.	Holística Ontología.				
3171	AO: es amplio. Es amplio el tema pero hay que hacerlo.						
3172							
3173							
3174							
3175							
3176							
3177							
3178							
3179							

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3205	TMC: ¡sí! <i>en este caso eh, me llama mucho la atención</i>	hologerencia	
3206	<i>cuando la profesora plantea que... no hay un encuentro entre</i>	epistémica	
3207	<i>la escuela y la comunidad, no se da; e, esto me hace pensar</i>		
3208	<i>entonces ¿Cómo se está trabajando con los proyectos de, en</i>		
3209	<i>este caso, comunitarios, proyectos educativos, de desarrollo</i>		
3210	<i>endógeno?, cuando allí tiene que haber una simbiosis, un</i>		
3211	<i>intercambio, una intercomunicación escuela comunidad,</i>		Epistémica
3212	<i>comunidad escuela.</i>		Ontología.
3213	AO: <i>no, los proyectos educativos integrales comunitarios,</i>		
3214	<i>este... mira, de verdad, hablarte sinceramente, ahí salieron</i>	Proyectos	
3215	<i>aplazados; están en un nivel de diagnóstico, cuando, este,</i>	educativos	Epistémica
3216	<i>evaluamos los proyectos integrales, e, están a nivel de</i>	comunitarios.	Epistémica
3217	<i>diagnóstico, están en esa fase. No la, no la han ejecutado, y,</i>		Ontológica.
3218	<i>imagínate, ya tienen años recibiendo cursos de asesoramiento</i>		
3219	<i>sobre proyectos educativos integrales comunitarios, y, y están</i>		
3220	<i>aplazados.</i>		
3221	TMC: ¡ajá! <i>Estamos aplazados, pero ¿cuál será l, la esencia de</i>		
3222	<i>ese aplazamiento, qué está pasando allí? ¿Cuál sería l, el</i>	Fracaso de los	Epistémica
3223	<i>factor que, que causa ese... aplazamiento?</i>	proyectos	
3224	AO: <i>falta de liderazgo del directivo, de los docentes, eh, yo</i>	educativos.	
3225	<i>creo que ésa básicamente...</i>		
3226	TMC: <i>¿y el liderazgo de la comunidad?</i>		
3227	AO: <i>liderazgo de la comunidad, pero es que la, la comunidad,</i>		
3228	<i>por ejemplo en el medio, yo si me dedico, donde, donde yo me</i>		
3229	<i>desenvuelvo la comunidad es muy apática, y hay un problema</i>		
3230	<i>eh, grave en éste sentido, que yo creo que también, este, es por</i>	Estudiantes y	
3231	<i>eso, porque los niños que estudian, en, en la Parroquia San</i>	trabajadores	Epistémica
3232	<i>José no Pertenecen a la Parroquia de San José, ellos vienen de</i>	provenientes	
3233	<i>la zona sur.</i>	de puntos	
3234	TMC: <i>muy importante eso.</i>	lejanos a la	
3235	AO: <i>ellos vienen de la zona sur, ¿entiendes? Entonces los del</i>	escuela.	
3236	<i>Cirilo Alberto, acá, ellos no viven en el Trigal, ellos vienen de</i>		
3237	<i>la zona sur. Los del Pedro Gual, los de el... Carabobo no, no</i>		
3238	<i>viven, en, en esa comunidad, pues, donde, en el contexto donde</i>	Estudiantes y	
3239	<i>se encuentra el Liceo Carabobo; vienen de la zona sur,</i>	trabajadores	Epistémica
3240	<i>entonces todas esas personas que rodean al plantel no tienen</i>	provenientes	
3241	<i>nada que ver en, este... con los alumnos, pero si tiene que ver</i>	de puntos	
3242	<i>con el plantel.</i>	lejanos a la	
3243	TMC: ¡sí!, <i>entonces es posible que tengamos a un presidente</i>	escuela	
3244	<i>de una asociación civil que no, que no viva allí en el sector.</i>		
3245	AO: <i>no, si.</i>		
3246	TMC: <i>y eso es algo que determina, quizás es eso lo que esté</i>	Planteamiento	
3247	<i>sucediendo, no en todos los planteles sucede, pero si quizás en</i>	operativo	Epistémica
3248	<i>los que están.</i>	centralizado	
3249	AO: <i>ésta es una realidad totalmente diferente.</i>	Teorías de	
3250	TMC: <i>si, los que están en la zona céntrica quizás tienen ese</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3251	problema. Este... me llama, me llama la atención que al inicio	supervisión integral	Ontológica.
3252	de, de la entrevista tú me planteabas que habían recibido		
3253	lineamientos del nivel central sobre, sobre la supervisión en este		
3254	caso integral. ¿Verdad?		
3255	AO: integral.		
3256	TMC: <i>integral. Ok. Esos lineamientos evidentemente</i>	Cambios.	
3257	<i>¿obedecen a, a planteamientos, este, teóricos, a</i>		
3258	<i>planteamientos, este... operativos?</i>		
3259	AO: bueno, este, a planteamientos operativos.		
3260	TMC: operativos ¿Cómo cuáles?		
3261	AO: no, eso... <i>te digo que en, en base a un enfoque teórico, de</i>		
3262	<i>algún estudioso, de, de filósofo, de la psicología, ¡o no sé!, de</i>		
3263	<i>la educación o tenemos una fundamentación en ese sentido.</i>		
3264	TMC: eso era lo que quería percibir.		
3265	AO: <i>no estamos tomando, bueno, no, este, el material que nos</i>		
3266	<i>enviaron fueron solamente lineamientos y la fundamentación</i>		
3267	<i>es muy lógica.</i>		
3268	TMC: <i>integral.</i>		
3269	AO: <i>que, no y la realidad de la supervisión que hemos tenido</i>	Mixtura en los nombramiento	Ontológica. Deontológica
3270	<i>hasta ahora y te digo: Tulio, por primera vez veo, que hay</i>		
3271	<i>como un cambio, un cambio en la supervisión donde de verdad</i>		
3272	<i>estamos haciendo algo mejor, donde estamos abordando por lo</i>		
3273	<i>menos, mejor los problemas que hay en los planteles. Ahora</i>		
3274	<i>falta la segunda fase que son los correctivos.</i>		
3275	TMC: ok, si, esa era mi inquietud anterior, este, las soluciones,		
3276	AO: las soluciones.		
3277	TMC: las soluciones quizás, este, efectivas. OK, me llama la		
3278	atención que me dices que, si que, un grupo de supervisores		
3279	están este, de repente reuniéndose, eh, están visitando los		
3280	planteles.		
3281	AO: por equipos.		
3282	TMC: por equipos de trabajo, eh, ésa, éstos compañeros	Los nuevos aprenden en la práctica reflexiva.	Epistémica Holística
3283	supervisores ¿tienen un perfil, tienen, este, una formación		
3284	previa, eh, han pasado por algún escalafón correspondiente?		
3285	AO: <i>bueno, hay una parte que sí, hay una parte de</i>		
3286	<i>supervisores aquí en San José que, tenemos como siete</i>		
3287	<i>titulares, son personas que han hecho carrera en educación,</i>		
3288	<i>comenzaron como docente, fueron este, su-direc, (el término</i>		
3289	<i>quedó inconcluso) coordinadores, subdirectores, directores y</i>		
3290	<i>luego fueron supervisores, y tienen mucho tiempo en la</i>		
3291	<i>supervisión, y de verdad que fueron un gran apoyo, en este</i>		
3292	<i>trabajo que se ha venido realizando, de verdad que si, fue una</i>		Holística
3293	<i>experiencia bastante agradable y las personas que no tienen el</i>		
3294	<i>perfil de supervisor pienso que aprendieron mucho.</i>		
3295	TMC: ¿son pocos?		
3296	AO: No, hay una cantidad más o menos.		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3297	TMC: pero, si han ido aprendiendo en la práctica.	Los supervisores nuevos son más globales.	Holística
3298	AO: <i>yo siento, siento que en este proceso, te soy, te soy</i>		
3299	<i>sincera, siento que en este proceso se aprendió, aprendimos</i>		
3300	<i>todos, porque... de verdad que ésta estrategia, en la etapa que</i>		
3301	<i>tengo como supervisora, nunca se había hecho; trabajar casi,</i>		
3302	<i>tenemos casi ya medio año haciendo, las supervisiones in...,</i>		
3303	<i>(el término quedó inconcluso) integrales, y... de verdad, yo</i>		
3304	<i>por ejemplo te, ha..., (el término quedó inconcluso) te hablo</i>		
3305	<i>de mi experiencia, con el equipo que me ha tocado, excelente,</i>		
3306	<i>con escep, (el término quedó inconcluso) , con sus</i>		
3307	<i>excepciones.</i>		
3308	TMC: ¡claro!		
3309	AO: <i>hay unos nuevos, unos nuevos que te vienen de aula, y</i>		
3310	<i>que tienen un enfoque diferente de la educación, no lo tienen,</i>		
3311	<i>este, más global como lo tiene un supervisor titular que tiene</i>		
3312	<i>que... veinte años de experiencia.</i>		
3313	TMC: sí.		
3314	AO: Veterano, que conoce.	Equipos integrales u holistas.	Holística
3315	TMC: <i>ha, ha, haz, pronunciado algo muy, muy importante</i>		
3316	<i>para mi trabajo, ¿no? has dicho un enfoque global,</i>		
3317	<i>evidentemente para mi tesis ese es un enfoque holos, un</i>		
3318	<i>enfoque holos, holístico, en este caso el enfoque holístico de la</i>		
3319	<i>supervisión. Me interesa saber cómo debe ser ese enfoque</i>		
3320	<i>holos de la supervisión venezolana ¿Cómo lo percibes, esa</i>		
3321	<i>integralidad?</i>		
3322	AO: <i>bueno mira, esa integralidad, yo creo que lo podemos, se</i>		
3323	<i> puede hacer como lo... como, como se ha iniciado, como se ha</i>		
3324	<i> iniciado, un equipo.</i>		
3325	TMC: ¡claro! ¡Claro!		
3326	AO: <i>un equipo, varios especialistas.</i>		
3327	TMC: <i>diferentes dimensiones.</i>		
3328	AO: <i>diferentes dimensiones, estamos trabajando con</i>		
3329	<i>diferentes niveles.</i>		
3330	TMC: hm.	Ventajas de la supervisión integral.	Holística
3331	AO: o subsistemas.		
3332	TMC: sí, sí.		
3333	AO: este, nos vamos a los diferentes problemas, pero		
3334	jerarquizamos, pero me parece que es efect, (el término quedó		
3335	inconcluso) bastante efectivo.		
3336	TMC: claro, es por, por...		
3337	AO: <i>bastante efectivo, y se, se hace un diagnóstico rápido, y</i>		
3338	<i>hasta se puede, se va corrigiendo allí mismo, porque como</i>		
3339	<i>llevamos técnicos, llevamos especialistas, hay cuestiones que</i>		
3340	<i>se corrigen en el mismo proceso de supervisión, y a mí me</i>		
3341	<i>parece eso maravilloso, yo te digo, ahora que me voy, este,</i>		
3342	<i>pienso que eso se ha debido hacer desde hace mucho tiempo,</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión		
3343	<i>eh, o sea, es lamentable que, que ahora me tenga que retirar</i>	Ventajas de la supervisión integral.	Holística		
3344	<i>cuando se da un cambio en la supervisión, porque yo me</i>				
3345	<i>sentía, este...</i>				
3346	TMC: pero no te retires.				
3347	AO: no, no es que no me retiro, me van.				
3348	TMC: risas.	Ventajas de la supervisión integral.	Ontológica. Epistémica		
3349	AO: <i>Yo me sentía, de verdad que yo me sentía Tulio, como,</i>				
3350	<i>como frustrada en el proceso de supervisión porque yo sentía</i>				
3351	<i>que yo sola no lo podía hacer todo, y... es muchos problemas,</i>				
3352	<i>aunque uno siempre puede hacer algo, uno puede mejorar</i>				
3353	<i>algo, un buen profesional siempre hace algo, uno puede decir</i>				
3354	<i>que necesita el equipo para, para hacer algo, pero se necesita</i>				
3355	<i>más tiempo, es más esfuerzo, entonces los problemas, se, se</i>				
3356	<i>como</i>				
3357	<i>que se agrandan, como que se hacen... hay más dificultades,</i>				
3358	<i>entonces no es lo mismo que vaya un equipo de especialistas.</i>	Holos.	Ontológica. Epistémica		
3359	TMC: ¡claro!				
3360	AO: <i>y abordemos el problema y le podemos buscar la solución</i>				
3361	<i>y, y, y nos, nos animamos más a trabajar en la supervisión, es</i>				
3362	<i>como más control en los supervisores.</i>				
3363	TMC: sí.				
3364	AO: <i>esa es otra parte importantísima porque hay más trabajo</i>				
3365	<i>en el control de supervisión, porque nosotros, ¡mira! Nosotros</i>				
3366	<i>no teníamos tiempo de verdad, de decir, no que tengo que, que,</i>				
3367	<i>otro trabajo, o que tengo que estudiar, no, mira pero si nos</i>				
3368	<i>tocaba un plantel, por ejemplo el Pedro Gual nombraban</i>				
3369	<i>catorce supervisores a la siete de la mañana, bueno los catorce</i>				
3370	<i>supervisores tenemos que estar a la siete de la mañana, a cada</i>				
3371	<i>quien nos daban un aspecto a supervisar.</i>	Nuevo perfil del educador y del supervisor.	Epistémica		
3372	TMC: ¡sí!, fíjate que, este, eh, me llama mucho la atención que				
3373	<i>...en... tu discurso pareciera que... que, que... nombraras o</i>				
3374	<i>que...que... se permeara una transformación en el, vamos a</i>				
3375	<i>decir, en la acción supervisora, una nueva visión, quizás una</i>				
3376	<i>visión, este o de holos, una visión integral; eh, se percibe como</i>				
3377	<i>un cambio ¿Cómo ves tú ese cambio en función a, en función</i>				
3378	<i>a... vamos a decir...a las necesidades, a las nuevas</i>				
3379	<i>necesidades, en función al perfil que hoy tiene el, el</i>				
3380	<i>supervisor.? ¿Dónde se concretan esos cambios?</i>			Experiencia Concepto de supervisión.	Ontología.
3381	AO: <i>bueno mira, si se sigue aplicando este, esta estrategia, y...</i>				
3382	<i>se respetara el perfil que debe tener no solo el supervisor, el</i>				
3383	<i>educador, mejoraría bastante la supervisión, pero tenemos,</i>				
3384	<i>este, el problema de que si tenemos algunas personas que se</i>				
3385	<i>están encargando de la supervisión, que no reúnen el perfil,</i>				
3386	<i>pero... con esta estrategia que se aplica, este... los ayudaría</i>				
3387	<i>bastante, así no reúnan el perfil, porque están con</i>				
3388	<i>especialistas, están con personas con...</i>	Supervisión mas no fiscalización.	Epistémica		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3389	TMC: mucha experiencia.	Preparación.	Epistémica
3390	AO: <i>no están solos, no era como el año pasado cuando yo</i>	Supervisión o acompañamiento.	
3391	<i>trabajé, que te mandaban una persona, ¡mire! usted se va a</i>		
3392	<i>encargar de la supervisión de equis, equis plantel, entonces</i>		
3393	<i>esa persona no sabía por dónde comenzar, no tenía idea de, de</i>		
3394	<i>que, ¿cuál es el proceso de supervisión? porque meterse en el</i>		
3395	<i>proceso de supervisión de un plantel es reunirse con los</i>		
3396	<i>directores y darles una información.</i>		
3397	TMC: ¿no?		
3398	AO: reunirse con ellos y darles la información, ¿eso no es		
3399	supervisión!		
3400	TMC: ¿Qué es supervisión, entonces?		
3401	AO: supervisión como te dije al principio, <i>supervisión es</i>		
3402	<i>asesoramiento, supervisión es “controool”, supervisión es, es</i>		
3403	<i>seguimiento, es un proceso de asesoramiento, control y</i>		
3404	<i>seguimiento; eso es, e, es un proceso ¡sí! de orientación, eso,</i>		
3405	<i>eso es la supervisión; pero muchos entienden que la</i>		
3406	<i>supervisión es no, que, no, este... voy a bajar los lineamientos.</i>		
3407	TMC: recaudos.	Cambios de leyes in-consultas .	
3408	AO: eh... a los directores, que voy a ir a... que <i>nada más a</i>		
3409	<i>supervisar un aula, no pero ellos pueden supervisar un aula,</i>		
3410	<i>pero supervisar un aula en los actuales momentos hacer un</i>		
3411	<i>acompañamiento docente, no tener una función fiscalizadora.</i>		
3412	TMC: ¡así es!		
3413	AO: y además, <i>hay que tener una preparación.</i>		
3414	TMC: ¡sí, así es!		
3415	AO: para usted meterse en un aula.		
3416	TMC: ¡así es!		Cambios de leyes in-consultas.
3417	TMC: ¿Supervisión o acompañamiento?		
3418	AO: ¡ah! <i>supervisión y acompañamiento es lo mismo; lo que</i>		
3419	<i>pasa es que utilizamos la palabra acompañamiento para...</i>		
3420	<i>que sea como más suave eh... esa entrevista que vamos a</i>		
3421	<i>tener, ese encuentro que vamos a tener con el docente, porque</i>		
3422	<i>cuando decimos la palabra supervisión, yo no sé qué es lo que</i>		
3423	<i>ha pasado ultimadamente, entonces entienden la supervisión</i>		
3424	<i>como un proceso fiscalizador.</i>		
3425	TMC: fiscalización.	Postmoderna.	
3426	AO: fiscalización.		
3427	TMC: ¡eso es!		
3428	AO: ése es un enfoque tradicional, entonces, no, <i>no vamos a</i>		
3429	<i>fiscalizar, vamos a asesorar, vamos a orientar; pero no</i>		
3430	<i>solamente quedarnos en el proceso de asesoramiento, si no,</i>		
3431	<i>este volver, y este... hacer seguimiento a ver si se cumple con,</i>		
3432	<i>con ese asesoramiento, con esas orientaciones que se dio para</i>		
3433	<i>resolver un problema, para mejorar la calidad de la educación,</i>		
3434			

