

**COSMOVISIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE
LA TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS DESDE EL CEI “RICARDO
URRIERA”, VALENCIA ESTADO CARABOBO.**



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



**COSMOVISIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE
LA TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS DESDE EL C.E.I. “RICARDO
URRIERA”, VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Autora: Licda. Claudia Pinzón

Tutor: Dr. Radamés Guzmán

Valencia, Marzo de 2013



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



**COSMOVISIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE
LA TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS DESDE EL C.E.I. “RICARDO
URRIERA”, VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora: Licda. Claudia Pinzón

Trabajo especial de Grado
presentado ante la Universidad de
Carabobo, como requisito para
optar al grado Académico de
Magister en Gerencia Avanzada en
Educación.

Valencia, Marzo de 2013



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, **Doctor Radamés Guzmán García**, titular de la cédula de identidad N° **7.288.144**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **COSMOVISIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LA TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS DESDE EL C.E.I. “RICARDO URRIERA”, VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado por la **Licda. Claudia Pinzón**, titular de la cédula de identidad N°. **16.693.079**, para optar al título de **MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____

Dr. Radamés Guzmán

C.I. 7.288.144



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, **Doctor Radamés Guzmán García**, titular de la cédula de identidad N° **7.288.144**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **COSMOVISIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LA TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS DESDE EL C.E.I. “RICARDO URRIERA”, VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado por la **Licda. Claudia Pinzón**, titular de la cédula de identidad N°. **16.693.079**, para optar al título de **MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____

Dr. Radamés Guzmán

C.I. 7.288.144



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado Examinador designado para la Evaluación del Trabajo de Grado, titulado: **COSMOVISIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LA TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS DESDE EL C.E.I. “RICARDO URRIERA”, VALENCIA ESTADO CARABOBO**; presentado por la **Licda. Claudia Pinzón**, titular de la cédula de identidad N°. **16.693.079**, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado o trabajo óptimo: _____

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____

DEDICATORIA

A *Dios*, por haberme dado el don de la vida y ser mi compañero fiel en los momentos más difíciles, por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante y hacerme ver un rayo de luz en medio de la oscuridad, sabiendo que siempre estará a mi lado y nunca me abandonará.

A *mi madre*, por ser la persona a quien más amo, por contar con ella en los momentos más difíciles y nunca abandonarme cuando más la necesité, por confiar en mí siempre y estar a mi lado para apoyarme en todo momento, haciéndome saber que sí podía lograrlo.

A *mis familiares*, por darme todo su apoyo y colaboración, en especial a mi padre *Javier Gómez* y a mis hermanos *Anderson* y *Roberth Pinzón*, con quienes puedo contar en todo momento.

A *mi esposo Eduardo Coronel*, por darme su amor y cariño y estar junto a mí cuando más lo necesité, por saber escucharme y comprenderme en los momentos más difíciles.

A *mis hijos*, por ser la razón de vivir y seguir adelante, por sacrificar un poco de su tiempo para culminar esta nueva etapa.

Finalmente, a todos mis amigos y amigas, en especial a *Mayerlin Chávez*, *Melissa Lugo* y *Carmen Chirinos*, por estar a mi lado y compartir cada instante de alegría y tristeza que viví en el trayecto de esta nueva etapa.

AGRADECIMIENTO

A *Dios*, fuente inspiradora que nunca me abandona, el cual le agradezco todo lo que soy, mi vida, mi familia, amigos y profesión. “Con él todo, sin él nada”.

A *mi madre, esposo e hijos*, por ser las personas con quienes conté durante todo este tiempo, para hacer posible este sueño y poder cumplir con esta meta. Mil gracias por siempre estar conmigo y nunca abandonarme.

Al *C.E.I. “Ricardo Urriera”* por permitirme llevar a cabo mi trabajo de investigación, en especial al *directivo* y a todo el *personal que labora* en esta institución, por su receptividad, participación y apoyo en la culminación del mismo.

Al *Dr. Radamés Guzmán*, por ser mi tutor, guía y amigo durante todo el trabajo de investigación, además de su paciencia, orientación, conocimientos y preparación para la culminación de este trabajo.