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3435	<i>no quedarse ahí, di una orientación, dejé las orientaciones</i>		
3436	<i>por escrito y quedarme allí, hasta ahí llegó, ¡no! hay que</i>		
3437	<i>hacer el respectivo control y seguimiento.</i>		
3438	TMC: si, desde, desde la supervisión se puede percibir este, un	Postmoderni-	
3439	enfoque de, un enfoque de gerencia, por supuesto del sistema	dad.	
3440	educativo venezolano. Al re, al revisar la Ley, o las leyes		Postmoderna.
3441	vigentes que rigen el tema educativo, encontramos eh, cambios,		
3442	transformación, ¿verdad?, <i>¿Qué cambios crees tú que son</i>		
3443	<i>necesarios ahorita en la, en la legislación vigente venezolana,</i>		
3444	<i>sobre todos las que rigen a... la educación?</i>		
3445	AO: bueno, mira, actualmente le están haciendo, hay una Ley	Vocación.	Postmoderna.
3446	<i>de Educación que está en discusión, lamentablemente nosotros</i>		
3447	<i>los supervisores no “teneeeemos” el papel de trabajo, no</i>		
3448	<i>tenemos la información, de verdad que nosotros estamos como</i>		
3449	<i>excluidos...</i>		
3450	<i>en ese sentido, no sé por qué siendo supervisores y el personal</i>		
3451	<i>directivo que debiéramos ser los primeros, que nos llamen.</i>		
3452	TMC: ¡claro, claro!		
3453	AO: que el personal directivo, los docentes, los supervisores	Vocación.	
3454	<i>que estamos inmersos en el proceso educativo, que no estamos,</i>		
3455	<i>no lo estamos viviendo desde afuera ese proceso; nosotros, este</i>	Falta de	Postmoderna.
3456	<i>a nosotros no nos han llamado para, para discutir, para</i>	preparación.	
3457	<i>conocer, este para hacer aportes, este, a la Ley de Educación</i>		
3458	<i>en ese sentido es que te digo, es que desconozco el papel de</i>		
3459	<i>trabajo de la Ley de Educación, pero ¡sí, si! hay que hacer</i>		
3460	<i>cambios este... en la supervisión, en la supervisión hay que</i>		
3461	<i>hacer cambios; el primer cambio es que todas las personas</i>		
3462	<i>que, que, vaya a ser supervisor tiene que reunir un perfil</i>		
3463	<i>profesional.</i>		
3464	TMC: sí, ¿entre otros cambios?		
3465	AO: este, bueno, los docentes, los docentes que ingresan al	Falta de	Axiológica.
3466	<i>sistema educativo, también le, yo estoy de acuerdo con los</i>	preparación.	
3467	<i>concursos.</i>		
3468	TMC: yo también.		
3469	AO: yo estoy de acuerdo con los concursos y que se seleccione		
3470	<i>el mejor docente, cualquiera no puede ser docente. Yo por ahí</i>		
3471	<i>comenzaría. Estoy de acuerdo con los concursos, que se</i>		
3472	<i>seleccione al docente, porque yo siento que actualmente...</i>		
3473	<i>cualquiera es docente y, y me siento muy mal cuando entro en</i>		
3474	<i>un aula y veo a los niños con una persona que no es</i>		
3475	<i>corresponsable con ese proceso educativo.</i>		
3476	TMC: Falta de vocación.		
3477	AO: este...	Valores.	
3478	TMC: Falta de vocación muchas veces.		
3479	AO: mira, falta de vocación y falta de preparación, les falta,		
3480	<i>les falta todo; de verdad que yo me siento muy mal cuando veo</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3481	<i>a esas personas y, y que yo no pueda hacer nada, en ese</i>		
3482	<i>sentido, pienso que la universidad, este... debe hacer mucho</i>		
3483	<i>también, este, allí, en la preparación, en la formación.</i>		
3484	TMC: ¡sí, claro! De allí parte el enfoque holístico.... Pensando		
3485	en este caso al... al proyecto... educativo que se está formando		
3486	ahorita, este nuevo proyecto de, de educación que tenemos, o		Epistémica
3487	que se está generando, ¿Cómo lo percibes desde la supervisión?		Ontológica.
3488	AO: bueno, en realidad no te puedo este, dar, este... una		Epistémica
3489	información precisa porque... no, no, o sea no tenemos nada, no		
3490	nos han llamado a nosotros; los supervisores y los directores		
3491	estamos este, estamos trabajando, e, eh, cumpliendo con nuestra		Epistémica
3492	función... pero en el caso mío.		
3493	TMC: exacto, yo me refiero al proyecto.		
3494	AO: aja..., pero...		
3495	TMC: <i>al proyecto educativo venezolano, el nuevo, en este</i>		Epistémica
3496	<i>caso, l, lo conocemos como lo... el Proyecto Bolivariano.</i>		
3543	AO: <i>el Proyecto Bolivariano, mira, el Proyecto Bolivariano de</i>	Nuevo perfil.	Epistémica
3544	<i>verdad que en mi caso.</i>	Liderazgo.	
3545	TMC: <i>el Diseño Curricular Bolivariano.</i>		
3546	AO: <i>el Diseño Curricular Bolivariano, a bueno, el Diseño</i>		
3547	<i>Curricular Bolivariano... tiene, le falta, le falta mucho.</i>	Liderazgo.	Epistémica
3548	TMC: <i>le falta ¿qué?</i>		
3549	AO: <i>le falta mucho... es que yo lo veo y... lo poco que...</i>		
3550	<i>¡bueno! e, no lo poco, si lo revisamos en el tiempo que, que</i>		
3551	<i>estuvimos este, eh, presentándolo, porque ni siquiera nos dio</i>	Liderazgo.	
3552	<i>tiempo de presentarlo porque no nos dejaron presentarlo,</i>		
3553	<i>pero... si, si le falta mucho, le falta organización, le falta</i>	Liderazgo.	Epistémica
3554	<i>contenido, las estrategias, este... yo pienso que, que hay que</i>		
3555	<i>estudiarlo, hay que estudiarlo más, hay que complementarlo</i>		
3556	<i>más, este, eh, hay que trabajar más con la formación en</i>		
3557	<i>valores, ¡eso es clave!, eso es clave en la educación. En, en</i>	Liderazgo.	
3558	<i>contenido está, no sé qué, palabra, está, como mm, le falta</i>		
3559	<i>contenido, organizarlo, este ponerlo más acorde con los</i>		
3560	<i>contextos... este... de...</i>		
3561	TMC: con la realidad como tal.		
3562	AO: <i>con la realidad educativa, con las necesidades de los</i>		
3563	<i>alumnos, con las necesidades educativas de los alumnos. Sí, sí</i>		
3564	<i>hace falta. Y, y ésa es la parte de cuantificación, pero la parte</i>	Proactivo.	
3565	<i>de formación en valores si es verdad, este, que tenemos una</i>		
3566	<i>percepción que le falta, le falta mucho, eso hay que mejorarlo</i>		
3567	<i>bastante. Trabajar con, con los valores, pero con los valores</i>		
3568	<i>universales.</i>		Epistémica
3569	TMC: ¡sí! Por ejemplo ésta, ésta fase me llama mucho la		Ontológica.
3570	atención puesto que también se enmarca directamente en lo que		
3571	estoy investigando, es la parte ontológica, los valores (axiología)		
3572	como elementos ontológicos de la, en este caso de la supervisión		

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3573 3574 3575 3576 3577 3578 3579 3580 3581 3582 3583 3584 3585 3586 3587 3588 3589 3590 3591 3592 3593 3594 3595 3596 3597 3598 3599 3600 3601 3602 3603 3604 3605 3606 3607 3608 3609 3610 3611 3612 3613 3614 3615 3616 3617 3618	<p>Esto quizás lo vamos a profundizar en, en otro encuentro puesto que es un tema bastante amplio. Sin embargo desde que estamos realizando la entrevista hay, en el discurso emerge el perfil del docente, el perfil del, del supervisor, perfil. Entonces mi pregunta es ¿Habría un nuevo perfil del supervisor como tal? ¿Será que el perfil ha cambiado a, e, en Venezuela a través del tiempo o será que ha cambiado en, en, de acuerdo a... este contexto político que vive Venezuela?</p> <p>AO: se requiere, no es que ha cambiado, sino que se requiere un nuevo perfil del supervisor en base a este nuevo contexto, en base a la realidad educativa, en base a la, a la, a la crisis que, que tenemos en la educación, se requiere, este un nuevo perfil del supervisor. Lo exige, lo exigen los cambios que están actualmente, lo... se exige un nuevo perfil.</p> <p>TMC: ¿Cuáles serían esos nuevos elementos que tú visualizas en ese nuevo perfil?</p> <p>AO: bueno, eh, eh, el principal perfil, bueno, uno de los principales es que, que sea líder, el, él, el educador.</p> <p>TMC: Pero es que en el perfil, en el perfil actual el liderazgo aparece.</p> <p>AO: pero no se cumple.</p> <p>TMC: ah.</p> <p>AO: no se cumple, no se cumple, no se cumple. El educador no es líder. Ninguno de los educadores.</p> <p>TMC: yo creo que los educadores hace mucho tiempo dejaron de ser líder.</p> <p>AO: dejó de ser líder. No es líder, eh teóricamente eh, eh, lo tenemos.</p> <p>TMC: ¿pero en la práctica?</p> <p>AO: no es líder, no es líder, es fundamental. Es fundamental que sea proactivo.</p> <p>TMC: sinérgico.</p> <p>AO: sinérgico, proactivo porque en, encontramos a veces que están esperando que, que les digan lo que van a hacer, este, que, que, que el ministerio me, me traiga los recursos, que porque no han traído al docente no puedo arreglar esto, eh, d, el directivo, el directivo tiene que ser proactivo y ser líder, este como, como yo voy a esperar que, que, que, si el Ministerio no me manda la solución, o la Zona Educativa no me manda la solución, este, o el Municipio Escolar no me manda, no me dice que es lo que voy a hacer, no, yo tengo que ser proactivo, yo debo buscar como...</p> <p>TMC: y el diagnóstico te dice lo que vas a hacer.</p> <p>AO: lo que voy a hacer. Si trabajamos en equipo se puede hacer algo, y a veces se puede hacer mucho.</p>	<p>Crisis.</p> <p>Formación de los supervisores.</p> <p>Formación de los supervisores.</p> <p>Supervisión integral.</p>	<p>Epistémica</p> <p>Epistémica</p> <p>Holística</p> <p>Holística</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3619 3620 3621 3622	TMC: si, si, siempre se puede hacer mucho. Ohm, bueno, ya este... para...eh, para cerrar este... éste primer encuentro, este ¿Cómo concretas tú entonces tu visión de la, de la supervisión Venezolana? Un minuto para cerrar.	Supervisión integral integrada	Holística
3623 3624 3625 3626 3627	AO: <i>bueno, en forma general la supervisión venezolana, bueno, este, está en crisis... Últimamente, bueno, se ve como un rayito de luz, como un rayito de luz con los cambios, en las estrategias, pero en sí, en forma general yo siento que está en crisis.</i>	Supervisión integral integrada	
3628 3629 3630 3631 3632 3633 3634	TMC: ¡bueno! Gracias profesora AO, este... por este primer encuentro. Bueno, este, concluimos, siendo las 05:10 de la tarde señalando que eh, la educación, en este caso, la gerencia, eh... específicamente la supervisión está en crisis, motivo por el cual, este, debemos este, quizás buscar nuevos enfoques, nuevos, nuevos paradigmas, nuevas visiones para... este, emerger dentro de este contexto venezolano. Muchas gracias.		
3635	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 06		
3636	Supervisor AO		
3637 3638 3639 3640 3641 3642 3643 3644 3645 3646	TC: eh... buenas tardes, eh... siendo las 6:20 del día 27 de, de febrero del 2010 damos inicio a la entrevista en profundidad con la profesora AO, este buenas, buenas noches profesora. Eh, partiendo de la entrevista... anterior tengo algunas... algunas inquietudes que emergen de, de dicho planteamiento, ¿no? el primero de ellos es el siguiente: hablamos de la sup, (término inconcluso) supervisión, de la formación que ellos tienen, entonces, este..., <i>me interesa saber quiénes son las personas que deberían preparar a los supervisores para cumplir las funciones que cada uno de ellos ejercen.</i>		Holística
3647 3648 3649 3650 3651 3652	AO. <i>Bueno deberían de ser los técnicos de la Zona Educativa, el personal técnico, este.... la coordinación este... pedagógica, en ese sentido, (no se entiende esta parte) en el aspecto técnico pedagógico, pero sería más práctico que hubiese un centro regional de asesoramiento para los supervisores, de capacitación, de actualización al supervisor.</i>	Supervisión integral.	
3653 3654 3655	TMC: <i>centro regional, muy interesante... esta, esta propuesta, esta idea, ¿no? y este centro, en este caso, eh... ¿cómo lo podríamos?... ¿cómo lo imaginas?</i>		
3656 3657 3658 3659 3660 3661 3662 3663 3664	AO: <i>bueno, mira podría depender este, podría ser un convenio entre... con la Universidad de Carabobo, con las universidades y también con los especialistas que tienen las universidades, con personas del nivel central y con los expertos, con los supervisores más expertos, que tienen mayor experiencia, que han vivido, que han detectado problemas, que los han corregidos, que se... los han superados, entonces sería bueno, este... tomar en consideración este, este grupo de supervisores que pueden estar jubilados, pero es un recurso</i>		Holística

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3665	<i>este... bastante valioso para (pausa) la capacitación y</i>	Supervisión	Holística
3666	<i>actualización del supervisor.</i>	integral.	
3667	TMC: ah, ¡qué bueno! Eh... ¿Cuál... en este caso, este... cuáles		
3668	fueron los principales aspectos que se abordaron en el taller de		
3669	capacitación, de cual me hablaste en la semana, eh... en la		
3670	entrevista pasada?		
3671	AO: bueno, mira, de... los aspectos en sí, no te puedo decir,		
3672	porque a nosotros solamente nos bajaron, <u>que la supervisión</u>		
3673	<u>es integral</u> , o sea que el equipo de supervisores, como ésa es	Supervisión	
3674	una debilidad que se tiene del nivel central, que el supervisor	integral	
3675	no se toma en consideración, está totalmente abandonado,	integrada.	
3676	eh... solamente algún personal técnico nos informó <u>que la</u>		
3677	<u>supervisión es integral</u> , entonces en base a la experiencia que		
3678	tenemos nosotros, hay algunos de nosotros los supervisores		
3679	que tenemos 28, 30 años en la supervisión, <u>ya sabemos cuál es</u>		
3680	<u>integral, la supervisión integral integrada...</u> entonces... nos		
3681	dieron esa información y muchos no... asumimos la		
3682	supervisión integral, pero no todos asumieron la supervisión		
3683	integral, si algunos, por		
3684	<i>ejemplo en mi, en mi... en el municipio donde yo estuve</i>		
3685	<i>trabajando se asumió por un tiempo, yo estaba muy feliz</i>		
3686	<i>porque era supervisión <u>integral integrada</u>, (pausa) que es muy</i>		
3687	<i>importante, o sea el equipo, este... <u>integrada por un equipo de</u></i>		
3688	<i><u>especialistas de supervisores con experiencia, y también</u></i>		
3689	<i><u>integral, que abarca todos los aspectos, todos los niveles, todos</u></i>		
3690	<i><u>los subsistemas</u>. Eh... me pareció muy importante, este...</i>		
3691	<i>cumplimos un ciclo, pero luego... no sé qué es lo co (término</i>		
3692	<i>inconcluso), qué es lo que pasa en la supervisión, que eh, a</i>		
3693	veces bajan lineamientos, hay supervisores que no... no esperan		
3694	los lineamientos, ¿ves?, y la, la hacen, pero es un porcentaje		
3695	muy mínimo, la mayoría reciben lineamientos de la Zona		
3696	Educativa, los que envía el nivel central, los que les da el Jefe de	Instrumentos	Epistémica
3697	Municipio y se conforman con hacer eso. Bajaron el lineamiento	de	
3698	que era, este, integral integrada, se hizo un tiempo y ¡ya! se	supervisión.	
3699	acabó.		
3700	TMC: o sea, que fue algo fugaz.		
3701	AO: fugaz.		
3702	TMC: algo fugaz.		
3703	AO: <i>este... yo me sentí muy contenta porque en es (término</i>		
3704	<i>inconcluso), cuando usted me hizo la entrevista estábamos</i>		
3705	<i>trabajando con eso, inclusive se levantaron unos informes de</i>		
3706	<i>cada plantel con la, con el diagnóstico que se consiguió en</i>	Instrumentos	
3707	<i>cada uno de ellos, en las, en las y respectivos correctivos que</i>	de supervisión	
3708	<i>se debían hacer, participamos un grupo. Me parece bueno</i>		
3709	<i>porque aprovechamos los conocimientos que tienen, este... los</i>		
3710	<i>más expertos, personas con más experiencia, este también</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3711	<i>este... aprovechamos a los nuevos con esas ganas que tienen</i>		
3712	<i>de trabajar, porque no tampoco hay que, hay que</i>		
3713	<i>descalificarlos porque sean nuevos. Hay unos que han sido</i>		
3714	<i>designados supervisores encargados y, tienen ganas de</i>		
3715	<i>trabajar, pero yo no sé qué es lo que pasa en el Ministerio de</i>		
3716	<i>Educación que co, (interferencia) comienzan con muchas</i>		
3717	<i>ganas y llega un momento que yo no sé qué, el contexto como</i>		
3718	<i>que.... ¡No sé! ¡Se los traga! (se percibe mucho énfasis y</i>		
3719	<i>entonación en su idea) ¡No sé! Y... este... el supervisor se, la,</i>		
3720	<i>la supervisión se hace monótona, este... no, no es una</i>		
3721	<i>supervisión actualizada, no se hace de acuerdo a las</i>		
3722	<i>necesidades que se consiguen en los planteles.</i>		
3723	TMC: ¡sí!, ¡claro! este, me llama la atención que en tu discurso		
3724	has nombrado tres veces el término o el binomio integral		
3725	integrada, o sea, no logro ver la diferencia entre integral e		
3726	integrada, lo percibo como sinónimo.		
3727	AO: <u>¡no...! integral yo me refiero que debemos, ah, este...</u>		
3728	<u>integral, es que debemos de trabajar con todos los subsistemas;</u>		
3729	<u>un supervisor no bebe, este... aislarse nada más que con me</u>		
3730	<u>término inconcluso), con media diversificada, o con primaria,</u>		
3731	<u>o con nada más la educación, este... inicial, porque... este...</u>		
3732	<u>el, el supervisor este pierde, pierde mucha experiencias</u>		
3733	<u>significativas, por ejemplo, si él está nada mas en, en</u>		
3734	<u>educación inicial, que es una experiencia muy importante,</u>		
3735	<u>muy bonita, no obstante pierde la experiencia de trabajar con</u>		
3736	<u>los jóvenes y adolescentes de un liceo, los problemas que se</u>		
3737	<u>presentan allí, este... en primaria que es otro contexto, es otro</u>		
3738	<u>subsistema, entonces yo me refiero ahí a la supervisión este...</u>		
3739	<u>integral, integral.</u>		
3740	TMC: y dónde está la inte... (Término inconcluso)		
3741	AO: la integrada, cuando me refiero integrada, este, es hacerla,	Guías de observación.	Epistémica
3742	como yo, no sé si yo le expliqué en la otra entrevista, hacerla		
3743	con, con no, no el supervisor aislado.		
3744	TMC: en equipo.	Guías de Observación.	Holística
3745	AO: en equipo,		
3746	TMC: un equipo de supervisores.		
3747	AO: ¡en equipo como da resultado! ¡Cómo se economiza		
3748	tiempo!		
3749	TMC: ¡claro! Ya lo veo con mucha claridad.		
3750	AO: ¡ya!		
3751	TMC: perfectamente. Este, también en el encuentro pasado	Coordinadores de proyectos.	Holística
3752	eh... puntualizamos diferentes, hm... instrumento, o sea		
3753	dijimos que, que habían, o que habían elaborados diferentes		
3754	instrumentos ¡verdad! eh, de acuerdo a cada subsistema, de		
3755	acuerdo al área, este... o de acuerdo a la necesidad del plantel		
3756			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3757 3758 3759 3760 3761	¡no! Ahora bien, si estamos ante un paradigma en este caso integral, este, ¿por qué fracturar eh... los acompañamientos mediante instru...? (Término inconcluso) ¿mediante instrumentos? eh, ¿qué piensas en este caso del diseño de <i>guías descriptivas para la supervisión integral holística?</i>	Coordinadores de proyectos.	Holística
3762 3763 3764 3765 3766 3767 3768 3769 3770 3771 3772 3773	AO: bueno, <i>se pueden utilizar las guías descriptivas pero...este, podemos aprovechar especialistas y si tenemos un especialistas en educación especial, el equipo... de supervisión integral integrada tenemos un especialista en educación especial, uno en educación inicial, que tiene bastante experiencia, sí se le puede sí, sí lo permite hacerle este... un instrumento sobre educación este inicial, me parece que es más, más fácil abordar, abordar este... ese escenario y esto, eso viene siendo un complemento de la supervisión integral integrada. Tampoco yo descalifico, los... este... los instrumentos integrales, se pueden construir, y yo tengo uno de usted profesor, que es totalmente integral.</i>	Coordinadores de proyectos.	Holística
3774 3775 3776 3777 3778 3779 3780 3781 3782 3783 3784 3785 3786 3787 3788 3789 3790 3791 3792 3793 3794 3795 3796 3797	TMC: je, je, je, je, je... AO: y descriptivo, lo tengo de modelo. TMC: ¿todavía lo tienes? AO: de modelo, ¡claro! que yo lo voy, voy actualizando los términos, pero usted tiene un instrumento de supervisión integral y TMC: si, si AO: y descriptivo. TMC: yo recuerdo haberlo diseñado. Je, je, je, je.... AO: ¡aja...! TMC: ¡Caramba! Bueno sí, este yo me refería para, éste, de repente para los niveles ya, en este caso... diversificado, eh... media diversificada, de repente hacer modelos que fuesen más descriptivos, quizás salir de aquello sí, no, de arre... repetición de repente se observó, no se observó, porque s... AO: no puede ser nada más si, no. TMC: a eso me refiero. AO: una lista de cotejo no, porque eso es una lista de cotejo. TMC: ¡exactamente! AO: y la lista de cotejo delimita mucho. TMC: exactamente y al final es fiscalización. AO: es fiscalización, no... la lista de cotejo, este es una ayuda a (silencio), pero no es, es un, no es un instrumento definitivo. TMC: si en...	Coordinadores de proyectos	Holística
3798 3799 3800 3801 3802	AO: uno en el proceso de investigación hay una gama de instrumentos. TMC: si, ¿entre ellos cuáles? AO: la guía de observación... TMC: muy interesante.	Jerarquía de los supervisores	Epistémica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3803	AO: es importantísimo, para mí es uno de los más importantes		
3804	las guías de observación.		
3805	TMC: y si (término inconcluso)		
3806	AO: <i>preparada, este por, por ejemplo para abordar este, una</i>		
3807	<i>supervisión de aula, elaborar una guía de observación, este,</i>		
3808	<i>bastante completa, eso te da, este un diagnóstico del trabajo de</i>	Jerarquía de	Epistémica
3809	<i>del aula; por eso es súper importante; yo trabajé con muchas</i>	los	
3810	<i>guías de observación, con un cuestionario integral, como ese</i>	supervisores.	
3811	<i>modelo que tomé, el suyo, este... también este... me ha sido de</i>		
3812	<i>gran ayuda, pero de repente si en el aula yo quiero abarcar un</i>		
3813	<i>aspecto "X", nada más lo pedagógico porque veo que la</i>		
3814	<i>debilidad que existe es nada más en lo pedagógico, yo puedo</i>		
3815	<i>utilizar este, un instrumento, este, para trabajar este, lo</i>		
3816	<i>pedagógico porque yo estoy viendo que las otras variables</i>		
3817	<i>están funcionando bien, se está trabajando bien, todo está</i>	Jerarquía de	Holística
3818	<i>bien, entonces si... puedo hacerlo de esa manera.</i>	los	
3819	TMC: ¡claro! Otro punto, este... que llama la atención de la	supervisores.	
3820	entrevista anterior es la siguiente, ¿no? planteaste que lo e' en		
3821	este caso <i>los coordinadores de proyecto que tienen</i>		
3822	<i>aproximadamente 10 años haciendo talleres, talleres sobre</i>	Jerarquía de	Holística
3823	<i>proyectos y todavía no damos...hm... con... un modelo</i>	los	
3824	<i>definitivo o con una e' estabilidad en cuanto a... a la</i>	supervisores.	
3825	<i>ejecución de proyecto. ¿Qué piensas al respecto?</i>		
3826			
3827	AO: <i>mira, yo me alegré mucho cuando nombraron los</i>	Jerarquía de	Holística
3828	<i>coordinadores, este... de proyecto, los coordinadores</i>	los	
3829	<i>pedagógicos, porque como yo no sé si le dije en la entrevista</i>	supervisores.	
3830	<i>anterior, yo soy supervisora integral, pero me llama mucho la</i>		
3831	<i>atención lo pedagógico porque... la supervisión pedagógica es</i>		
3832	<i>la más abandonada, está abandonada la supervisión en</i>		
3833	<i>general.</i>		
3834	TMC: si, en lo pedagógico.	Jerarquía y	Holística
3835	AO: <i>pero la supervisión pedagógica es la más abandonada,</i>	estructura de	
3836	<i>(silencio) y cuando este, nombraron los coordinadores</i>	los	
3837	<i>pedagógicos, luego cor... (Término inconcluso) los... llaman</i>	supervisores.	
3838	<i>coordinadores de proyectos este... yo me sentí muy feliz</i>		
3839	<i>porque por fin vamos a, vamos a trabajar en conjunto, este</i>		
3840	<i>con los coordinadores de proyectos, con los coordinadores</i>		
3841	<i>pedagógicos, entonces no se hace (énfasis en el término), no se</i>		
3842	<i>hace ese trabajo en conjunto, con el supervisor. Son muy</i>		
3843	<i>pocos los coordinadores de proyectos, coordinadores</i>		
3844	<i>pedagógicos que trabajan conjuntamente con el supervisor, no</i>		
3845	<i>sé qué pasó, que pasó ahí.</i>		Axiológica.
3846	TMC: si, porque de acuerdo a tu, eh... planteamiento anterior	Fundamenta-	
3847	este, señalaste que estaban aplazados.	ción legal.	
3848	AO: ¡ah! lógico, aparte de eso, que <i>no trabajan en equipo con</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3849	<i>el supervisor, este... de verdad, sin que me quede nada por dentro, y que me disculpen algunos, este... de verdad que no... tenían el perfil para ser un coordinador pedagógico, ni la preparación; un aspecto tan importante en la educación, es el aspecto pedagógico, el más abandonado, no tienen la preparación, que me perdonen algunos, pero de verdad que sí, en la información que ba... que bajan en los talleres no la bajan completa, este, se cambia un poco y a medida que va bajando va cambiando la información, y se pierde la esencia de, de lo que se, de lo que, de la, de la capacitación al docente, al supervisor cuando se hace.</i>	Fundamentación legal.	Axiológica.
3850		Fundamentación legal.	Axiológica.
3851			
3852			
3853			
3854			
3855			
3856			
3857			
3858			
3859			
3860	TMC: Caramba. ¡Mira! Ahora necesitamos en este caso abordar el escalafón, porque sabemos que existen supervisores con o sin experiencia, sabemos que existen directores con mucho personal administrativo que no han pasado por un escalafón. Sabemos también que existen leyes que regulan esto, sin embargo por “X” o “Y” razón, este... no se consideran. En este contexto <i>¿cuál es la jerarquía que hay en los supervisores? ¿Cómo se, cómo se jerarquizan ellos? ¿Quiénes tienen mayor jerarquía que unos más que otros? ¿Cómo es la organización?</i>	Fundamentación legal.	Axiológica.
3861		Fundamentación legal	Axiológica.
3862			
3863			
3864			
3865			
3866			
3867			
3868			
3869			
3870			
3871	AO: Bueno, mira, esto dentro del sistema educativo el docente supervisor es el que tiene mayor jerarquía, docente supervisor, porque es el docente de aula, docente coordinador, ¡aja!... él, el docente directivo y docente supervisor, pero ¿qué es lo que pasa? Que no se hace una selección este, de las personas que van a optar a los cargos de supervisores.	Fundamentación legal.	Axiológica.
3872		Fundamentación legal.	Axiológica.
3873			
3874			
3875			
3876			
3877			
3878			
3879			
3880			
3881			
3882	TMC: pero pareciera que dentro del doce... (El término quedó inconcluso), dentro del, vamos a decir, eh... que... en este caso quiero, eh... los docentes supervisores pareciera que entre ellos hay como una subdivisión, allí está la pregunta.	Fundamentación legal.	Axiológica.
3883		Organización en ejes.	Holística
3884			
3885			
3886			
3887			
3888			
3889			
3890			
3891			
3892			
3893	AO: ¿en qué sentido?	Experiencia.	Holística
3894			
3880	TMC: <i>porque veo que hay un Jefe de Municipio, veo que hay, este... supervisores creo que de sectores, creo que les llaman así, supervisores... de ejes también, entonces...</i>	Experiencia.	Holística
3881			
3882			
3883			
3884			
3885			
3886			
3887			
3888			
3889			
3890			
3891	AO: bueno, existe el Supervisor de Sector, existe el Supervisor Jefe del Municipio Escolar, ¡perdón!, el Director que es el supervisor nato del plantel.	Experiencia.	Holística
3892			
3893			
3894			
3886	TMC: allí iniciamos, después de allí... AO: allí iniciamos, el Director que es el supervisor nato del plantel. TMC: ¿después del Director está? AO: después viene el Supervisor del Sector, después viene el Supervisor Jefe del Municipio Escolar... TMC: ¿Cómo se puede definir el Supervisor de Sector? ¿Cómo lo definimos? ¿Cómo lo conceptualizamos, quién es?	Experiencia.	Holística
3887			
3888			
3889			

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3895 3896 3897 3898 3899	AO: <i>el Supervisor de Sector se... debería, debería este, proporcionar asesoramiento, eh... hacer un control y seguimiento del proceso educativo, de un área geográfica que le corresponda.</i> TMC: un sector.		
3900 3901 3902 3903 3904 3905	AO: <i>en el, del proceso educativo, debería este, este... asesorar, orientar, en todo lo referente al aspecto... técnico pedagógico, técnico administrativo, aspectos legales, entre otros.</i> TMC: ¿después de él está? AO: <i>el jefe, Supervisor Jefe de Municipio,</i> TMC: <i>Jefe de Municipio Escolar.</i>		
3906 3907 3908 3909 3910 3911 3912 3913 3914	AO: <i>es el que coordina la labor de los supervisores en cada, en cada municipio escolar.</i> TMC: <i>¿después del, del jefe de Municipio Escolar está?</i> AO: <i>Bueno, acá en la Zona Educativa está la División de... Municipio, Jefe de División de Municipios Escolares, Y eso, eso yo no lo he visto en la ley, pero no sé si es un lineamiento que bajó del Ministerio de Educación, Ministerio de Educación nivel central, Caracas... este, ese cargo este... es reciente.</i>	Los concursos. Postmodernid ad.	Holística
3915 3916 3917 3918 3919 3920 3921 3922	TMC: <i>pero está ahí.</i> AO: <i>está ahí, existe.</i> TMC: <i>está fundamentado.</i> AO: <i>existe.</i> TMC: <i>¿está fundamentado en una resolución?</i> AO: <i>no, no, ¡mira! te digo que no, no la he visto, he revisado la Ley de Educación</i> TMC: <i>no, no está.</i>	Los concursos. Postmodernid ad.	Holística
3923 3924 3925 3926 3927 3928 3929 3930	AO: <i>actualmente no aparece, no está, todavía en el reglamento anterior no está, porque según nos indicaron que mientras este... no, mientras no aparezcan las leyes, y mientras no se realicen, pues, los...</i> TMC: <i>las resoluciones.</i> AO: <i>las resoluciones, leyes especiales permanecen vigentes lo que está.</i> TMC: <i>pero lo que está tampoco tiene fundamento.</i>	Los interese políticos	Deontológica.
3931 3932 3933 3934 3935 3936 3937 3938 3939	AO: <i>No, allí... (término esta ininteligible) allí, tampoco aparece, este... nada de eso, pero... es un lineamiento del nivel central y... podría funcionar bien, pero no se qué pasa que antes los supervisores dependíamos del, del Municipio Escolar y los Jefes del Municipio Escolar del Director de la Zona Educativa, ahora se crea esta División de Municipios Escolares que es la que organiza, este... controla... supervisa el trabajo este, que se</i> TMC: <i>¡si claro! y dónde queda entonces esos supervisores por</i>	Buena selección Docentes muy preparados.	Deontológica. Deontológica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3940 3941 3942 3943 3944 3945 3946 3947 3948 3949 3950 3951 3952 3953 3954 3955 3956 3957 3958 3959 3960 3961 3962 3963 3964 3965 3966 3967 3968 3969 3970 3971 3972 3973 3974 3975 3976 3977 3978 3979 3980 3981 3982 3983 3984 3985	<p>ejemplo de, de los ejes orientales del Estado Carabobo, eje oriental, eje central.</p> <p>AO: <i>bueno, actualmente eso es algo que reciente, que se está creando, este, supervisores y personal técnico porque yo, este... eh... hasta ahora...</i></p> <p>TMC: hasta hace poco.</p> <p>AO: <i>hasta hace poco conocí, este... an... antes de salir, que se estaban formando, este, personal técnico en los ejes, porque los coordinadores desaparecieron de los Municipios Escolares.</i></p> <p>TMC: si, si.</p> <p>AO: <i>el Coordinador de Evaluación, el de cultura, el de to, todos lo; el de Comunidades Educativas, todo eso fue, todo eso fue, este, los sacaron y los organizaron en ejes; ese personal técnico que cumple funciones, no son supervisores, pero cumplen funciones supervisoras.</i></p> <p>TMC: <i>fíjate en este campo, la evaluación que es tan, que tiene tantos detalles, este... y por lo general una sola persona se encargaba de todo esto, por lo general, este... fluía, imagínate supervisor, una persona recién, que no ten, que no tenga conocimiento y la experiencia que puede hacer allí.</i></p> <p>AO: es grave.</p> <p>TMC: en evaluación que eso es tan, pero tan delicado.</p> <p>AO: es muy delicado. Pero es, es grave, es grave esa situación, porque como yo te lo decía, decía en la otra entrevista los, al su, al superviso le falta capacitación.</p> <p>TMC: entonces eso da, le, le, ¡mira! eso da para que, en este caso, los que estamos trabajando de alguna manera en evaluación podamos hacer lo que, lo que nosotros queramos porque sabemos muy... como matizar las cosas para que no se den cuenta, es decir una persona que no tenga experiencia, ¡mira! imagínate todo lo que podríamos ocultar, pero... ¡bueno! Pasando al siguiente punto, este... hablábamos de... exactamente, este decíamos que ¿cómo se puede explicar que docentes que sin escalafones sean nombrados como directores y supervisores habiendo una ley que regule esto?</p> <p>AO: Hay una ley que regule esto, pero no se cumple desde hace mucho tiempo, nunca.</p> <p>TMC: bueno.</p> <p>AO: nuca, bueno yo este...</p> <p>TMC: bueno, creo que se cumple menos que antes,</p> <p>AO: <i>Antes, te estoy hablando de hace 15 años atrás si se hacían los concursos, para directores, para docentes... este inclusive yo fui jurado en los últimos.</i></p> <p>TMC: en los últimos concursos, si, si, si</p> <p>AO: <i>yo fui jurado en los últimos concursos y de verdad que se hacían por lo menos uno les aplicaba las pruebas orales</i></p>	<p>Mayor énfasis en lo académico.</p> <p>Mayor énfasis en lo académico</p> <p>Lo técnico pedagógico en abandono.</p> <p>Lo técnico pedagógico en abandono.</p>	<p>Holística</p> <p>Holística</p> <p>Axiológica. Deontológica.</p> <p>Axiológica. Deontológica</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
3986 3987 3988 3989 3990 3991 3992	<i>escritas, se le planteaban problemas a los directores, a los docentes, de tipo pedagógico, este... de tipo legal, y hay una oportunidad hasta de verles la cara, como hablaban, como se comportaban, entonces actualmente no se hace, ¡eh!... al director le envían un docente y... ¡eh!, te nombran este, a los supervisores, este tomando en consideración más el aspecto político.</i>	Lo técnico pedagógico en abandono.	Axiológica. Deontológica
3993 3994 3995 3996 3997 3998 3999 4000 4001 4002 4003 4004 4005 4006 4007 4008 4009 4010 4011 4012 4013 4014	TMC: sí, efectivamente pareciera que las leyes... AO: <i>el aspecto político... la verdad que es lamentable y ese es un punto muy débil que tiene la supervisión, a parte de la falta de capacitación que existe actualmente, capacitación y actualización... de la supervisión, en supervisión.</i> TMC: a las debilidades le sumamos eso. AO: <i>le sumamos que no hay una selección, que no hay concurso y...</i> TMC: <i>y que se (se cedió la palabra a la profesora)</i> AO: <i>que un docente de aula que viene de un contexto totalmente diferente, con dos años de experiencia y que sean supervisor, donde tenemos...</i> TMC: en contra de la leyes. AO: <i>eso, eso, ¡ahí es donde no se está cumpliendo la ley! y a veces pasa que se consiguen docentes con mucha experiencia, bien preparados y ahí comienzan los conflictos.</i> TMC: exactamente. También planteaste, en, en, en la entrevista pasada, eh... que hay muchos supervisores nuevos y tienen un enfoque diferente de la educación. Me llama la atención esto, del enfoque diferente, ¿me puedes ilustrar sobre e, e, este enfoque que tú ves en los muchachos que están ingresando a la acción supervisora?	Directores y supervisores no entran a supervisar.	Axiológica. Deontológica
4015 4016 4017 4018 4019 4020 4021 4022 4023 4024 4025 4026 4027 4028 4029 4030 4031	AO: <i>Bueno, mira en la parte de la educación, este, no es que es diferente, si no que el, el, el docente le da más importancia al aspecto académico, a la adquisición de conocimiento.</i> TMC: ¿el docente? AO: el docente, te estoy hablando del docente. Y tú me estás hablando de profesores. TMC: ¡supervisores! AO: de supervisores, bueno... este... e... ellos le hacen eh... vamos a terminar con lo que te dije primero una parte para que podamos este... completar con la anterior, que esto es importante. El docente y es bueno que aparezca en la entrevista y después hablamos del enfoque que tiene el supervisor. TMC: ¡perfecto! AO: <i>y esto es bueno que se destaque. El docente toma en consideración más el aspecto académico, se preocupa por el aspecto académico, en la adquisición de conocimiento, pero la Ah...</i>	Supervisores o mensajeros de enlace. Supervisores o mensajeros de enlace.	Deontológica Deontológica