Al profesor *Saúl Escobar*, por brindarme sus buenos consejos, orientaciones y valiosas herramientas que me permitieron asumir con profesionalismo, dedicación y esfuerzo el trabajo de investigación.

Finalmente, a todos mis *amigos y amigas* que siempre estuvieron dándome sus palabras de aliento y motivación para seguir adelante y culminar con éxito esta nueva etapa.

A Todos ustedes ¡Gracias!

INDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
 MOMENTO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Intencionalidad de la investigación.....	9
Propósitos de la investigación.....	9
Justificación.....	10
 MOMENTO II. PLATAFORMA REFERENCIAL	
Antecedentes.....	13
Áreas Temáticas.....	15
La Complejidad.....	15
Características de los sistemas complejos.....	19
Las Organizaciones como sistemas complejos.....	21
Sistemas complejos adaptativos.....	23
Transdisciplinariedad o Metadisciplinariedad.....	26
Un encuentro con la teoría gerencial.....	32

MOMENTO III. ABORDAJE METODOLÒGICO

Abordaje Epistemològico.....	38
Presupuesto Epistemològico.....	39
Presupuesto Gnoseològico.....	40
Presupuesto Ontològico.....	40
Enfoque de la investigaci3n.....	40
El M3todo.....	41
Escenarios e Informantes Claves.....	42
Escenarios.....	42
Informantes Claves.....	42
Categorizaci3n.....	43
T3cnicas e Instrumentos de Recolecci3n de la Informaci3n.....	44
Triangulaci3n de los datos.....	45

MOMENTO IV. EJERCICIO HERMEN3UTICO DE CONSTRUCCI3N DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS DISCURSOS DE LOS INFORMANTES CLAVES Y AUTORES CONSULTADOS.....	46
---	-----------

Hallazgos de la Investigaci3n.....	112
A manera de Reflexiones.....	121

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
--	------------

ANEXOS

A Gu3a de preguntas	131
---------------------------	-----

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
N ° 1 Conceptualización de Transdisciplinariedad o Metadisciplinariedad.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
Nº 1 Tendencias en la Conceptualización de la Transdisciplinariedad.....	31



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



COSMOVISIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LA TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS DESDE EL C.E.I. “RICARDO URRIERA”, VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autora: Licda. Claudia Pinzón

Tutor: Dr. Radamès Guzmán

Fecha: Marzo 2013

RESÚMEN

El trabajo de investigación tiene como propósito Develar la Cosmovisión de la Gerencia Educativa en el Contexto de la Transcomplejidad: Hermenéusis desde el C.E.I. “Ricardo Urriera”, Valencia estado Carabobo, por lo tanto, se inscribe en la línea de investigación sobre los procesos gerenciales. El estudio estuvo enmarcado bajo un enfoque cualitativo el cual se abordó a través del método hermenéutico. Para la selección de los participantes se tomó en consideración 12 informantes claves, se empleó como técnicas de recolección de la información: la observación y la entrevista, utilizando como instrumentos de apoyo: guía de preguntas, grabadora y notas de campo. En cuanto al procesamiento de la información, se realizó la categorización, la estructuración en redes semánticas, la conformación de una síntesis conceptual y la triangulación mediante la contrastación de la información obtenida y de su interpretación, considerando las fuentes implicadas, además de la convergencia de información sobre un mismo fenómeno, obtenida mediante el uso de diversas técnicas: observación, entrevistas y cruce con la teoría. Los hallazgos obtenidos revelan que la gerencia de educación básica, amerita de una transformación ética, basada en valores, capaz de enfrentar los retos del milenio, comprendiendo y abordando la realidad desde la complejidad, en donde se tome en cuenta la calidad humana de todos los involucrados en el quehacer educativo.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

Palabras claves: Cosmovisión, Gerencia Educativa, Transcomplejidad



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



WORLDVIEW OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TRANSCOMPLEJIDAD: HERMENÉUSIS FROM THE C.E.I. "RICARDO URRIERA" VALENCIA CARABOBO STATE