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4032	<i>formación en valores de los niños, de los alumnos, eso está totalmente fuera, aparece en la guías, aparece en los libros, aparece en los programas, pero no se cumple. Métase a un aula, vea hablando al docente, vea las paredes, vea las carteleras, observe la conducta de los alumnos, y entonces usted mismo haga un diagnóstico, vea cómo está la formación en valores, entre en un liceo, entonces apenas, apenas se preocupan por el aspecto este... académico, por que adquiera conocimientos. Ahora el supervisor tiene algo grave, que el enfoque de la supervisión es técnico administrativo, más que todo es técnico administrativo.</i>	Apoyo Técnico administrativo	Epistémica
4033			
4034			
4035			
4036			
4037			
4038			
4039			
4040			
4041			
4042	<i>TMC: así es.</i>	La supervisión se ha perdido.	Ontológica. Teleología.
4044	<i>AO: y entonces eh... el aspecto técnico pedagógico está abandonado, es la cenicienta, porque, porque, porque el docentes así, porque les falta supervisores que, que controlen, que supervisen, que los asesoren, que los actualicen, que les hagan control y seguimiento sobre todo el proceso educativo y el proceso educativo no es nada más el proceso de adquisición de conocimientos.</i>		
4045	<i>TMC: es amplio.</i>		
4052	<i>AO: es muy amplio, entonces, este hay instrucción pero hay formación también.</i>		
4053	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4055	<i>AO: por la formación, la formación, la formación es amplia. Muy amplia profesor</i>		
4056	<i>TMC: y quizás viene de la, de la casa, se concreta en la escuela, la instrucción en la escuela, de repente se complementa en las casa.</i>		
4057	<i>AO: ok, si, y por muchos, por muchos este...</i>		
4058	<i>TMC: factores sociales</i>		
4059	<i>AO: factores sociales, pero entonces si el supervisor, si el supervisor no le da importancia a los aspecto técnicos pedagógicos, no le da importancia a la formación en valores, este el docente que no se siente supervisado, que no, no le exigen, que no le exigen en ese aspecto, trabajar en esos aspectos, entonces también vamos mal, entonces el director es el supervisor nato del plantel y se preocupa más por el aspecto administrativo.</i>		
4060	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4061	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4062	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4063	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4064	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4065	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4066	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4067	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4068	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4069	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>	Trabajo en equipo.	Epistémica
4070	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4071	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4072	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4073	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4074	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4075	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4076	<i>TMC: ¡claro!</i>		
4077	<i>AO: entonces, este... cómo, cómo le podemos exigir a un docente si él, el director y el supervisor, este no se meten en un aula, el supervisor llega a la Dirección, le hace, hace un recorrido por la planta física, pero no se mete, no se mete en un aula a ver qué está pasando en esa aula; el Director no se planifica bien, no tiene tiempo para sentarse en un aula, y supervisar a su personal, este... y entendiendo la supervisión</i>		
4078	<i>TMC: ¡claro!</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4078 4079 4080 4081 4082 4083 4084 4085 4086 4087 4088 4089 4090 4091 4092 4093 4094 4095 4096 4097 4098 4099 4100 4101 4102 4103 4104 4105 4106 4107 4108 4109 4110 4111 4112 4113 4114 4115 4116 4117 4118 4119 4120 4121 4122 4123	<p><i>como un asesoramiento también, como un acompañamiento de aula.</i></p> <p>TMC: que es necesario.</p> <p>AO: no viéndola como fiscalización, ése es un problema que se vienen arrastrando desde hace tiempo, yo en mi, yo sí lo hacía, yo abandonaba lo administrativo por lo pedagógico, porque yo soy amante de la supervisión pedagógica.</p> <p>TMC: porque allí es donde está el corazón de la acción pedagógica.</p> <p>AO: allí está el corazón, de la supervisión.</p> <p>TMC: ¡así es!</p> <p>AO: así es profesor.</p> <p>TMC: ¡bueno! <i>Este, continuando en el, en este contexto. Eh... ¿por qué en la actualidad, el proceso de seguimiento y monitoreo en la supervisión está descuidada, por qué eso no se da?</i></p> <p>AO: <i>por cuanto que... este... se le exige al supervisor bajar información, llevar información, este... el supervisor es como un mensajero, y discúlpame el término, está tan, tan descalificada, la, tan abandonada la supervisión que, es como un mensajero, es entregar el papel, llevar el papel, exigirles a los directores los recaudos... usted tiene que entregar este recaudo para esta fecha, tiene que asistir a esta reunión para esta fecha, pero, este, los demás aspectos de, que, con los cuales debe trabajar el supervisor no lo hace... está totalmente, "aba" este... abandonada.</i></p> <p>TMC: sí, definitivamente.</p> <p>AO: entonces el enfoque que tie (término inconcluso) tiene es un enfoque... más que todo administrativo, o ahí...</p> <p>TMC: estrictamente administrativo porque es quizás...</p> <p>AO: no es, pero no es el proceso, no es el proceso administrativo en sí.</p> <p>TMC: y si, se... abandona la parte...</p> <p>AO: <i>se abandona y se trabaja medianamente el aspecto técnico administrativo. Vamos a dejarlo así para no...</i></p> <p>TMC: de instrucción, de llevar y traer información, de llevar y traer documentos.</p> <p>AO: <i>hacer la reunión, bajar la información y allí se va todo.</i></p> <p>TMC: <i>la, la esencia de la supervisión como tal.</i></p> <p>AO: <i>¡se pierde!</i></p> <p>TMC: <i>o sea se está perdiendo.</i></p> <p>AO: <i>o sea, se está perdiendo no, se ha perdido, se ha perdido profesor.</i></p> <p>TMC: definitivamente. Este, en la entrevista pasada también me llamó mucho la atención cuando tú planteabas que te sentías como... en este caso, eh... eh... triste cuando veías docentes</p>	<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Nuevo perfil.</p> <p>Nuevo perfil.</p>	<p>Epistémica</p> <p>Epistémica Deontológica.</p> <p>Epistémica Ontológica.</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4124	que no eran corresponsables con, con la acción, con la práctica		
4125	educativa. Me llama la atención el término corresponsable.		
4126	¿A qué te referías al respecto?		
4127	AO: bueno, mira, este... en el sentido de que el, el docente no		
4128	se preocupa, este... eh, no se siente responsable de lo que		
4129	pasa, de lo que te pueda pasar en un aula, de lo que pueda		
4130	pasar en, en un plantel, de los problemas, este... que tiene la	Nuevo perfil.	Epistémica
4131	educación actualmente, este... eh... no, no busca este...		Ontológica.
4132	transformar, este... él cree que dentro del aula nada más es		
4133	este..., en... este... dar, dar instrucción, dar una clase... y eso		
4134	no es cor...(el término quedó inconcluso), eso no es	Sensibilidad social.	Holística
4135	corresponsabilidad del proceso educativo. Él se limita nada		
4136	más este... a dar clases.		
4137	TMC: quizás a...		
4138	AO: a impartir conocimientos.		
4139	TMC: a unos contenidos programáticos y debería dar...		
4140	AO: a unos contenidos y si caso no completo.		
4141	TMC: o sea, quizás este has tocado, quizás este... incompleto,		
4142	¡no! es ¿Qué cree tú que debe de aportar él allí, además del	Nuevo perfil.	Epistémica
4143	contenido curricular?		Deontología.
4144	AO: bueno, este, el docente debe reunirse con su director, debe		
4145	haber, debe haber un trabajo en equipo.		
4146	TMC: ¡claro!		
4147	AO: debe haber un trabajo en equipo en todas las		
4148	instituciones, aunque yo oigo que, este... y he visto que		
4149	reuniones, pero parece que no están bien dirigidas, no están		
4150	supervisadas, y entonces no se van este... a tratar lo que se		
4151	debe tratar en los problemas del aula, este... ¿En qué estamos		
4152	fallando? ¿Cuáles son las debilidades? ¿Cómo las podemos		
4153	corregir? si no que se van en... otros aspectos, este... en a, en		
4154	a... en algún aspecto		
4155	“X”, este... que suceda, mira por ejemplo... en los problemas		
4156	de conducta en el aula, qué podemos hacer con este alumno		
4157	que no presta atención, que se jubila como dicen aquí entre	Aspecto partidista	Axiológica
4158	comillas.		
4159	TMC: lo hace, si, porque yo lo he vivido.		
4160	AO: ¡jaja!		
4161	TMC: ja, ja, ja, ja...		
4162	AO: ah, bueno, eso pero, este los demás aspectos, este...		
4163	administrativos, legales, pedagógicos, formación en valores.		
4164	Mire profesor si hubiese un trabajo en equipo que se		
4165	aprovecharan todos los recursos que... el... docente tuviera	Aspecto partidista	Axiológica
4166	sentido de pertinencia, que tuvieran vocación, que realmente		
4167	tuvieran el perfil, que eso es un ideal; pero por lo menos la		
4168	mitad de lo que yo le estoy diciendo, este eh...mejoraría este la,		
4169	la educación.		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4170 4171 4172 4173 4174 4175 4176 4177 4178 4179 4180 4181 4182 4183 4184 4185 4186 4187 4188 4189 4190 4191 4192 4193 4194 4195 4196 4197 4198 4199 4200 4201 4202 4203 4204 4205 4206 4207 4208 4209 4210 4211 4212 4213 4214 4215	<p>TMC: ¡si! fijate que, he... tocaste un punto eh... quizás álgido de la entrevista pasada y muy importante para, para este contexto. Eh, me hablaste que... para este caso que se requiere un nuevo perfil, y del supervisor de acuerdo al contexto, lo dijiste textualmente: “se requiere un nuevo perfil del supervisor de acuerdo al nuevo contexto” un nuevo contexto que es el que estamos viviendo, ¿verdad? Amplíame esa respuesta por favor, ¿en qué piensas cuando, cuando me planteas un nuevo perfil en función a la realidad?</p> <p>AO: <i>bueno, mira... el nuevo perfil es que este... el supervisor trabaje de acuerdo a las necesidades o de acuerdo a lo que él diagnostique en ese plantel, tomar en cuenta las necesidades, las debilidades, y también las fortalezas, las fortalezas existentes en, en cada uno de los planteles de que le son asignados.</i></p> <p>TMC: pero es que en la actualidad los planteles se trabaja en función a eso.</p> <p>AO: no,</p> <p>TMC: ¿tú crees?</p> <p>AO: no, yo creo que no. <i>yo pienso que el, el supervisor actual no tiene el perfil para supervisor, tiene que ser este, tiene que, debe trabajar, en equipo, este, debe ser creador, transformador, estudioso, tener sentido de pertenencia, este, la vocación, la vocación por la educación, lo que a... a mi me parece es que el personal que, que llega a la supervisión y que llega a la educación, no tiene la vocación para ser educador, este vea, vea lo, vea el trabajo de los supervisores, vea el trabajo de, y disculpe que me salga, de los docentes en el aula. ¿Usted se ha parado, eh, a ver el trabajo de los docentes en el aula, de un directivo? ¿Cuál es el trabajo? Usted ve el trabajo de los supervisores, cuál es el resultado, usted cree que tienen vocación... que tienen vocación... de servicio.</i></p> <p>TMC: si realmente estamos hablando en términos sencillos, pero estamos en las profundidades educativas, estamos hablando de lo que es la filosofía de la educación como tal, la parte ontológica, en este caso del supervisor, no, no hay en este caso una identidad, como tú decías, una corresponsabilidad, con la acción supervisora, realmente los que están asumiendo los cargos. Pareciera que...</p> <p>AO: <i>y el supervisor de, de de debe ser dentro del perfil debe ser la persona más capacitada.</i></p> <p>TMC: y no lo es.</p> <p>AO: <i>debe ser la persona más capacitada.</i></p> <p>TMC: <i>no sucede en la actualidad eso. Lo, lo sucede.</i></p> <p>AO: <i>y no solamente eso, so, solamente la capacitación, porque hay personas que tienen los conocimientos, pero entonces no</i></p>	<p>Mediano asesoramiento y capacitación.</p> <p>Mediano asesoramiento y capacitación.</p> <p>Mediano asesoramiento y capacitación..</p>	<p>Deontológica. Teleológica.</p> <p>Deontológica. Teleológica.</p> <p>Deontológica. Teleológica</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4216	<i>tienen esa sensibilidad social.</i>	Mediano asesoramiento y capacitación	Deontológica. Teleológica
4217	TMC: eso es.		
4218	AO: <i>ese querer hacer, ese empuje para decir yo me voy a</i>		
4219	<i>comprometer en esta escuela para resolver, este, éstos, estos</i>		
4220	<i>problemas. A veces hay supervisores y que me disculpen</i>		
4221	<i>algunos, de verdad que sí, hay algunos muy buenos, pero hay</i>		
4222	<i>supervisores que lamentablemente te pasan por un plantel, por</i>		
4223	<i>un sector y no dejan nada. Hay jóvenes supervisores que van</i>		
4224	<i>galopando de cargo en cargo, escalando y escalando cargos</i>		
4225	<i>administrativos, en un tiempo tan corto que no les da tiempo</i>		
4226	<i>de conocer ni resolver problema alguno en la educación, pero</i>	Supervisión administrativa	Epistémica
4227	<i>escalán por razones políticas, esos, esos son los que dañan más</i>		
4228	<i>al sistema escolar, no dejan ningún cambio, ninguna</i>		
4229	<i>transformación. Lamentablemente es así, y disculpa que yo soy</i>		
4230	<i>supervisora, yo entro ahí también, pero e, el supervisor pasa</i>		
4231	<i>los, los años, los años y yo no veo ¿cuál es el trabajo, cuál es el</i>		
4232	<i>producto del supervisor ahorita? ¿Cuál es el producto...? Del</i>		
4233	<i>trabajo del equipo de supervisores, ahora hay más</i>		
4234	<i>supervisores, ahora hay una división... que, que se supone que</i>		
4235	<i>es una mejor organización, pero ¿cuál es el producto de la</i>		
4236	<i>supervisión?</i>		
4237	TMC: no sé, no será que el <i>aspecto partidista</i> es lo, lo que está,	Supervisión administrativa	Epistémica
4238	está influyendo, deteriorando, en este caso en el contexto de la		
4239	gerencia, en este caso en la supervisión educativa.		
4240	AO: <i>mucho, mucho.</i>		
4241	TMC: <i>allí es donde yo creo que es donde está el, el problema</i>		
4242	<i>radical de, de lo que estamos viviendo en educación.</i>		
4243	AO: <i>eso es uno de los aspectos que más, eh, bueno, que más</i>		
4244	<i>ha dañado no solamente a la educación, y muchos aspectos en</i>		
4245	<i>nuestra sociedad, hay que trabajarlos; las gente quiere cargos</i>		
4246	<i>sin estar preparados y se los dan, hay que trabajarlo, muchos</i>		
4247	<i>sectores de verdad, eso es lo que ahorita está afectando todo el</i>		
4248	<i>proceso educativo, de verdad que sí, profesor, se lo digo con</i>		
4249	<i>bastante preocupación.</i>		
4250	TMC: yo lo siento también así, y lo, cuando lo digo, lo digo	Buenos supervisores	Ontología.
4251	también con mucha preocupación, quizás porque estoy		
4252	totalmente convencido de que es así. Bueno, avanzando en		
4253	cuanto a, a nuestro guión. Eh... mira, esta pregunta, la eh... la		
4254	analicé, la analicé, y yo dije, no, yo no puedo dejar de		
4255	preguntarle a la profesora aunque parezca muy sencillo, pero es		
4256	una realidad que se palpa; no puedo, este... ocultar la realidad.		
4257	Tú me planteaste que, en tú primera entrevista, eh... que la		
4258	supervisión no tiene asesoramiento docente, tampoco hay		
4259	asesoramiento directivo, lo cual es evidente. Entonces la		
4260	pregunta de rigor es ¿cómo se puede trabajar... en la acción		
4261	educativa si no hacen asesoramiento, profesional? ¡No entiendo!		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4262	<p>AO: bueno, mira este, hay asesora... (término inconcluso) hay un asesoramiento, hay un mediano asesoramiento, profesional, este, por medio de la coordinación, eso de la coordinación de eso de coordinación de proyecto, pero también, hay, hay mucha ahorita, el personal de, de los planteles los educadores buscan por su cuenta estudiar, están haciendo maestrías, postgrado, buscan estudiar, hacen diplomado, pero... la capacitación en sí, una capacitación... que... la que es la necesaria, porque a veces estudiamos y no es lo que, lo que requiere, lo que se está requiriendo en la educación, yo busco estudiar porque hay algunos que sí, sí lo hacen, hay muchos, ahorita la mayoría tienen, son magister, son magister, la mayoría de muchos docentes, profesores, son magister, pero yo no sé qué es lo que pasa que tienen un mayor estudio y... y no sé si es que no, o no estudié, no, no ... no está capacitado en, en las necesidades de la educación, o no sé si es la falta de, de vo... vocación, que debe, que debe tener una persona que se mete en educación, pero... la verdad que sí, que falta... mucho asesoramiento, no le dan el asesoramiento respectivo al personal de la educación, ni a los supervisores.</p> <p>TMC: ¿quienes deberían asesorar...? que es la pregunta que continua.</p> <p>AO: buenos, quienes deberían asesorar, este... el Jefe de Municipio Escolar, el jefe, eh, todo, si yo soy jefe de un equipo de supervisores, si yo soy la cabeza, yo tengo que estar en capacidad de asesorar a mi equipo, (silencio) este... la Zona Educativa, el Director de Zona Educativa, los Jefes de División de la Zona educativa, el personal técnico de la Zona Educativa, si yo tengo de, (no se entiende) estoy por encima de un equipo de supervisores se supone que yo tengo más preparación, en un aspecto específico, si... la División de, de Registro y Evaluación de Control de Estudio, este, tiene un caso, por ejemplo, tiene que estar pendiente de hacer los diagnósticos de qué equipo de supervisores no manejan bien, este... Evaluación y Control de Estudio.</p> <p>Y debe estar monitoreando eso, y entonces actualizar, capacitarlos, no solamente que, eso es otro problema, que sí se da una mediana capacitación, pero no se hace el respectivo control y seguimiento, se hacen los cursos, se capacitan, pero después...</p> <p>TMC: se abandonan.</p> <p>AO: ¡aja!, si, y... ¿vamos al aula?... ¿vamos a un Departamento de Evaluación y Control de Estudios permanentemente? Un departamento clave para supervisar en el sentido... de decir, dar asesoramiento, de llevar el control y</p>	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4263		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4264		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4265		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4266		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4267		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4268		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4269		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4270		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4271		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4272		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4273		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4274		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4275		Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.
4276	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4277	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4278	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4279	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4280	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4281	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4282	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4283	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4284	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4285	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4286	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4287	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4288	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4289	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4290	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4291	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4292	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4293	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4294	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4295	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4296	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4297	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4298	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4299	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4300	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4301	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4302	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4303	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4304	Prioridades de jefe de Zona Educativa.	Epistémica Deontológica.	
4305	Convenios.	Epistémica Deontológica.	
4306	Convenios.	Epistémica Deontológica.	
4307	Convenios.	Epistémica Deontológica.	

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4308	seguimiento, no se hace, el supervisor debe este... debe este,	Vínculo con la empresa privada.	Deontológica.
4309	este, visitar las diferentes, el aula es clave, el aula es clave.		
4310	TMC: ¡claro! Vital.		
4311	AO: yo no lo dejaría.		
4312	TMC: ¡el aula es clave!		
4313	AO: pero también este, las Coordinaciones, los Jefes de		
4314	<i>Seccionales, este... el Departamento de Orientación, este... ver</i>		
4315	<i>ese trabajo, ése es un trabajo que debe hacerlo conjuntamente</i>		
4316	<i>con el director del plantel, estoy hablando del Supervisor del</i>		
4317	<i>Sector, pero el Director del plantel es un supervisor nato... el</i>		
4318	<i>también debe hacerlo... ése es un trabajo conjunto, por eso se</i>		
4319	<i>habla de, de trabajo en, de supervisión integral integrada,</i>		
4320	<i>integrada por un equipo, si al supervisor no le da tiempo, ¡eh!</i>		
4321	<i>el supervisor nato del plantel es el director no tiene tiempo</i>		
4322	<i>porque acumula mucho trabajo administrativo, tiene muchas</i>		
4323	<i>exigencias de carácter administrativo, conforme su equipo,</i>		
4324	<i>conforme su equipo, y diagnostique, qué está pasando, que</i>		
4325	<i>está pasando, en el aula, que está pasando con mi equipo de</i>		
4326	<i>trabajo dentro del liceo, pero qué, qué pasa, que hay personas</i>		
4327	<i>que lo vienen haciendo mal, Jefes se Seccional que lo vienen</i>		
4328	<i>haciendo mal, un supervisor es un personal técnico con</i>		
4329	<i>función de supervisor que lo vienen haciendo mal por muchos</i>		
4330	<i>años y eso se queda así, y entonces no se cambia, no se</i>		
4331	<i>capacita, no se llama, no se entrevista.</i>		
4332	TMC: si, veinte años quizás cometiendo los mismos errores.	Visión del Ministerio del PP Educación.	Epistémica Teleológica.
4333	AO: cometiendo los mismos errores.		
4334	TMC: o peores.		
4335	AO: y así pasa con algunos directores, y así pasa con algunos		
4336	supervisores.		
4337	TMC: así es.		
4338	AO: ¡claro esta! Este... yo sé que en esta entrevista eh... he		
4339	<i>sido un poco fuerte, pero si hay que reconocer que sí ha</i>		
4340	<i>habido y hay supervisores, este... excelentes.</i>		
4341	TMC: si, si.		
4342	AO: que les gusta trabajar, pero el porcentaje es muy poco.		
4343	TMC: si los hay, poco pero los hay, yo...		
4344	AO: muy pocos, y los titulares este, ya casi todos, por ejemplo		
4345	aquí en el Estado Carabobo quedarían unos tres, supervisores en		
4346	todo el Estado, tres supervisores titulares.		
4347	TMC: ¡caramba! este... haciendo quizás un ejercicio, en este		
4348	caso imaginario, <i>si tú fueses Directora de, de la Zona</i>		
4349	<i>Educativa ¿Dónde centrarías tu acción?</i>		
4350	AO: en la supervisión, en el trabajo de los supervisores.	Visión del Ministerio del PP Educación.	Epistémica Teleológica.
4351	TMC: el trabajo de los supervisores.		
4352	AO: en el trabajo de los supervisores, formaría un excelente		
4353	<i>equipo de supervisores, si yo formo un excelente equipo de</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión		
4354	<i>supervisores.</i>	Visión del Ministerio del PP Educación.	Epistémica Ontológica.		
4355	<i>TMC: alejado de lo político.</i>				
4356	<i>AO: todo...perdón...</i>	Perfil del supervisor.	Ontológica.		
4357	<i>TMC: alejado de lo político.</i>				
4358	<i>AO: ¡claro que sí! alejado de lo político, no metería, bueno la política no se puede sacar totalmente.</i>				
4359	<i>TMC: pero siempre, exacto, pero siempre van a haber lineamientos...</i>				
4360	<i>AO: respecto por la tendencia política que tengan las personas, a porque tampoco nos vamos a parcializar así, respetar las tendencias políticas, pero a la hora de capacitar llamarlos a todos, no al que sea de este color, yo llamo al de este color, porque éste es el que está...</i>				
4361	<i>TMC: oficial.</i>				
4362	<i>AO: de moda...</i>				
4363	<i>TMC: con el gobierno oficial.</i>				
4364	<i>AO: con el gobierno oficial, vamos a llamarlos a todos, capacitarlos a todos, no solamente llegar, llegar como se lo dije anteriormente, a la capacitación. ¿Qué pasa cuando después de la capacitación? Este, en... la Zona Educativa con un "staff" de supervisores capacitados, actualizados, con vocación de servicio resuelven muchos problemas.</i>			Resolución de problemas	Ontológica.
4365	<i>TMC: y si, (término inconcluso) siguiendo con el ejercicio imaginario, ¡no! en este caso siendo usted profesora la, la Directora de la Zona Educativa ¿cómo eh... buscaría solución a la... infraestructura que tenemos?</i>				
4366	<i>AO: al problema de, de infraestructura.</i>	Perfil del supervisor.	Ontológica.		
4367	<i>TMC: infraestructura considerándola como capacidad instalada evidentemente edificación, laboratorios.</i>				
4368	<i>AO: bueno, mira, este... trabajaría, haría en la medida de lo que sea posible convenio con otras instituciones, este... presionaría más al Ministerio de Educación para que baje los recursos a los estados, por ejemplo al Estado Carabobo, este... se trabajaría, se puede trabajar con autogestión, se puede ir, este... trabajando con autogestión, con los padre, representantes, este... con los mismos alumnos, se puede, este... lograr este.... algo por allí,</i>				
4369	<i>un este... pero claro que el Ministerio de Educación, este... este... FEDE, todos, todas esas instituciones que son las que les compete este ah, este abordar todos los problemas de, de infraestructura, trabajar con esas instituciones.</i>				
4370	<i>TMC: ¿y la empresa privada no podría ayudar?</i>				
4371	<i>AO: la empresa pri (término inconcluso) privada podría ayudar, pero en este contexto educativo este, este...</i>				
4372	<i>TMC: ¿es difícil?</i>				
4373	<i>AO: Eh...</i>				
4374				Perfil del supervisor. Ontología. Epistemología	Ontológica. Epistémica.
4375					

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4400	AO: <i>es difícil, en este contexto político, es difícil, este que...</i>	Libre nombramiento y remoción.	Epistémica Teleológica.
4401	<i>instituciones gubernamentales le pidan a la empresa educativa,</i>		
4402	<i>cuándo a la empresa educativa se le ha dado este... se ha sido</i>		
4403	<i>muy estricto, muy drástico, con las, las instituciones privadas,</i>		
4404	<i>sin embargo sí se puede lograr, se puede lograr convenios,</i>		
4405	<i>este... yo siendo directora de la Zona Educativa logro</i>		
4406	<i>convenios, yo hago las exigencias, las exigencias a las</i>		
4407	<i>instituciones privadas, las empresas privadas, pero uno hace un</i>		
4408	<i>convenio este con ellos, este...ayudarnos mutuamente y utilizar</i>		
4409	<i>la filosofía ganar-ganar.</i>		
4410	TMC: exactamente, ganar-ganar, ganamos todos.	Falta de gerencia.	Epistémica Teleológica
4411	AO: ganamos todos.		
4412	TMC: siguiendo en el juego imaginario, ¡no! eres Ministro,		
4413	Ministro de Educación.		
4414	AO: tanto así. ¡Qué bueno!		
4415	TMC: dentro del mundo de lo posible ¡Claro!		
4416	AO: hay que aspirar.		
4417	TMC: este no, y tú has pasado por... <i>yo te he visto a través de un</i>		
4418	<i>currículo y quizás por eso te hago la pregunta con mucha</i>		
4419	<i>propiedad, este... te he visto formándote en un postgrado en el</i>		
4420	<i>área de supervisión, quizás por eso tengo mayor propiedad para</i>		
4421	<i>hacerte la pregunta. En este caso eh... ¿eres ministro! ¿Cómo</i>		
4422	<i>eh... saboreas en este caso la posibilidad de fundar convenios...</i>		
4423	<i>para mejorar la capacidad instalada, para mejorar en este caso</i>		
4424	<i>la infraestructura a, a nivel nacional?</i>		
4425	AO: ¡bueno mira! no perdería la oportunidad si fuese Ministro		
4426	<i>de Educación, firmando convenios porque hay recursos.</i>		
4427	TMC: si los hay.		
4428	AO: hay recursos.		
4429	TMC: si los hay.		
4430	AO: <i>hay recursos y en la educación se le pueden fijar más</i>	Compromiso	Axiología
4431	<i>recursos, un porcentaje mayor de recursos. Yo pienso que,</i>		
4432	<i>¡claro que la firma de convenios es buena! Y a... y a...</i>		
4433	<i>aprendemos por ejemplo a nivel de Comunidad, a nivel de</i>		
4434	<i>Estado, de Regiones, a firmar convenios, porque lo que</i>		
4435	<i>queremos es que todos estemos bien, en este contexto social</i>		
4436	<i>queremos eso, que todos estemos bien, no es nada más una</i>		
4437	<i>parte, pero... yo pienso que hay recursos suficientes para, este</i>		
4438	<i>para emplearlos en educación, en lo, en lo referente a la</i>		
4439	<i>infraestructura laboratorios, yo pienso que hay recursos</i>		
4440	<i>suficientes.</i>		
4441	TMC: ¿dónde?	Compromiso	axiología
4442	AO: <i>y los utilizaría, los recursos cuando se hacen, cuando se</i>		
4443	<i>hacen los presupuesto entonces este... ponerme de acuerdos,</i>		
4444	<i>luchar por este... lograr un mejor presupuesto para educación,</i>		
4445	<i>así como los tienen para otros aspectos, como para las</i>		

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4446 4447 4448 4449 4450 4451 4452 4453 4454 4455 4456 4457 4458 4459 4460 4461 4462 4463 4464 4465 4466 4467 4468 4469 4470 4471 4472 4473 4474 4475 4476 4477 4478 4479 4480 4481 4482 4483 4484 4485 4486 4487 4488 4489 4490 4491	<p><i>elecciones, para el aspecto político, ¿por qué no para educación? yo... exigiría eh... ser, este... un excelente ministro, pero también este... exigiría este... a... a todos los organismos competentes, a todos los responsables de... distribuir el presupuesto a nivel nacional, este... que... que lo aporten, que aporten en educación, lucharía por eso... este y también los acuerdos, acuerdos nacionales, internacionales.</i></p> <p>TMC: lucharías por eso ¡eh...! aún a sabiendas que puedes perder el cargo por tantas exigencias.</p> <p>AO: <i>a sabiendas que puedo perderlo, pero, este... de qué me vale ser un ministro si voy a estar vegetando, si no voy a, resolver los problemas en educación, si no puedo, yo no, esos no van a resolver todos, pero uno tiene que luchar... este para lograrlo, porque este... de qué vale que usted esté en un cargo y esté tres años, dos años vegetando, que no resuelva nada.</i></p> <p>TMC: muy en el fondo yo...</p> <p>AO: sería una luchadora.</p> <p>TMC: no crees tú que en el fondo se quieren personas que... ¡Que no luchen!</p> <p>AO: <i>bueno se quieren personas que no luchen, entonces no, yo lo... este... ¡yo no podría! No me preguntes eso porque yo jamás podría ser una persona que no luche. Porque yo lucho para todo. Yo lucho para todo, yo no puedo ser este, un vegetal; yo no puedo quedarme tranquila ante un problema., algo se puede hacer, algo se puede hacer, entonces que... que digan no, que tiene que estar callado, que tiene que bajar la cabeza, para poder mantenerse en el cargo, yo no podría hacer eso ¡nunca y nunca lo fui!</i></p> <p>TMC: dejarías el cargo inmediatamente.</p> <p>AO: <i>¡nunca lo fui! nunca lo fui, no puedo, aquí necesitamos personas este, luchadoras, este... no podemos, no se puede y en el contexto en que estamos, que todos bajamos la cabeza, porque es por eso que no se ha logrado nada.</i></p> <p>TMC: quiere decir entonces que, quiere decir entonces que... eh... estos cargos de alta gerencia porque estamos ya en alta gerencia, porque ésta es una tesis en gerencia ¿no? eh... replanteando quiere decir que... los cargos... de ministros no deberían ser de libre nombramiento y remoción.</p> <p>AO: <i>si es verdad, tú tienes razón, que deberían, deben ser este... los cargos tomar, de libre nombramiento no deberían ser.</i></p> <p>TMC: no deberían ser.</p> <p>AO: <i>no deberían ser, no deberían, deberían este, este... ser seleccionar a las personas que tengan por ejemplo para ministros las personas que tenga el perfil de ministro, Ministro de Educación, pero si deben de ser de libre remoción, porque si</i></p>	<p>Valores</p> <p>Valores</p> <p>Valores</p> <p>Deber ser</p>	<p>Axiología</p> <p>Axiología</p> <p>Axiología.</p> <p>Deontología</p>

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4492 4493 4494 4495 4496 4497 4498 4499	<i>yo tengo un personal como Ministro de Educación, o un Jefe de Zona que, este... pasa un año y yo veo, los mismos, diagnósticos, los mismos problemas, veo que no avanza en el proceso educativo, en ese estado, en una región, este, yo no lo puedo dejar allí. Yo tengo que ver los avances y en educación, más la educación es muy delicada y por eso es que hay tantos problemas a nivel social, a nivel económico, la educación es muy delicada, y se tiene abandonada.</i>	Deber ser	Deontología
4500 4501 4502 4503 4504 4505 4506 4507 4508 4509 4510 4511 4512 4513 4514 4515 4516 4517	TMC: profesora ya para ir finalizando ya ésta, ésta fase, este... considerando que estamos hablando de temas específicamente gerenciales, ¡eh!... ¿qué conclusión me darías a nivel de gerencia, desde un punto de vista general? de la educación, de gerencia, desde el punto de vista gerencia educativa. AO: <i>falta gerencia educativa, falta gerencia educativa.</i> TMC: <i>falta gerencia educativa. ¡Bueno! Eh... bueno, siendo las seis y... cincuenta y dos ¡eh! damos por concluido este segundo encuentro, este... no sin antes expresar mis mayores agradecimientos a la profesora AO por el, por el insumos que le está brindando a mi trabajo de investigación y bueno, este, estoy muy, muy agradecido, este, y esta entrevista me pareció maravillosa, maravillosa porque pudimos pasearnos desde un punto de vista eidético por niveles bastantes elevados, y quizás este... vamos a decir eh... este ejercicio imaginario nos permite ver, visualizar un contexto que posiblemente tenga soluciones, siempre y cuando depuremos ciertos elementos que nos están afectando. Muchas gracias, muchas gracias.</i>	Deber ser	Deontología
4518 4519 4520 4521 4522 4523 4524 4525 4526	<i>elecciones, para el aspecto político, ¿por qué no para educación? yo... exigiría eh... ser, este... un excelente ministro, pero también este... exigiría este... a... a todos los organismos competentes, a todos los responsables de... distribuir el presupuesto a nivel nacional, este... que... que lo aporten, que aporten en educación, lucharía por eso... este y también los acuerdos, acuerdos nacionales, internacionales.</i> TMC: lucharías por eso ¡eh...! aún a sabiendas que puedes perder el cargo por tantas exigencias.	Deber ser	Deontología
4527 4528 4529 4530 4531 4532 4533 4534 4535 4536 4537	AO: <i>a sabiendas que puedo perderlo, pero, este... de qué me vale ser un ministro si voy a estar vegetando, si no voy a, resolver los problemas en educación, si no puedo, yo no, ésos no van a resolver todos, pero uno tiene que luchar... este para lograrlo, porque este... de qué vale que usted esté en un cargo y esté tres años, dos años vegetando, que no resuelva nada.</i> TMC: muy en el fondo yo... AO: sería una luchadora. TMC: no crees tú que en el fondo se quieren personas que... ¡Que no luchen! AO: <i>bueno se quieren personas que no luchen, entonces no, yo</i>	Deber ser	Deontología

Línea	Entrevistas		
4538 4539 4540 4541 4542 4543 4544 4545	<i>lo... este... ¡yo no podría! No me preguntes eso porque yo jamás podría ser una persona que no luche. Porque yo lucho para todo. Yo lucho para todo, yo no puedo ser este, un vegetal; yo no puedo quedarme tranquila ante un problema., algo se puede hacer, algo se puede hacer, entonces que... que digan no, que tiene que estar callado, que tiene que bajar la cabeza, para poder mantenerse en el cargo, yo no podría hacer eso ¡nunca y nunca lo fui!</i>	Valores	Axiología
4546 4547 4548 4549 4550 4551 4552 4553 4554 4555 4556 4557 4558 4559	TMC: dejarías el cargo inmediatamente. AO: <i>¡nunca lo fui! nunca lo fui, no puedo, aquí necesitamos personas este, luchadoras, este... no podemos, no se puede y en el contexto en que estamos, que todos bajamos la cabeza, porque es por eso que no se ha logrado nada.</i> TMC: quiere decir entonces que, quiere decir entonces que... eh... estos cargos de alta gerencia porque estamos ya en alta gerencia, porque ésta es una tesis en gerencia ¿no? eh... replanteando quiere decir que... los cargos... de ministros no deberían ser de libre nombramiento y remoción. AO: <i>si es verdad, tú tienes razón, que deberían, deben ser este... los cargos tomar, de libre nombramiento no deberían ser.</i> Ah... TMC: no deberían ser.	valores	Axiología
4559 4560 4561 4562 4563 4564 4565 4566 4567 4568 4569 4570 4571 4572 4573 4574 4575 4576 4577 4578 4579 4580 4581 4582	AO: <i>no deberían ser, no deberían, deberían este, este... ser seleccionar a las personas que tengan por ejemplo para ministros las personas que tenga el perfil de ministro, Ministro de Educación, pero si deben de ser de libre remoción, porque si yo tengo un personal como Ministro de Educación, o un Jefe de Zona que, este... pasa un año y yo veo, los mismos, diagnósticos, los mismos problemas, veo que no avanza en el proceso educativo, en ese estado, en una región, este, yo no lo puedo dejar allí. Yo tengo que ver los avances y en educación, más la educación es muy delicada y por eso es que hay tantos problemas a nivel social, a nivel económico, la educación es muy delicada, y se tiene abandonada.</i> TMC: profesora ya para ir finalizando ya ésta, ésta fase, este... considerando que estamos hablando de temas específicamente gerenciales, ¡eh!... ¿qué conclusión me darías a nivel de gerencia, desde un punto de vista general? de la educación, de gerencia, desde el punto de vista gerencia educativa. AO: <i>falta gerencia educativa, falta gerencia educativa.</i> TMC: <i>falta gerencia educativa. ¡Bueno! Eh... bueno, siendo las seis y... cincuenta y dos ¡eh! damos por concluido este segundo encuentro, este... no sin antes expresar mis mayores agradecimientos a la profesora AO por el, por el insumos que le está brindando a mi trabajo de investigación y bueno, este, estoy muy, muy agradecido, este, y esta entrevista me pareció</i>	Valores	Axiología
		Valores	Axiología

Línea	Entrevistas	Categoría	Dimensión
4583 4584 4585 4586 4587 4588 4589 4590 4591 4592 4593 4594 4595 4596 4597 4598 4599 4600 4601 4602 4603 4604 4605 4606 4607 4608 4609 4610 4611 4612 4613 4614 4615 4616 4617 4618 4619 4620 4621 4622 4623 4624 4625 4626 4627 4628	<p data-bbox="349 367 1094 562"><i>maravillosa, maravillosa porque pudimos pasearnos desde un punto de vista eidético por niveles bastantes elevados, y quizás este... vamos a decir eh... este ejercicio imaginario nos permite ver, visualizar un contexto que posiblemente tenga soluciones, siempre y cuando depuremos ciertos elementos que nos están afectando. Muchas gracias, muchas gracias.</i></p>		

“Para qué repetir los errores antiguos, habiendo tantos errores nuevos por cometer”

B. Russel

**INTERLUDIO SÉPTIMO DE LA PRESENTACIÓN TEÓRICA DE LA
HOLOGERENCIA EPISTÉMICA ENMARCADA DENTRO DEL
CONTEXTO EDUCATIVO, A FIN DE ASUMIR SUS FUNDAMENTOS
TELEOLÓGICOS.**

La hologerencia epistémica

Se inicia explicando que la “Holo-gerencia-epistémica” está constituida por una triada de representaciones que se declaran a continuación:

Holos: su etimología nace del griego ὅλος (holos) constituyendo lo entero, la integridad. Simboliza el ideario de que todos los elementos no pueden ser explicados de manera aislada entre las partes que lo integran, tal como lo indica la Gestalt, donde el sistema como unidad establece el comportamiento entre las partes; de éste proviene el holismo, término acuñado por Jan Chistian Smuts (1926) en su libro *Holismo y Evolución*. (Rosental: 2010: 222). La gerencia: de acuerdo con el *Diccionario Etimológico* (2009) proviene del latín *gerere* que significaba administrar. Y finalmente el calificativo epistémica, que de acuerdo al *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (2010) es un “adjetivo perteneciente o relativo al epísteme.” Y este último, de acuerdo con la misma fuente se reconoce como el conjunto de conocimientos que condicionan las formas de entender e interpretar el mundo en determinadas épocas. Su etimología está en el griego *epistasthai*, (epísteme) cuyo prefijo *epis* (sobre, encima de) y *stasthai* (*estacionarse, pararse.*);

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

del epísteme nace la epistemología como tratado del conocimiento. Se destaca que en este intersticio no se considera el sufijo “ica”, de epistémica por no representar el posicionamiento del investigador, además por no formar parte de su etimología tratada.

Ahora bien, la hologerencia epistémica se define desde un marco educativo mediante las bases que denotan principios teleológicos propios de la esencia hologerencial para develar el fin último de la administración escolar, en aras de la satisfacción trascendental del hombre y su cultura local, brindándole herramientas para el máximo logro de felicidad posible. Además crea modelos propios de gestión y gerencia desarrollados en epístemes emergentes donde los procedimientos y técnicas propias surgen del contexto; no están establecidas en diseños preconcebidos por entes ajenos a la localidad, y se alejan de las antiguas etapas universales planteadas por la administración científica, ante la emergencia de enfoques conformes a los subsistemas de la Educación Básica y Universitaria.

Es aquí donde la hologerencia epistémica juega un rol protagónico permitiendo la inclusión en todos los espacios y agentes interactuantes en la acción administrativa, admitiendo la integración y amplitud requerida desde su conjunto para comprender los fenómenos propios ante respuestas asertivas y oportunas sobre las necesidades socioculturales propias de la localidad. La hologerencia epistémica transita desde las instituciones hasta la colectividad orientada siempre por un proceso de diagnosis que determina de facto las necesidades sociales, para posteriormente retornar a las diferentes instituciones que conforman los subsistemas de la Educación Básica y Universitaria; partiendo de éstos, crear respuestas y alternativas propias de su contexto y su tiempo real histórico.

Cada realidad se percibe en forma diferente ante la hologerencia epistémica, por lo que su entelequia perfectible busca visiones exclusivas para cada institución, cuyas directrices generales responden ante un ente rector. Se concibe mediante inserción de fundamentos percibidos como constructos y bases teóricas, frente a una gestión holística con extensión comunitaria altamente demandada en el contexto social venezolano, sobre todo en los espacios académicos.

La hologerencia epistémica como tratado postmoderno, es pensada bajo visión subyacente en el holos del Sistema Educativo Venezolano. Es obligante plantear lo expresado hasta ahora en el contexto de una hologerencia, como núcleo de los principios de gestión educativa bajo tesis axiológicas, deontológicas, ontológicas y teleológicas, como dimensiones emergentes donde se establecen los cimientos, metas gerenciales boyantes para un continuo acto de educación y fortalecimiento de la sociedad y su hecho gerencial, tal como se presentan en la siguiente infografía:



Caracterización de la hologerencia epistémica

Se caracteriza por gestionar ideales educativos con amplio contenido social propias de los subsistemas que integran la Educación Básica y Universitaria venezolana, en aras de visiones creativas ante epístemes necesarios para transitar el presente siglo; en dicha posición hologerencial los procesos nacen desde una concepción natural del, por y para el hombre en localidad; he allí su fundamento ontológico (el ser). Su base epistémica está lejos de la naturaleza de la gerencia clásica pautadas por la administración científica, ya que éstos fueron diseñados bajo concepciones industriales y de manufactura que no respondieron a la teleología de la educación y su gerencia, aclarando que por interdisciplinariedad y trasdisciplinariedad siempre estarán presentes en cualquier tratado de hologerencia y administración educativa o de cualquier gestión, tal como se presenta en la siguiente diagramación infográfica.



Ahora bien, profundizando en la tesis de la hologerencia epistémica se encuentra que ésta se fundamenta en un acto dialógico permeado de semiosis o simbologías compleja, intercompleja y autopoietica como producto de una reflexión

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

interdisciplinaria sobre los exitosos desarrollos de otras disciplinas, extraídos de la experiencia y la sabiduría empírica, lo cual otorga legitimidad y gobernabilidad del hecho hologerencial. También se caracteriza por plantear alta formación como sustento entendido en armonía ante cargos, roles y funciones que se desempeñen. Siendo punto característico e impropio de este epísteme, la existencia de actores con baja formación académica, pero que en la escala jerárquica están muy elevados.