Author: Licda. Claudia Pinzón

Advisor: Dr. Radamés Guzmán

Date: Marzo 2013

ABSTRACT

The research aims to reveal the worldview of Educational Management in the Context of Transcomplejidad: Hermenéusis from C.E.I. "Ricardo Urriera" Valencia Carabobo state, therefore, is part of the research on management processes. The study was framed under a qualitative approach which addressed through hermeneutical method. For the selection of the participants was taken into account 12 informants was used as techniques of data collection: observation and interview, using support tools: guide questions, recorder and field notes. With regard to information processing, categorization was made, the structure in semantic networks, forming a conceptual synthesis and triangulation by contrasting the information obtained and its interpretation, considering the sources involved, as well as the convergence of about the same phenomenon, obtained by using various techniques: observation, interviews and intersection theory. The findings reveal that the management of basic education, ethical merits of a transformation, based on values, able to face the challenges of the millennium, understanding and addressing the complex reality from where you take into account the human quality of all involved in educational work.

Research Line: Management Processes

Keywords: Worldview, Educational Management, Transcomplejidad

INTRODUCCIÓN

Los procesos gerenciales han ido evolucionando vertiginosamente de acuerdo a los cambios acelerados que vive la sociedad día a día. Por lo que el desafío creciente de cómo dirigir y gestionar organizaciones productivas durante el siglo XXI exige cambios y transformaciones en la forma de ver la gerencia más allá de una disciplina.

Desde esta perspectiva, se vislumbra entonces una gerencia capaz de afrontar nuevos retos, que se adapte a los nuevos enfoques que emergen de la realidad, en donde el gerente no limite su conocimiento en un área determinada, sino por el contrario, que tome en consideración las diversas disciplinas del conocimiento, a fin de aprender a abordar problemas desde la complejidad.

En este escenario irrumpe la transdisciplinariedad, como vía que busca entretrejer saberes, a través de las diferentes disciplinas y más allá de todas las disciplinas, a fin de comprender el hombre en su interacción con el mundo, además de comprender e interpretar la realidad circundante que lo rodea, siendo capaz de percibir a la vez el todo y sus partes.

Es por ello, que la presente investigación tiene como finalidad develar la cosmovisión de la gerencia educativa en el contexto de la transcomplejidad, mediante un acercamiento hermenéutico que permita interpretar el proceso gerencial que se lleva a efecto en el C.E.I. “Ricardo Urriera”, de Valencia, estado Carabobo, a la luz de una gerencia transcompleja.

Estructurada la presente investigación en IV Momentos, en los que se explica brevemente la información que contiene cada uno de estos.

En el Momento I, se describe el planteamiento del problema, los propósitos de la investigación y la justificación.

El Momento II, comprende los antecedentes de la investigación, las áreas temáticas y la fundamentación teórica que sustentan el estudio.

El Momento III, está referido al abordaje epistemológico, la metodología que se siguió durante todo el proceso de investigación y que permitió sistematizar los procedimientos necesarios para llevarla a cabo, como: la categorización y triangulación de la información.

El Momento IV, contiene los hallazgos de la investigación, producto del procesamiento hermenéutico de las entrevistas efectuadas, además de las reflexiones finales que se llegó.

Finalmente, las referencias consultadas y los anexos correspondientes.

MOMENTO I
UN ACERCAMIENTO A LA REALIDAD OBJETO DE ESTUDIO

Develando el Enigma

*La organización compleja está dirigida
por gerentes que la entienden como un
entramado de acciones para evitar
desequilibrios e incertidumbres...*
(Gutiérrez 2010)

La gerencia surge fundamentalmente del siglo XX, ya que el desafío creciente de cómo dirigir y gestionar organizaciones productivas durante el siglo XIX, dio origen a una disciplina autónoma que muy pronto encontró espacios diversos y disímiles para desarrollarse y difundirse. Sus orígenes se encuentran en la economía (Smith), la ingeniería (Taylor y Fayol), en la sociología (Weber) y psicología (Mayo), que en su momento fueron las bases específicas sobre las cuales se legitimaba la gerencia en la modernidad.