El acto burocrático se presenta entre pares; los actores simplemente son personas que ocupan cargos diferentes y en consecuencia funciones distintas, pero todos poseen una condición dialógica y humana unidas mediante su misiovisión.

La hologerencia epistémica nace con marcado número de directores de escuelas muy jóvenes; rectores, decanos, directores, coordinadores y supervisores con poca experiencia, fruto del amiguismo, de la fractura de los concursos o del acontecer político social que en muchos casos vulnera normas que desde la dimensión deontológica deben ser inquebrantables, constituyendo la base de los problemas que afectan la gerencia educativa venezolana.

Desde la dimensión axiológica la ética y la moral son fundamentos propios del sintagma hologerencial, lo cual se declina desde un enfoque postmoderno. Los estudiantes independientemente del subsistema en donde se encuentren deben tener profesores con elevada formación académica.

Se dilucida que la hologerencia epistémica no responde a criterios instrumentales ni positivistas propios de la modernidad. No hay producción en cadena, pero si creaciones de acuerdo con los requerimientos de un preescolar, escuela, liceo, facultad, en donde los asuntos hologerenciales se alejan de la rigidez para transitar ante la flexibilidad de los procesos administrativos propios de las ciencias humanas y

sociales. Se plantea la flexibilidad más no la permisividad. Se esboza la persuasión y convicción ante la imposición, donde la formación y capacitación permanente del tesoro humano es un principio educacional. Los planes, programas y proyectos son reflejos reales de las necesidades del entorno y consecuentemente de la localidad. La hologerencia epistémica se apropia de la postura incluyente.

Al plantearse la construcción de hologerencia epistémica en el sistema educativo venezolano, se piensa en el trabajo con la comunidad lo que casi obliga a revisar la forma de ingreso en función con la procedencia de los estudiantes y personal en general, ya que el radio de acción de la mayoría de los planteles y universidades atienden matrículas que viven en comunidades muy alejadas, lo cual es un aspecto que se debe tener presente desde la hologerencia epistémica.

Principios rectores

Primero: la hologerencia epistémica se define desde un marco educativo postmoderno argumentando fundamentos teóricos teleológicos que develan el fin último de la gestión educativa.

Segundo: la hologerencia epistémica se percibe mediante la inserción de fundamentos concebidos como construcciones teóricas, ante el desafío de una gestión holística con dimensión comunitaria altamente demandada en el contexto social venezolano.

Tercero: el tratado postmoderno, entendido como interludio epistémico, se teoriza ante una visión sinéctica transdisciplinaria, bajo elementos que están presente en el sistema educativo venezolano. Y que guardan múltiples relaciones transdimensionales tal como se presenta en la siguiente infografía:



Supervisión emergente en el hecho hologerencial.

Se plantea que en la comprensión de las entrevistas en profundidad emergió la tesis del episodio supervisorio intrínseco en la hologerencia epistémica, el cual jamás se desdibuja frente a acompañamientos profesionales cuya teleología está escarpada o soslayada ante el crecimiento personal, y búsqueda de fortalezas; es un acto para ayudar. Los acompañamientos van desde lo general a lo específico y se caracterizan por ser integral e integral-integrada.

El primero (integral) se representa mediante la conformación de equipos de supervisores, especialistas, técnicos y expertos requeridos para diagnosticar a profundidad en las diferentes áreas de los Subsistemas de Educación. Tiene como ventaja que es bastante efectivo ya que permite un diagnóstico rápido, y hasta, se puede ir corrigiendo sobre la marcha, por la presencia de equipo multidisciplinario calificado, donde lejos de fiscalizar, se asesora, se orienta. El proceso de sugerencia no queda sólo en orientaciones por medio escrito, siendo imprescindible regresar,

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

para ver la evolución e impacto del asesoramiento en la práctica educativa, y así estar en constante mejoramiento de la calidad educativa.

El segundo, es decir, la supervisión integral-integrada, está constituida por personal calificado e interdisciplinario. Busca articular, comprender, asesorar y orientar desde el paradigma holístico a todos los niveles de los subsistemas educativos. Ésta supervisión se caracteriza por empalmar los niveles de Educación Inicial, Primaria, Media, y Universitaria, ya que se pierden muchas experiencias significativas al trabajarlas aisladamente. Se destaca que la supervisión universitaria se desarrollará en todo momento por personal propio de su seno o por el contrario por representantes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Desde este enfoque medrarán capacidades y peritaciones profesionales inherentes a la naturaleza del proceso de hologerencia epistémica y supervisión educativa, los cuales están en constante revisión y actualización permanente.

Peritaciones teleológicas a partir de la crítica de la facultad de juzgar

Emprender un interludio para develar la *teleología* de la hologerencia epistémica es un ejercicio intelectual necesario y se inicia partiendo de la etimología presente en el término. De acuerdo con Ibáñez y Castillo (2008), se origina de las palabras griegas τέλος (telos) que simboliza la finalidad y τέλειος (logos) representando el conocimiento. Además agregan que el vocablo “fue creado por Christian Wolf para indicar la parte de la filosofía natural que explica los fines de las cosas.”(p.44), no obstante Aristóteles ya hacía referencia al mismo, figurando la explicación o enjuiciamiento de los fenómenos cuyo fin no era solamente descubrir su origen, sino también la causa final, es decir, la razón por la cual el fenómeno debía su existencialidad. (Rosental: 2008: 449). Es imperativo destacar que el abordaje se emprende desde el Enjuiciamiento Teleológico y no desde la Prueba Teleológica,

pues esta última conducirá ante múltiples imbricaciones de carácter ‘teológico’ innecesarios para el posicionamiento de la investigación. (Ferrater: 2010: 3459)

Ahora bien, en el tratado teleológico de Kant (2006.) se plantea que para conocer el fin último de la cosa, en este caso la hologerencia epistémica, es puntual percibir las diferencias *entre fin formal y fin real* de la naturaleza que envuelve la entidad según sus representaciones objetivas o imaginarias. La primera permite apreciar en dirección del propósito que subyace en un concepto. La segunda, el fin real, busca la significación de la cosa presente en las leyes naturales del saber emergente de la naturaleza conceptual en función con lo social, residiendo en éste su fin ulterior para la aprehensión teleológica.

En este caso, el sentido se presenta a través de la hologerencia epistémica cuyo fin formal está en los múltiples designios que emergen de la gerencia educativa, representados en la eficiencia de las visiones y misiones institucionales, vinculadas con metas, propósitos o intenciones socioeducativas que constituyen un medio para conquistar un fin.

Ahora bien, al interpretar el *fin real* se parte de la comprensión que la hologerencia epistémica trasciende todo lo formal. Su naturaleza es extra institucional y para descubrirla es necesario lucubrar un juicio teleológico. Por tal motivo se cita a Kant (2006.) quien plantea que “*el juicio sobre la conformidad a fin en cosas de la naturaleza, conformidad que es considerada como un fundamento para la posibilidad de aquellas (como fines naturales)*” (p.44). Interpretando lo anterior ante el entendimiento teleológico, se encuentra la necesidad de mirar la hologerencia epistémica a la luz de los principios de la experiencia implícita en roles gerenciales, así como también en la razón; de esta manera la naturaleza del ente hologerencial estará en concordancia con el concepto de hologerencia epistémica. Partiendo de aquí

se descubre que todo juicio teleológico encierra el concepto del objeto y se juzga en función por la relación que éste posee ante las causas o efectos emergentes de su ontología. A la luz de Kant (ob. cit) se presenta “como la unidad en relación de los fines mediante el concepto meramente ontológico (...) con su consecuencia como fin” (p.410). En inherencia a lo planteado se cita a Ibáñez y Castillo (2008), quienes expresan que:

Cada una de las teorías gerenciales persigue una finalidad, que han cambiado según la épistemes y el contexto imperante. Lo anterior hace entrever que siempre estamos ante la influencia del entorno, de la sociedad, de los valores, cultura, la religión, entre otros. (p.44)

Lo esencial planteado hasta ahora está en la representación de las causas finales que residen en la naturaleza de las leyes mecánicas y universales presente en la hologerencia epistémica y que se develan ante la capacidad de juzgarla desde su holos social y cultural expresado en la cita anterior. En atención con esto, las leyes causa-efecto deben contener elementos comunes que representen el todo de la gerencia educativa. Se acude nuevamente a Kant (ob. cit.) por expresar que “además de la representación particular de un todo que precede a la posibilidad de las partes es una idea, y ésta si se le considera como fundamento de la causalidad, se le denomina fin” (p.48) emergiendo entonces una visión teleológica en conformidad con un fin integral y reflexivo presente en la hologerencia epistémica, no para la determinación del ente propio de la teleología contenida en una forma meramente reflexiva ante fundamentos holísticos.

Ahora bien, Juzgar la hologerencia epistémica ante su fin natural en virtud de su forma exterior en términos teleológico no es suficiente, puesto que se requiere conocimiento del ‘fin final’. Este colofón de la naturaleza tiene que ser buscado más allá del medio y su modo de ver el mundo existencial de la gerencia educativa actual.

Hay que buscarlo en su esencia, puesto que el todo, en su pura naturaleza es bueno para algo, de allí sus atributos. Emerge en este punto el germen del orden teleológico implícito en sí. Se tiene presente que la facultad de aprehensión y enjuiciamiento en función al carácter holístico de la ontología representada en el concepto de hologerencia epistémica, posee inherencia con las causalidades finales del mundo sensible como principio de la creación teleológica.

En el planteamiento anterior, la gerencia educacional es un sistema amparado sobre la interdisciplinariedad como parte de un holos, donde la tesis teleológica del hecho se encuentra en lo bello, puro y bueno ante un fin divino dominado por el ordenamiento natural '*so pretexto*' del develamiento verdadero y trascendente para la existencia del hombre. Así encontrar en el mundo existencial el curso de un conocimiento en función de leyes extraídas de la experiencia gerencial y la razón, abordándola mediante la causalidad en armonía con la regla natural bajo el ideario de fines como principios.

Ahora bien, lo manifestado al inicio de este interludio, emerge *el fin real* quien no está subordinado ante *fines formales* e intencionados, su *fin último* se encuentra en sí misma, en este caso en la esencia de la hologerencia epistémica. Por esta razón el autor antes citado expresa que “el fin de la existencia está en él mismo, es decir, no es simplemente *fin*, si no también *fin final*” (p.416). Partiendo del presente se interpreta que la educación busca el pleno desarrollo del hombre en sociedad, entonces la teleología hologerencial epistémica trasciende los fines ante la gerencia educativa, por anquilosarse en metas organizacionales. Desde aquí se presenta la tesis de que su teleología está más allá de la sociedad, donde el hombre se ha de desempeñar con un cúmulo de valores, virtudes y principios propios del ser.

Siempre se ha de tener presente que el hombre esencialmente es felicidad, cultura y localidad, las cuales están en constante proceso de reorganización. En ella surgen cambios para estimular el continuo crecimiento individual, local y social del hombre; entonces ante la concreción teleológica de la hologerencia epistémica lucubrada se devela que ésta está en la cultura local del hombre, donde este actúa como medio o instrumento esencial, es decir en su ser.

Reflexiones del epísteme hologerencial desde el pensamiento complejo

La globalización y la cibernética constituyen herramientas de avanzada para facilitar el manejo de grandes masas de información que en manos de personas preparadas pueden generar grandes soluciones ante los graves problemas que tiene la educación venezolana. Es de allí que la hologerencia epistémica concebida como tratado de vanguardia reconoce lo complejo del acto administrativo y gerencial, donde cada realidad se observa desde la incertidumbre, desde lo multireferencial y sobre todo desde lo multidimensional, se perciben las grandes carencias, pero también las muchas alternativas posibles para la superación de circunstancias adversas. Reflexionar a la hologerencia epistémica desde su complejidad en términos más que metafóricos, en tropos metelípticos, sería como “penetrar muchísimo más adentro de las duras máscaras de la gerencia educativa venezolana” para ver la verdadera apariencia de lo real.

Esta metalepsis quiere indicar que la existencia de realidades irreales, cosas y procesos que parecen ser buenos, pero no lo son. Acciones que prometen solucionar los problemas, pero tan sólo traen dificultades. Siguiendo el hilo de la metonimia se encuentran gerencias que no gerencian. Cabe recordar a Gastón Bachelard cuando acuñó el sintagma “la caja negra de la incertidumbre”. Ahora bien, en el intento por interpretar la realidad tan compleja presente en la hologerencia epistémica se deben

desarrollar a partir de procesos hermenéuticos que tengan como norte y sur la comprensión del contexto generador, espontáneo y natural donde se generan las interacciones sociales, es decir en el núcleo de las humanidades, allí donde reside el hombre y sus circunstancias. Partiendo de que allí habita el hombre común, ése que conoce su realidad cotidiana y que al mismo tiempo posee los recursos vivenciales para analizar e interpretar su entorno social, se encuentra que desde la hologerencia epistémica se debe llegar hasta las comunidades para evaluar realmente las realidades en las cuales está subsumido el hombre y su educación, a partir de este diagnóstico edificar verdaderas soluciones que ayuden a quitar las máscaras, que permitan planificar procesos administrativos, de gerencia y de gestión que respondan realmente al ser de la hologerencia epistémica: el ser, el hombre en sociedad.

El principio de alteridad en la hologerencia epistémica

Se presenta como producto reflexivo y se inicia indicando que su etimología se encuentra en el latín *alter*, cuyo significado es "ser el otro". También se puede entender como "entre dos términos", o la consideración y reconsideración de otras posiciones. (Diccionario Etimológico: 2009). Desde la hologerencia epistémica se reconoce una sociedad cambiante, dinámica y compleja, donde los posicionamientos de unos son diferentes de los planteamientos, necesidades y requerimientos del otro, motivo por el cual se debe tener presente el principio filosófico de alternar, cambiar o sustituir la propia perspectiva del gerente o administrador por la de otras personas, considerando y teniendo en cuenta diversos ángulos de vista, como por ejemplo: la concepción del mundo, los intereses, la ideología de otros; y no dando por supuesto que la posición del gerente es la única posible. Para Ugas (2008) "el principio de alteridad se fundamenta en la comprensión de la comunicación como un hecho complejo como modo de pensar" (p.07)

Es oportuno citar a Díaz (2010) quien plantea que “normalmente la alteridad está presente en la vida cotidiana, con mucha más frecuencia de lo pensado, en los cambios de roles. En el día a día los sujetos cambien de funciones.” (p.53), además agrega que “la alteridad se presenta en estrechas relaciones con el movimiento, es decir, el movimiento es alteridad misma, porque no se trata de entenderlo como acción física de desplazamiento, simplemente, sino como una manifestación de transformación del ser” (*ibídem*).

En la hologerencia epistémica la alteridad juega un rol protagónico, pues tal como lo planteo Morín (2010) en la sociedad “hay principios ocultos que gobiernan nuestra visión de las cosas y del mundo sin que tengamos conciencia de ellos” (p.28). Posiblemente los gerentes de la educación venezolana en su rol supremo no se han dado a la tarea de virar su cristal para ver las realidades del ciudadano común, en tiempos gobernados por pensamientos complejos y postmoderno es importante salir de paradigmas anquilosados o atrapados en modelos provenientes del logocentrismo europeo y norteamericano para edificar la educación venezolana en principios que surjan del colectivo. Se reconoce lo planteado como tarea titánica de la hologerencia epistémica, pero es una alternativa para crear la sociedad que verdaderamente se necesita en Venezuela.

El principio dialógico como elemento de complejidad reflexiva

Entendiendo la complejidad en palabras de Morín (2010) como un conjunto de eventos, acciones, interacciones y retroacciones que constituyen el tejido social, y tomando el principio dialógico de acuerdo con Ugas (2008) como “un principio del conocimiento que relaciona ideas o principio de dos lógicas que son antagónicas” (p.15) se define este umbral como la acción comunicativa entre los diferentes elementos que intervienen en la práctica de la hologerencia epistémica. Estos

elementos lo constituyen el ser de la hologerencia epistémica conformada por las teorías gerenciales y las acciones ejecutadas por los gerentes. En clave de metonimia se plantea que “la hologerencia ha aprendido a dialogar” esto quiere expresar que en términos gerenciales se debe abrir comunicación circular, formal e informal, horizontal o vertical. Este proceso debe trascender los espacios institucionales para ir hasta el corazón de las sociedades, para retroalimentarse de acuerdo con los requerimientos de la gente y a partir del producto de la dialogización organizar o reorganizar su acción gerencial. En síntesis y empleando otra metalepsis se plantea que la hologerencia epistémica quiere salir de su castillo.

Nomios de la hologerencia epistémicas para futuros investigadores

En consideración que el presente tratado se encuentra en estado de evolución teórica se deja campos abiertos o filones, como elementos heurísticos o ‘eureka’ para que futuros investigadores los desarrollen, de ser su interés, o bien puedan ser fuente de inspiración para la posterioridad en el avance de la hologerencia epistémica. Entre ellos se dejan plasmados: la hologerencia epistémica como tratado axiológico y denteológico, pues por obediencia a los objetivos establecidos en esta tesis se abordó la dimensión teleológica, construida con fundamento en Kant. Además queda abierta una ventana para la reflexión y disertación sobre temas que se pueden insertar en venideros tratados de hologerencia epistémica, entre ellos: la cibernética, la domótica, la nanotecnología, la termodinámica, la globalización y el enfoque cuántica; las teorías del caos, orden e incertidumbre, la lógica borrosa, así como también las teorías de la información, la complejidad y de sistemas. Los principios organizaciones inteligentes, la alteridad y autopoiesis entre otras que fortalecerán la musculatura teórica de los procesos de gestión presentada hasta la actualidad.

Redes de atlas ti que sustenta la hologerencia epistémica.

GLOSARIO CONCEPTUAL

Considerando que cada área del conocimiento aplica un lenguaje propio para expresar sus ideas cuyos significados vienen exigidos por la materia tratada y discurrendo que la hologerencia epistémica está a nivel naciente, se presentan una serie de constructos, creados en esta tesis doctoral, los cuales ayudan a comprender cada contenido tratado con las representaciones propias de la hologerencia epistémica, constituyéndose en aportes al conocimiento universal. No obstante Ugas (2008) argumenta que el objetivo no está en la formación de conceptos nuevos, pero sí en la contemplación del “algo” que contiene cada concepto, considerando que éstos nunca estarán totalmente terminados. (p.106). a continuación se presentan:

Dimensión ontológica de la gerencia: es el análisis que accede al encuentro con el ser de la gestión educativa, es decir la esencia y la sustancia del ente gerencial en el sentido vasto del término, el cual permite el desarrollo de un sistema de conceptos cognoscibles mediante la intuición hermenéutica del fenómeno.

Dimensión epistémica: se concibe como el tratado teórico referido al saber, o al conocimiento de la gerencia educativa, es decir, su génesis como hecho sociosimbólico de gestión escolar. De acuerdo a Foucault (2005), se aborda mediante la arqueología de los campos epistémicos dominantes en la estructura gerencial del contexto sociopolítico de la educación venezolana y de acuerdo a Villegas (1998), “*dentro de una estructura epistémica es donde se produce verdadero significado.*” (p.235)

Dimensión holística: se piensa en el enfoque filosófico de la totalidad creadora en armonía con la suma de las partes inherentes al hecho sinéctico gerencial, considerando la irreductibilidad del todo a la suma de sus partes. Interpretando a

Smuts (1926), se considera que el hecho gerencial, gravita en torno a un universo totalitario e integrador de atributos sociales, políticos, económicos e históricos, entre otros, que determinan la gerencia educativa del presente siglo.

Ente de la Hologerencia educativa: existencia real o imaginaria de los hechos hologerenciales contextualizados en un ambiente educacional. Lo que es, existe o puede existir en la gerencia de una institución educativa. Es el estudio del ser o esencia de la gerencia a la luz de la ontología.

Hologerencia epistémica: la gerencia epistémica se define desde un marco educativo postmoderno como los fundamentos teóricos teleológicos que convergen en la praxología educativa para develar el fin último de la gerencia escolar. Crea modelos propios de gestión desarrollados por la metodología emergente donde los procedimientos, y técnicas de gerencia nazcan del contexto, es decir, que no están establecidos en diseños preconcebidos por personas ajenas a la localidad, y se alejan de las antiguas etapas universales planteadas por la administración científica; es aquí donde la Hologerencia educativa juega un rol protagónico porque permite que en esta visión emergente sean incluidas todas las dimensiones y agentes interactuantes en la acción gerencial, permitiendo la integración y amplitud requerida para comprender los fenómenos gerenciales y así poder responder asertiva y oportunamente ante las necesidades de gestión local. Se plantea aquí el principio de que cada realidad es diferente por lo que debe tomar un modelo exclusivo o propio a su escenario. La gerencia epistémica puede ser concebida mediante la inserción de principios percibidos como constructos y fundamentos teóricos, mediante el desafío de una gestión holística altamente demandada en el contexto sociopolítico venezolano.

Hecho hologerencial: entiéndase por hecho hologerencial como la parte invariable de la gestión educativa que se encuentra en sí, so pena de las transformaciones que puedan existir en el entorno sociopolítico educacional, y en consecuencia de su crisis, la cual de acuerdo a Lizardo (2001), “*no se puede estudiar aisladamente de sus instituciones sociales.*” (p.78), lo que Olivares (2003), complementa al decir que la gerencia educativa debe ser abordada como un todo y no con un nivel en particular, menos aún como un aspecto de nivel específico, sólo así se podrá actuar de manera sinérgica.

Inserfografías: entiéndase por esta como la representación metodológica que une el carácter infográfico del color, forma e imagen con los modelos de matrices investigacionales como herramienta que permite generar conocimiento.

Interludios: en clave metafórica denota un momento lúdico, en este caso un juego creativo en post del conocimiento; su etimología se remonta al latín “*interludere*” desprendiéndose de allí la significancia en esta investigación. También se le entiende como un intermedio musical, motivo por el cual su representación es muy conocida en contextos de sinfonías académicas. Para dar respuesta a las implicaciones del presente estudio se define un interludio como el intersticio entre los puntos de análisis poético conducente a un contexto explicativo de los cuerpos de la presente tesis.

Ontogestión: percíbase como uno de los aportes de la investigación, destinado a ilustrar y facilitar diferentes análisis con profundidad crítica y reflexiva sobre las principales doctrinas de la administración científica. Busca abordar la gerencia desde su dimensión ontológica, es decir desde su ser para poder lograr su comprensión y posterior aplicación práctica.

Prolegómenos epistémicos: entiéndase como tal un tratado de gerencia, que busca establecer fundamentos gnoseológicos y epistémicos con una visión sinéctica transdisciplinaria postmoderna, donde se establece una visión integral de la gestión educativa y se apoya en modelos de gestión emergente del contexto educativo.

Postmodernidad: entiéndase por esta como un estado naciente del modernismo (Lyotard, 2001:262) el cual de acuerdo a Habermas, (2002:556) se despoja de su contenido racional y sus perspectivas de futuro ante una modernidad en discordia consigo misma.

Nomios: entiéndase por éstos como los campos o filones propios de la hologerencia epistémica que se dejan abierto para que sean desarrollados por futuros investigadores.

Ser de la hologerencia: es la expresión integral de la gerencia educativa concebida mediante tres vertientes que son: las teorías y enfoques producidos en la administración educacional venezolana; acciones producto del pensamiento de los docentes y personal de la docencia que han asumido roles de gerentes educativos y el verbo o expresión oral de dichas personalidades.

Sinéctica gerencial: está referido a la creática que debe estar presente en todos los procesos de hologerencia educativa, en donde la creatividad juega un rol fundamental para la emergencia de estrategias, métodos y técnicas conducente a la satisfacción y solución de problemas locales dentro del contexto socioeducativo.

Sintagma gerencial: entiéndase como la agrupación de teorías gerenciales, conocimientos, paradigmas y diferentes epístemes donde se han construido teorías gerenciales aplicables al contexto educativo.

Sustancia hologerencial: el término emerge del estudio del ser dentro de la filosofía aristotélica, y en este contexto se debe entender como la existencia real de la hologerencia educativa con todos sus atributos, relaciones y características implícitas en el momento histórico que vive la educación y sociedad venezolana. Es la existencia en sí de hecho hologerencial. Desde el pensamiento Aristotélico la sustancia no requiere de otra cosa para su existencialidad, simplemente se da en un contexto determinado. Interpretando a Santo Tomás de Aquino se concibe la “sustancia” hologerencial por sus accidentes calificativos y cualificantes como lo son la buena o mala gerencia o por sus modelos acertados o no, entre otros atributos que evidencian su manifestación. Aristóteles señala a la “sustancia” como el modo más propio para hablar del ser, por lo que se considera a la “sustancia” como un modo de ser. Siguiendo la lógica aristotélica, Kant define la “sustancia” como un concepto *a priori* resultado de la forma de un juicio categórico: consiste en afirmar o negar un predicado de un sujeto. En la crítica a la razón pura, Kant reduce la “sustancia” a la categoría de la relación, dentro del esquema categorial inherente a los atributos. Por último, Martín Heidegger, en el ser y el tiempo atribuye a la “sustancia” a todo lo que genera una idea del ser a partir de lo ente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Aguilar, Raúl. (2005). **Curso de técnicas Narrativas**. [Documento en línea]
Disponibile en: [http/ www.ficcioneros.com](http://www.ficcioneros.com). [Consulta: 2007, noviembre 25]
- Alvarado, M. (2009). **Administración de la información**. Editorial F.C. Barcelona.
España.
- Arduini, Stéfano (2002). **Revista electrónica de estudios filosóficos**. Nro. 04.
[Documento en línea]. Disponible en [www.tonos digital.com](http://www.tonosdigital.com). [Consulta, 2008,
Noviembre, 2008]
- Bachelard. (1972). **La formación del espíritu científico**. Editores siglo veintiuno.
Buenos Aires. Argentina.
- Barrera, M (2002). **Planificación prospectiva y holística**. Fundación Sypal. Caracas
- Bermejo, Diego. (2005). **Postmodernidad: Pluralidad y transversalidad**. Editorial
Átropos. Barcelona España.
- Bernal y Ojeda (2005) **Enfoques de la administración.**: Un enfoque teórico práctico,
México, DF, Mc Graw Hill.
- Bertalanffy Ludwig Von (1976). **Teoría General de Sistemas**. Petrópolis, Vozes.
Madrid.
- _____ (1950). **Perspectives on General Systems Theory**.
Scientific Philosophical Studies. George Braziller editor. New York:
- Bisquerra, R.(1998). **Métodos de investigación educativa. Guía práctica**. Grupo
editorial CEAC, SA. Barcelona. España.
- _____.(2008). **Métodos de investigación educativa. Guía práctica**. Grupo
editorial CEAC, SA. Barcelona. España.
- Bragg, S. (2010). **Outsourcing**. Editor Jhon Wiley y Sons. I.N.C. Editor Library of
Congress. United States of America.

- Briceño E, Milagro T. (2007) **Hermetateoría del uso del error desde una visión humanista educativa**. Tesis Doctoral. Facultad de Educación. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Burdea, G y Coiffet P: (2010). **Virtual reality technology. Second Edition** Editor Library of Congress. United States of America.
- Calsamiglia y Tusón (1999) **Las cosas del decir**. Editorial Ariel. Barcelona.
- Carrión, J. (2010). **Estrategia competitiva**. Libros profesionales de empresas. ESIC Editorial. España.
- Cassasús, Juan. (2008). **Modelo de gestión**. Universidad los ángeles. Facultad de Educación y Humanidades. Escuela profesional de Educación. Departamento académico de educación. California.
- Castell M. (1997). Conferencia de Manuel Castell: una gozada educativa. [Documento en línea]
Disponible en: <http://www.actilingua.net/2004/04/conferencia-de-manuel-castell-una.html>. [Consulta: 2005, mayo, 25.]
- Chacin y Briceño (2003) **La Evaluación Virtual en la Práctica**. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Trabajo de grado de Maestría no publicado.
- Cerda, Hugo.(2008) **La Investigación Total. La unidad metodológica en la Investigación Científica**. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.
- Cestau Daniel (1994). **Introducción at management** [Documento en línea]
Disponible en: <http://www.todomba.com/noticias/estrategias/introduccion-al->
- Cordero, Tulio. (2000). **Programa de planificación estratégica para la formación y mejoramiento del recurso humano en gestión de gerencia de aula**. Trabajo de grado de Maestría Publicado. Facultad de Educación. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Córdoba Víctor, (1995). **Hacia una sociología de lo vivido**. Fondo Editorial Tropykos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.

_____ (2003). **Historias de Vida**. Fondo Editorial Tópicos. Caracas. Venezuela.

Creswell. (2005). **Investigación educacional: Planificación, dirección, y una evaluación cualitativa y cuantitativa**. Research. Upper Sanddle River. Pearson Education. Inc.

Crosby Philip. (1987) **Calidad sin Lágrimas**. CECSA. México.

Del Peso, E. (2010), **Manual de Outsourcing informático**. Análisis y contratación. Ediciones Díaz de Santos. S.A. Madrid. España.

Derrida, Jacques. (1997). **El fin del Libro y el Comienzo de la Escritura**. Traducción de O. Del Barco y C. Ceretti en DERRIDA, J., De la gramatología, Siglo XXI, México 1998.

_____ (1997), **El tiempo de una tesis**. Deconstrucción e implicaciones conceptuales, Proyecto A, Ediciones. Barcelona

_____ (1997) **El Tiempo de una tesis: puntuaciones**. Traducción de Patricia Peñalver. Proyecto A Ediciones. Barcelona. España

Díaz, H. (2010). **Hermenéutica de la lúdica y pedagogía de la modificabilidad simbólica**. Aula Abierta del Magisterio Editores. Biblioteca Nacional. Bogotá.

Diccionario de la Lengua Española (2005). Editorial Espasa-Calpe. Madrid.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2010). Trigésima primera edición. Documento en línea. Disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=epistemologia. Consulta 17 marzo 2011.

Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación (s.f.) Ediciones Euroméxico. Ciudad de Méjico.

- Diccionario Enciclopédico de Educación Especial** (1997). Editorial trillas. México.
- Diccionario Etimológico** (2009). *Etimología de gerente*. Documento en línea. Disponible en: <http://etimologias.dechile.net/?gerente>. Consulta 16 de marzo del 2011.
- Diccionario Vocablos Etimológico**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://etimologías.dechile.net>. [Consulta, 20, noviembre, 2008]
- Dilthey W. (1976). “**The Rise of Hermeneutics**”. In *connection*. P. (e.d). Critical sociology. Edit. Penguin. New York
- Elliot y Eisner. (2009). **El Ojo Ilustrado**. Editorial Paidós. Barcelona España.
- Enciclopedia Encarta (2008). **Enciclopedia electrónica**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://sincelular.com/824/descargar-enciclopedia-encarta-mobile-2008/> [Consulta, 20, noviembre, 2008]
- España. Carrera J. (2006) **Clasificación de las diversas teorías de la ética**. Editorial Ariel Filosofía. España.
- Fanlo G, Isaías. (S/f). **El lector como detective**. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras
- Fayol Henri. (1921). **La administración industrial y general**. [Documento en Línea]. Disponible en http://books.google.co.ve/books?id=Rzo-AAAYAAJ&q=Fayol+Henri.&dq=Fayol+Henri.&hl=es&ei=fx6lTZC-Du2D0QGFrfjkCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCQQ6AEwAA [Consulta, 20, noviembre, 2008]
- _____ (1916). **Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle**. [Documento en Línea]. Disponible en http://books.google.co.ve/books?id=7CISAQAAMAAJ&dq=Fayol+Henri.&hl=es&source=gbs_book_similarbooks [Consulta, 22, noviembre, 2008]
- Fernández, N. y Aguerro, I. (1991). **Surgimiento y desarrollo de la planificación educativa en América Latina**. Buenos Aires.
- Ferraris, Mauricio. (2000). **La Hermenéutica**. Editorial. Taurus. México.

Ferrater, M. (2010). **Diccionario de filosofía**. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España

Figueroa y Ramírez (2009). **Administración de servicios de información**. Facultad de filosofía y letras. Dirección general de asuntos del personal y académicos. Universidad Nacional Autónoma de México.

Ford, Henry, (1923). **My Life and Work**, New York.

_____ (1903) **Shop Management**. New York.

Foucault, Michael. (2005). **Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión**. Siglo XXI editores. Madrid. España.

Francés, A. (2010). **Estrategias y planes para la empresa**. Pearson Prentice Hall Editores. México.

Gadamer, Hans-Georg. (1999). **Verdad y método I**. Ediciones Sígueme. Salamanca. España.

_____ (1999). **Verdad y método II**. Ediciones Sígueme. Salamanca. España.

Gantt, Henry L. (1916). **Industrial Leadership**, Edit. Yale University Press. New Haven, Conn, Nueva

García Morente (2004). **Lecciones preliminares de filosofía**. Edición Gráficas Modernas. Bogotá. Colombia.

Giddens (2002). **Consecuencias de la modernidad**. Alianza Editores. Madrid.

Gil, E. (2010). **Empresa virtual. De la idea a la acción**. Editorial ESIC. Pozuelos de Alarcón. Madrid.

Grao, Julio (1988) **Planificación de la educación y mercado de trabajo**. Narcea Editores. Madrid.

- Grice, P. (1957). **Meaning, in the philosophical review**. [Documento en línea]. Disponible en: www.tonosdigital.com. [Consulta: 2008, enero, 28]
- Grinnell, R.M. (1997). **Social Work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches**. Itaca: E.E. Peacock Publishers.
- Gordon, W. (1963). . [Documento en línea]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?q=sinectica.+Gordon&btnG=Buscar+libros>. [Consulta: 2010, abril, 16]
- Habermas, Jürgen. (2002). “**Teoría de la Acción Comunicativa**”. Tomo I. Ediciones Taurus. Primera edición. México.
- _____. (2002). “**Teoría de la Acción Comunicativa**”. Tomo II. Ediciones Taurus. Primera edición. México.
- _____. (1988). **Teoría de la comunicación**. Editorial Taurus. Madrid.
- Harrold, F (2009). **Coucoaching en 10 minutos**. Ediciones Obelisco. Buenos Aires. Argentina.
- Heidegger, Martín. (2006). **Prolegómenos para una historia del concepto de tiempo**. Alianza Editorial. Madrid. España.
- Hernández Sampieri, Fernández y Batista (200). **Metodología de la Investigación**. Mc.Graww.Hill. México. D.F.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). “**Metodología de La Investigación Holística**” Editorial Sypal. Caracas, Venezuela.
- Husserl, Edmund (1952) **Invitación a la fenomenología**. Paidós Editores. Barcelona. España.
- Ibáñez, N y Castillo O (2008). **Epistemología de la gerencia y su método**. Unidad de Investigación y postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Editorial Comola.com. Valencia. Venezuela.
- Ishikawa Kaoru (1985) **¿Qué es el Control de Calidad Total?** Editorial Norma. Colombia.

Ives, E.D. (1980) **Las técnicas de registro de entrevistas**. Knoxville: The University of Tennessee Pres. U.S.A

Joseph Jurán (2008). **Managerial Breakthrough**. Editions Taurus. Primera edición. México.

Kant, E. (2006). **Crítica de la Facultad de Juzgar**. Monte Ávila Editores Latinoamérica. C.A. Caracas. Venezuela

Kuhn Thomas (1992) **La estructura de las revoluciones científicas**. Fondo de cultura económica. Bogotá.

_____ (1978). "**La Estructura de La Relevancia Científica**". Fondo de Culturas Económicas. México.

Lamarra y Aguerro (1999) **Proyecto "Desarrollo y Educación en América Latina y el Caribe"** UNESCO, CEPAL, PNUD. Buenos Aires, Argentina.

Larousse (2008). **Diccionario enciclopédico**. Ediciones Larousse Colombia.

Laudon K, y Laudon, J (2008). **Sistema de información Gerencial**. Pearson Prentice Hall Editores. México.

León, M. (2005) **Los círculos de calidad**. La base del éxito empresarial japonés. Editorial Fraternal. Buenos Aires.

Lincoln, y. S. y Guba, E. G (1988). **Criteria for assessing naturalistic inquiries as products**. Paper presented at the American Educational Research Association, New Orleans, L.A.

_____ (1986) But is it rigorous? **Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass.

_____ (1985). **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage.

Lizardo Delgado, **Lesbia**. (2001). **Reconstrucción de la acción gerencial en el campo educativo venezolano**. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

- Lo Cacio, Vicencio. (2009). **La Gramática de la Argumentación**. Adiciones Alianza. Madrid.
- López, O. (2006) **Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente**. Vol. I. Quinta reimpresión. Publicaciones Monfort. C.A. Venezuela.
- López, Frank, (1999), **La fenomenología del poder en Venezuela**. Ediciones Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela.
- López, Frank, et al. (1995) **El reordenamiento de la ciudad autónoma**. Comisión de reforma universitaria. Cuaderno de debate 1ro. 01. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Lozano, et al. (2010). **Relea. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados. La Transmodernidad educativa**. Ediciones Cipost. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Comisión de Estudios de Postgrado. Universidad Central de Venezuela.
- Lytard, Jean-Francois. (2001). **La posmodernidad, explicada a los niños**. Gedisa Editorial. Barcelona. España.
- Macías, H. (2007). **Principios clásicos de la administración**. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero11-07/enfoque/a_principiosAdmon.asp [Consulta 2010, abril, 17].
- Mc Gregor D. (1974) **Mando y motivación**. Diana Editores. México.
- Marenales y García (2008). **El planeamiento de la educación**. Visión retro y prospectiva. [Documento en línea] disponible en: http://letrasuruguay.espaciola.com/marenales/planeamiento_educacion.htm[Consulta: 15/05/2010]
- Martínez Miguélez (2005). **El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica**. Editorial trillas. México. DC.
- _____ (2005). “**El paradigma Emergente**”. Editorial Trillas. Tercera Reimpresión. México.
- Maturana Humberto. (2001). **Emociones y Lenguaje en Educación y Política**. Ediciones Dolmen Ensayos. Décima Edición

- Mayo Elton (1930). **The human problems of and industrial civilization**. Nueva York. Macmillan.
- Méndez, Ana Irene, (2004). **Democracia y discurso político**. Monte Ávila Editores Latinoamericanos. Caracas. Venezuela.
- Méndez Q, Evaristo. (2004). “**Hologerencia Académica**”. Editorial Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Mertens, D.M. (2005) **Researchs and evaluation in education and Psicology: integranting diversity whit quantitative, qualitative and mixed methods**. Tousand Oaks: Sage
- Montes de M. Misaela. (2008). **Espacios endógenos, desde una perspectiva sociocomunitaria en la investigación educativa venezolana**. Tesis Doctoral Publicada. Facultad de Educación. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Mooney, James D. (1947). **The Principles of organization**. Edit. Harper & Row New York.
- Morín, Edgar. (2010). **Introducción al pensamiento complejo**. Gedisa Editores. Barcelona. España.
- Morín, Edgar. (2006). **Educación en la era planetaria**. Gedisa Editores. Barcelona. España.
- (2002) **La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento**. 1ra. Edición. Buenos Aires. Nueva Visión.
- (2000). “**Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro**”. Editorial U.C.V.- UNESCO. Caracas.
- (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editores Gedisa. Barcelona. España
- Mujica M, et al (2010) **Estudio contextualizado de la administración en Venezuela**. 2da edición ampliada. Dirección de medios y publicaciones. Rectorado de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- O’Connor J. y Lages A (2010). **Coucoaching con PNL**. Editorial Urano. Barcelona. España.

Olivares de Villegas, Nerys. (2003). **Visión Transdisciplinaria para la Gerencia Educativa Venezolana, Una Aproximación Epistémica**. Trabajo Doctoral Mención Honorífica. UC. Valencia. Venezuela.

Ouchi, William. (1981) **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. American corporations meet the challenge of Japan Perseus.

Peters, T y Waterman, R. (1985) **En Búsqueda de la Excelencia**. Círculo de Lectoras. Bogotá.

Pineda A, Miguel. (1999). “**El Discurso Político de la Educación superior en Venezuela**”. Editorial Universidad de Carabobo. Primera Edición. Valencia. Venezuela

Pineda A. Miguel (1997). **La condición postmoderna**. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

_____. (1997). **La condición Postmoderna**. Dirección de medios y publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

_____(1995). **El discurso Político de la Educación Básica en Venezuela**. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Portal Educativo de las Américas (2011). **Revista en línea**. Disponible en http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/para_digma2.aspx?culture=es&navid=201. [Consulta 03 mayo, 2011]

Platón. (s/f) **La República. Grandes Clásicos**. Ediciones Edimat Libros. España.