Producto de otros acontecimientos como el desarrollo de la tecnología, la influencia de la política, los avances científicos, la consciencia ambientalista y los nuevos estilos de vida, han generado cambios y transformaciones que en la actualidad dan cabida a nuevos esquemas y teorías que permiten reinventar la forma de ver la gerencia más allá de una disciplina. De acuerdo a Morín (2000), “...un conocimiento fragmentado según las disciplinas impide a menudo operar el vínculo entre las partes y las totalidades y debe dar paso a un modo de conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades y sus conjuntos”(p.18).

Desde esta perspectiva, se vislumbra entonces una nueva gerencia en donde no se parcializa el conocimiento en un área determinada, sino que tome en consideración diversos meta campos del conocimiento donde confluyen la psicología, la antropología, la política, la lingüística, la ecología, la economía, la historia y la filosofía, los cuales establecen relaciones recíprocas y configuran un todo, pues al tratarse de organizaciones donde el personal humano es el recurso más valioso, es necesario entonces reconocer su estructura compleja y al mismo tiempo comprender el contexto en que se encuentra inmerso.

Según el mismo autor (ob.cit), es necesario mirar más allá de la simplicidad y de las partes del sistema, teniendo una percepción de la realidad mucho más densa, sin perder de vista la individualidad, echar un vistazo a los bucles recursivos que se enlazan para formar ese todo. En otras palabras, hay que aprender a unir y agrupar las disciplinas; pues esto conlleva a una nueva educación mental y una nueva estructura de pensamiento capaz de afrontar la complejidad.

Dando cabida entonces, a la transdisciplinariedad como una vía que busca entretrejer saberes, manteniendo una relación recíproca entre el conocimiento y la práctica. Cruz (2001), la define como un camino metodológico que emerge para enfrentar la pérdida de las incertidumbres teóricas en las ciencias sociales en general y en las ciencias de la comunicación, en particular. Sobre todo porque ella da la idea de ruptura de límites, de fronteras en la constitución de saberes y se abre al conocimiento multipolar, ramificado y entrecruzado, a la luz de un conocimiento no fragmentado ni separado por disciplinas que permiten enfoques cerrados y parcelados sobre los problemas que abordan.

En otras palabras, la transdisciplinariedad se refiere a lo que está al mismo tiempo entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de todas las disciplinas, tiene como fin la comprensión del hombre en su interacción con el mundo

y cómo se percibe a la vez el todo y las partes, atravesándolas y trascendiéndolas con el fin de abordar los fenómenos en toda su complejidad.

Es así entonces, como las prácticas gerenciales reflejan cambios paradigmáticos, movidos por una transformación social y un modo distinto de abordar las situaciones, en el cual a través del tiempo permiten enriquecerse y complementarse, adaptándose con ello a nuevos contextos “transcomplejos”, que no es más que una expresión que se viene usando para integrar los planteamientos del paradigma de la complejidad y de su método de estudio, la transdisciplinariedad.

El término fue empleado por Villegas en el año 2004, en el marco de sus estudios posdoctorales para referirse a una nueva ciencia: la ciencia transcompleja. Posteriormente fue asumido por un grupo de docentes e investigadores de la Universidad Bicentenario de Aragua como Investigación Transcompleja. De ahí que considerando la complejidad de la gerencia pareció pertinente pensarla desde la transcomplejidad.

Pues al comprender el alcance de la gerencia, surgen diferencias por cuanto su naturaleza dependerá del contexto en el cual se plantee. De manera que no es lo mismo aludir a sus implicaciones en un ámbito dominado por la economía, que en otro regido por las fuerzas políticas o todavía más cuando se refiere a la escuela como ámbito movilizad sobre la intelectualidad y por tanto la gerencia del conocimiento.

Es evidente, la complejidad que envuelve el significado de la gerencia, más aún si se le refiere a la gerencia educativa con base en la estructura funcional desde la cual se pretenden gestionar los procesos académicos que comprometen en lo interior la formación de personas.

Pues dentro del contexto escolar, esta situación adquiere mayor relevancia por cuanto en ella converge una gran gama de ideas, sentimientos, valores, criterios, teorías y prácticas. Así como también, modos distintos de pensar y actuar. En el que

cada individuo percibe de manera distinta el mundo que lo rodea, y por tanto interactúa con su entorno en función de lo que interpreta y considera como válido. Siendo entonces estas organizaciones educativas entidades transcomplejas, integradas por un grupo de individuos (personal docente, directivo, administrativo y obrero, padres y representantes, niños y niñas) con una propia historia.