Popper, Karl R. (1980). “**La Sociedad Abierta y Sus Enemigos**”. Editorial Paidós. Segunda Reimpresión. Barcelona. España.

Prieto Figueroa Luis Beltrán ((1985).**Principios Generales de la Educación**. Monte Ávila Editores. Caracas.

Ricoeur Paul (2006). **El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de hermenéutica**. Fondo de cultura económica. Argentina.

- Ricoeur, Paul. (2003). **Teoría de la Interpretación**. Editorial Siglo XXI. Universidad Iberoamericana. México.
- Rodríguez G. Gregorio, Gil F Javier y García G, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación cualitativa**. Ediciones Aljibe. Málaga. España.
- Rodríguez S. Miguel (2005). **Conceptos de Excelencia Organizacional**. Limusa editores. España.
- Rodríguez, J. (1992). **El Director. Un gerente en línea**. Editorial Keops. Valencia. Venezuela.
- Roger, G y Bouey, E (2005). **Observación participante. Trabajo social. Investigación y evaluación. Aproximación cualitativa y cuantitativa**. Nueva York. Oxford University Press.
- Rosental (2010). **Diccionario de Filosofía**. Ediciones Nacionales. Bogotá.
- Salazar (2008). **Administración, gestión y gerencia**. [Documento en línea] Disponible en: <http://aasalazar.wordpress.com/2008/08/17/administracion-gestion-gerencia>. [Consulta 2008, Septiembre, 20]
- Salazar M. Maritza. (2004) **De la adicción a la reincorporación social. Historia de vida. Visión educativa. Tomo I**. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Salazar y Molano (2009). **Coucoaching en acción**. Editorial McGraw Hill Interamericana. Bogotá. Colombia.
- Sandín (2003). **Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones**. Mc. Graw. Hill Editores. Barcelona.
- Sandoval (2004). **La gerencia de la calidad educativa**. Cuadernos Monográficos Candidus Editores. Julio-septiembre.
- Scout, Cynthia Scout y Denis T. Jaffe. (2009). **Empowerment**. Editores Iberoamérica. México. DC
- Senge, Peter. (1999). **“La Quinta Disciplina”**. Editorial Gánica. Barcelona. España.

- _____ (1992). **“La Quinta Disciplina”**. Editorial Gánica. Barcelona. España.
- Smuts J.C (1926). **Holism and Evolution**. [Documento en línea] Disponible en: http://www.newciv.org/ISSS_Primer/seminar.html. [Consulta 2010, abril, 17]
- Spendolini M. (2010) **Benchmarking**. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Stoner, J. Freeman E y Gilbert D. (1996). **Administración**. Traductora: Mascaró S, Pilar. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Taylor, Frederick W (1915). **Principios de la Administración Científica**. **Herrero Hermanos Editores. SUCS, SA. México.**
- _____ (1915). **Principios de dirección científica**, Management. México.
- _____ (1911). **The Principles of Scientific Management**. Documento en línea. Edit. Harper & Bros. New York
- Taylor y Bogdan (1990). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. Buenos Aires. Paidós
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1986). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. Buenos Aires: Paidós
- Terry y Franklin. (1986), **Principios de Administración**. Traductor: Alonso Vaseur. Editorial Continental. México
- Tusón (1995). **Análisis de la conversación entre la estructura y el sentido**. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Torres, J. (1998) **El Currículum Oculto**. Ediciones Morata. Madrid.
- Urwick, L. (1981). **Elementos de la Administración**. Buenos Aires. Paidós
- _____ (1944). **The Elements of Administration**, Edit Harper & Bros. New York
- Villegas Mujica, María. (1998). **Principios epistemológicos de la sociología**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas. Venezuela.

Vivas R, Rubén D. (2004). **Sinéctica Epistémica en el Hecho Gerencial**. Trabajo de Grado Doctoral. UC. Valencia. Venezuela.

Weber Max (1974). **Economía y sociedad**. Editorial McGraw-Hill. México.

Wilson T (2010). **Manual del Empowerment**. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia

Woolgar, S. (2009) **¿Sociedad virtual?** Editorial U.O.C. Colección Nuevas tecnología y sociedad. Barcelona. España.

Zavarce, C. Ledezma M. (2001) **Nociones Básicas de oficinas**. Editorial Actualidad Escolar 2000. Caracas.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Adorno, Theodor W, (1991) **Actualidad de la filosofía**. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. España.
- Aguirre Baztán, A. (1995). **Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural**. Alfaomega Grupo Editores. Barcelona. España.
- American educational research association American psychological association national council on measurement in education** (1996). Standards for educational and psychological testing. Washington, DC.
- Bansart, Andrés. (1997). **De la ciencia política al compromiso político**. Universidad Simón Bolívar, Editorial Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela.
- Barrios, Maritza. (2004). **Manual de trabajo de grado de especialización, maestrías y tesis doctorales. UPEL**. Vicerrectorado de investigación y postgrado. Caracas. Venezuela.
- Barthes, Roland. (1997) **El grado Cero de la Escritura**. Segundo de nuevos Ensayos Críticos. Siglo XXI Editores.
- Bermejo, Diego. (2005). **Postmodernidad: Pluralidad y transversalidad**. Editorial Átropos. Barcelona España.
- Blanché, Robert. (1973). **La epistemología**. Ediciones Oikos-tau, s.a. Barcelona. España.
- Bonilla-Molina y Rodríguez (2001). **Reforma educativa, poder y gerencia**. Colección Nuevo Maestro Venezolano. Instituto pedagógico rural "Gervasio Rubio. Estado Táchira. Venezuela
- Carmilloni, Alicia. (1997). **Los obstáculos epistémicos en la enseñanza. Compilación**. Editorial Gedida. S.A. Barcelona. España.
- Diéguez, Antonio. (1998). **Realismo Científico. Una introducción al debate actual en la filosofía de la ciencia**. Publicaciones Universidad de Málaga.

- Flames, Abel. (2001). **Cómo elaborar un trabajo de grado de enfoque cuantitativo para optar a los títulos de licenciado y equivalente, especialista, magíster y doctor.** Editorial fundación Abel Flames. Editorial Cultura. San Juan de los Morros. Guárico, Venezuela.
- Guédez, Víctor. (2001). **Gerencia, cultura y educación.** Fondo Editorial Tropykos. Caracas. Venezuela.
- Grondín, Jean. (1999). **Introducción a la hermenéutica filosófica.** Editorial Erder. Barcelona. España.
- Huerta, Antonio A. (2004). **Una versión comparativa entre los paradigmas cualitativos y cuantitativos.** Cuadernos monográficos Candidus. Compendio Metodología cualitativa en la Educación, parte II. Editores Candidus. Acarigua. Venezuela.
- Hurtado, Iván y Toro Josefina. (1997). **Paradigmas y Métodos de Investigación.** Sypal. Caracas.
- Husserl, Edmund. (1995). **Ideas relativas a una fenomenología pura y una Filosofía Fenomenológica.** Fondo de Cultura Económica. México. DF.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. ILPE. (1992). **Guía para la presentación de proyectos.** Siglo XXI Editores. México
- Krieger, Meter. (2004) **La deconstrucción de Jaques Derrida (1930-2004).** Anales del instituto de investigaciones estéticas. Nro. 84. Versión digitalizada en Pdf.
- Luckas J, y Santiago C. (2004) **Evaluación Educativa.** Editorial Alianza. Madrid. España.
- Mardones, J. M. (1991). **Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales.** Editorial Átropos. Barcelona. España.
- Matinez, Miguel. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa.** Editorial trillas. México.
- Muñiz, José. (2003). **Teoría clásica de los test.** Ediciones Pirámide. Madrid.
- Nietzsche, Frederick, (2002), **El libro del filósofo.** Taurus Ediciones, España.

- Peña, Daniel. (2002). **Análisis de datos multivalentes**. McGraw Hill. Interamericana .Madrid. España.
- Pineda, Miguel. (1997). **La condición Posmoderna**. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Popper, Karl R. (2002). **La responsabilidad de vivir**. Ediciones Paidós Latinoamérica. Barcelona. España.
- Rodríguez, Jajaira. (2003). **Un sistema cliente para la educación superior**. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Rodríguez, J y Pineda, M. (2003). “**La Experiencia de Investigar**”. Ediciones Papiro. Segunda Edición. Valencia. Venezuela.
- Schön, Donald. (1998). **El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan**. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. España.
- Tamayo Y Tamayo, Mario. (2000). **Diccionario de investigación Científica**. Editorial Limusa. Cuadernos de educación. Editorial Laboratorio Educativo. Caracas. Venezuela.
- Tonucci, Francesco. (1999). La investigación como alternativa de enseñanza. **Introducción a la Hermenéutica**. Caracas. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO Nro. 01. Entrevista en profundidad 01

Fecha: 1ro de febrero de 2008.

Primer Informante: Prof.: CED

Perfil profesional. Docente activa en el MPPE. Pregrado y postgrado

Lugar de la entrevista: residencia del informante

Condiciones generales del ambiente: normales

Hora de inicio de la conversación: 4:45 pm Hora de cierre: 5:35 pm

Registro de la entrevista: cámara de video. Técnica de análisis: Atlas ti

Breve explicación sobre la entrevista. Respuestas a preguntas de interés por parte del informante.

Guión general para iniciar la entrevista inicial:

- 1) ¿Podrías hablarme sobre tu experiencia como directora?
- 2) ¿Cuéntame sobre tu experiencia en tus estudios de maestría?
- 3) ¿Qué me puedes contar de tu vivencia como profesora de educación para el trabajo?
- 4) ¿Háblame de tu experiencia como profesora universitaria?
- 5) ¿Cómo percibes la gerencia educativa venezolana?

Observaciones:

Tulio Manuel Cordero.
Entrevistador

ANEXO Nro. 02. Entrevista en profundidad 02

Fecha: 01 de marzo de 2008.

Primer Informante: Prof.: CED

Perfil profesional. Docente activa en el MPPE. Pregrado y postgrado

Lugar de la entrevista: residencia del informante

Condiciones generales del ambiente: normales

Hora de inicio de la conversación: 3:40 pm Hora de cierre: 4:20 pm

Registro de la entrevista: cámara de video. Técnica de análisis: Atlas ti

Breve explicación sobre la entrevista. Respuestas a preguntas de interés por parte del informante.

Guión genera:

- 1) ¿Cómo percibes la gerencia educativa venezolana? ¿Cuál es tú percepción actual?
- 2) ¿Cómo, este..., cómo contextualizar la gerencia hacia la comunidad?
- 3) La Ley Orgánica de Educación, en su artículo 107 habla de la administración Cap. V habla de planificar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar. Evidentemente este es el principio, de Taylor. Este principio nace en la empresa, con fundamentos e intereses empresariales y se traslada aquí en la educación. En la entrevista pasada tú me decías que estos principios no se cumplen. Entonces ¿cómo se cumple?, ¿de qué manera? ¿cómo lo percibes tú?
- 4) En el encuentro pasado hacías una crítica a la Ley Orgánica de Educación y a su reglamento lo cual me llamó mucho la atención. ¿Entonces quería saber tu opinión sobre el párrafo 02 del artículo 154, que dice: ...ejercer la inspección y vigilancia, recalco esto, ejercer la inspección y vigilancia en los planteles educativos?
- 5) Durante tu discurso haces énfasis en el valor agregado, cosa que me llama la atención ¿Será que el docente que está egresando de las diferentes universidades, en este caso de las Facultades de Educación, de los institutos de educación superior para la educación, no poseen una, una formación sólida?
- 6) Actualmente se habla de la escuela a la comunidad, ese binomio, ¿verdad? ¿Cómo, cómo contextualizar la gerencia hacia la comunidad?
- 7) ¿Cuál es tú percepción sobre desarrollo endógeno y sobre la planificación por proyecto?

Observaciones:

Tulio Manuel Cordero.
Entrevistador

*Prolegómenos epistémicos
desde una holgerencia educativa postmoderna*

Anexo Nro. 03. Entrevista en profundidad 03

Fecha: 25 de abril del 2008.

Primer Informante: Prof.: CED

Perfil profesional. Docente activa en el MPPE. Pregrado y postgrado

Lugar de la entrevista: residencia del informante

Condiciones generales del ambiente: normales

Hora de inicio de la conversación: 5:45 pm

Hora de cierre: 6:34 pm

Registro de la entrevista: cámara de video. Técnica de análisis: Atlas ti

Breve explicación sobre la entrevista. Respuestas a preguntas de interés por parte del informante.

Guión general :

- 1) En la primera sesión de trabajo me planteaste que *“el gerente no es una persona que dirige A un grupo por dirigir”*, y en el segundo encuentro me hablabas de la Planificación Estratégica. Al combinar estas ideas encuentro que conoces la Gerencia Estratégica, ¿Puedes hablarme al respecto?
- 2) En, tu discurso siempre emerge que *“todo gerente debe tener competencias gerenciales”*, y en la actualidad conocemos la Gerencia por Competencias ¿Cómo visualizas la Gerencia por Competencia en el campo de la educación?
- 3) Llama la atención que hablas reiterativamente sobre *“crecer como persona, de valores, compromiso, actitud gerencial y compromiso”*. Siendo cada uno de ellos importantes por su contenido axiológico, deontológico y ontológico para esta investigación. ¿Cómo enfocarías cada uno de ellos en una posible teoría gerencial?
- 4) En la segunda entrevista me planteaste que *“la calidad te la va a dar el proceso”*, evidenciándose aquí el enfoque deontológico que requiere esta investigación. ¿Podrás hablarme sobre cómo mejorar el proceso de calidad, estrictamente en el campo de la gerencia educativa venezolana?
- 5) En la primera sesión de trabajo me planteaste que *“hubo un momento en tu experiencia como directora que tu personal no te rendía en el trabajo”*. Desde un punto de vista de gestión: ¿Cómo puede hacer un gerente educativo contemporáneo para mejorar el rendimiento de su organización escolar, de su organización educativa?
- 6) Extrapolándonos hasta otros niveles, en este caso al MPP la Educación ¿Cómo percibes desde allí la gerencia de todo el sistema educativo desde un punto de vista holos, integral, general?
- 7) Anteriormente me planteaste que *“cuando una persona, cuando un niño, cuando una persona es engendrada com amor, cuando es deseada en el buen sentido de la palabra, cuando quieres tener a esa persona, por ejemplo: un hijo, y durante ese proceso embrionario, si podemos llamarlo de algún modo”...* ¿Conoces alguna teoría de la gerencia que sustente esto?

Tulio Manuel Cordero.
Entrevistador

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Anexo Nro. 04. Entrevista en profundidad 04

Fecha: 26 de abril de 200

Primer Informante: Prof.: CED

Perfil profesional. Docente activa en el MPPE. Pregrado y postgrado

Lugar de la entrevista: residencia del investigador

Condiciones generales del ambiente: normales

Hora de inicio de la conversación: 6:56 pm Hora de cierre: 7:40 pm

Registro de la entrevista: cámara de video. Técnica de análisis: Atlas ti

Guión general:

- 1) En el discurso presentado en las tres entrevistas previas me planteaste que el proceso administrativo propio de la Administración Científica no se da en educación. Partiendo de esta afirmación ¿Qué modelo, qué forma de principio de gerencia se está dando en la educación venezolana actual? ¿Podrás percibir un naciente enfoque gerencial?
- 2) En la segunda entrevista planteaste que los directores lo que hacen es cometer errores. ¿Puedes visualizar algún aporte teórico para la gerencia educativa a partir del error?
- 3) En referencia a los consejos también me afirmaste que en esto “*lo que se ve es el amiguismo, el interés personal y político. Eso lleva a que se seleccione no a la persona más apta para estar allí en esos cargos*” ¿cómo percibes lo planteado a la luz de las teorías del pensamiento?
- 4) De acuerdo a tu apreciación coméntame sobre los procesos estrictamente gerenciales que los directores dejan de cumplir?
- 5) Más allá del ámbito académico ¿podrás hablar de otro espacio de incursión gerencial tales como: Consejos Comunales, Asociaciones Cíviles, entre otras?
- 6) ¿Cuál crees tú que es el valor agregado?
- 7) Me comentaste que en toda institución se deben trazar proyectos, ¿en este caso te refieres a los de desarrollo endógeno?

Observaciones:

Tulio Manuel Cordero.
Entrevistador

*Prolegómenos epistémicos
desde una holgerencia educativa postmoderna*

Anexo Nro. 05. Entrevista en profundidad 05

Fecha: 26 de abril de 2009

Primer Informante: Prof.: AO

Perfil profesional. Supervisora titular Jubilada del MPPE

Lugar de la entrevista: residencia del investigador

Condiciones generales del ambiente: normales

Hora de inicio de la conversación: 4:20 pm Hora de cierre: 5:40 pm

Registro de la entrevista: cámara de video. Técnica de análisis: Atlas ti

Guión general:

- 1) Quienes deberían preparar a los supervisores para cada una de esas funciones.
- 2) ¿Cuáles fueron los principales aspectos que se abordaron en el taller de capacitación para la supervisión integral, aplicado por el nivel central.
- 3) En el encuentro pasado puntualizaste diferentes instrumentos para supervisar de acuerdo al subsistema, niveles y áreas dentro del plantel. Ahora bien, si estamos ante un paradigma integral, ¿por qué fractura los acompañamientos mediante los instrumentos? ¿qué piensas del diseño de guías descriptivas para la supervisión integral-holística?
- 4) Llama la atención cuando planteaste que los coordinadores pedagógico y de proyectos “ *tienen años recibiendo cursos de asesoramiento sobre proyectos educativos integrales comunitarios y están aplazados* ” a qué factores atribuyes. tal “aplazamiento”
- 5) Háblame por favor del escalafón y/o niveles jerárquicos entre los supervisores
- 6) En consideración de tus planteamientos en la entrevista anterior: ¿Cómo se puede explicar que docentes sin escalafón sean nombrados como Directores y/o supervisores habiendo una ley que regula esto?
- 7) También planteaste que los supervisores nuevos tienen un enfoque diferente de la educación. ¿Cuál es ese enfoque?
- 8) ¿Por qué en la actualidad el proceso de seguimiento y/o monitoreo no se da en la acción supervisora?
- 9) Planteaste que te sientes muy mal cuando entras a un salón y encuentras docentes que no son corresponsables con el proceso educativo. ¿a qué te refieres cuando dices corresponsabilidad?

Observaciones: _____

Tulio Manuel Cordero.
Entrevistador

*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*

Anexo Nro. 06. Entrevista en profundidad 06

Fecha: 2 de febrero de 2010

Primer Informante: Prof.: AO

Perfil profesional. Supervisora titular Jubilada del MPPE

Lugar de la entrevista: residencia del investigador

Condiciones generales del ambiente: normales

Hora de inicio de la conversación: 6:20 pm Hora de cierre: 7:10 pm

Registro de la entrevista: cámara de video. Técnica de análisis: Atlas ti

Guión general:

1. Argumentaste textualmente “*que se requiere un nuevo perfil del supervisor de acuerdo al contexto*” por favor amplíame esta idea.
2. En tu primera entrevista planteaste que en la supervisión actual no hay asesoramiento docente, ni directivo lo cual es evidente. ¿Entonces: cómo se puede trabajar sin asesoramiento profesional?
3. ¿Quiénes deberían asesorar?
4. Me planteaste textualmente que “*luego nosotros hacemos un informe donde jerarquizamos la problemática, también hacemos las recomendaciones y sugerencias*”. El planteamiento es que todo se queda en esfuerzo y en el papel burocrático porque en ustedes no está el poder de respuesta. ¿Qué me dices al respecto, sabiendo que me has planteado que ustedes no tiene que ver con la parte económica?
5. Háblame del binomio instrucción y formación en valores, por favor.

Observaciones: _____

Tulio Manuel Cordero.
Entrevistador

Anexo Nro. 07. Evento Doctoral

El Infograma como herramienta de enlace doctoral entre el objeto y la producción del conocimiento

Dra. María Esté de Villarroel, durante la instalación del Evento Infográfico



Dra. Minerlines y los organizadores del evento: Doctorante: Tulio Manuel Cordero, y Carmen Yaquelín Molina junto a la Dra. Misaela Montes en la entrega de certificados.



Dra. Minerlines recibiendo reconocimiento por parte de los participantes, al momento de clausura del evento



Doctorante Tulio Manuel Cordero presentando su Infograma Hologerencial.



*Prolegómenos epistémicos
desde una hologerencia educativa postmoderna*