Savater (2004), expone que, la educación es un proceso de socialización y endoculturización de las personas, a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamientos ordenadas con un fin social (valores, moderación del diálogo-debate, jerarquía, trabajo en equipo, regulación fisiológica, cuidado de la imagen, entre otros), en donde el entorno escolar es el escenario propicio para tales fines.

También es importante señalar que, la infraestructura, los recursos, el espacio y las condiciones de una escuela constituyen un apoyo importante para el proceso de enseñanza-aprendizaje: primero, porque una escuela amplia, organizada, equipada y limpia crea un ambiente favorable al trabajo que motiva al equipo escolar en sus actividades cotidianas, y segundo, porque un ambiente confortable beneficia el aprendizaje en la medida en que ofrece recursos y condiciones para que los alumnos desarrollen su potencial y los docentes hagan uso de ello. (Abramovay, 2005).

Siendo evidente entonces, que en el entorno escolar influyen diversos factores que en cierta medida favorecen o en su defecto limitan el aprendizaje y el trabajo eficiente dentro de cualquier ámbito educativo. En otras palabras, la institución escolar puede concebirse como un importante espacio para la construcción de modelos de convivencia, a través de la enseñanza y del aprendizaje cotidiano de valores, del fortalecimiento del espíritu de ciudadanía, que comprende a la vez la confianza en las instituciones, pero que no siempre el desarrollo de su dinámica de trabajo y la convivencia entre quienes hacen vida en las instituciones, permiten el correcto desarrollo de las funciones establecidas socialmente.

Es por ello, que de acuerdo con lo antes mencionado, las experiencias y vivencias de quien escribe, autora de este trabajo de investigación, me permiten señalar que en vez de refugios o ambientes favorables, las escuelas son a menudo zonas de conflictos, en el que se presentan diversos problemas de toda índole, y por tanto, es necesario conocer el panorama general de dicha realidad, pues al tratarse de un contexto transcomplejo, no se puede ignorar ningún detalle por muy simple que sea, debido a que, cualquiera de estos pueden estar influyendo en el otro de manera recíproca.

Tal es el caso del Centro de Educación Inicial “Ricardo Urriera” de Valencia, Estado Carabobo, en donde he observado con mucha frecuencia conflictos interpersonales entre el *directivo-directivo*, al momento de tomar una decisión o emitir un comentario peyorativo acerca del ejercicio de sus funciones, además de generar conflictos entre el personal, poniéndolos en contra del mismo, así como también de cumplir netamente funciones administrativas como planificar, organizar, dirigir, evaluar, informar, llenar, solicitar y entregar documentos rutinarios, sin explorar e ir más allá de lo que ocurre en el ambiente de trabajo; entre el *directivo-docente*, al establecer normas rígidas en las cuales los docentes se niegan a acatar, así como también, propiciar la enemistad entre el mismo personal y no brindar una solución oportuna a los conflictos laborales que se presentan.

Entre el *docente-directivo*, al no seguir los lineamientos o canales regulares para solventar una situación, existiendo apatía hacia la solución de conflictos y generar comentarios que propician la falta de respeto y desacato a la autoridad, entre *docente-docente*, al existir una división notable entre los que están a favor o en contra del personal directivo, así como también, la apatía hacia el trabajo en equipo entre ambos turnos, la falta de sentido de pertenencia hacia su trabajo y el alto índice de inasistencias y reposos. Siendo necesario resaltar, el exceso de trabajo administrativo que tienen que cumplir a diario, además de trabajar sin la ayuda continua de una asistente dentro del aula, en la cual, deben de atender en algunos casos a niños con

alguna diversidad funcional, sin contar con el apoyo de un especialista que lleve seguimiento del caso y trabaje de la mano con el docente, así como también de ningún otro profesional que brinde atención e información oportuna para la formación integral del educando.

Razón por la cual, algunos docentes se valen de conocimientos vagos o inciertos para tratar de solventar innumerables situaciones que viven día a día dentro de sus aulas de clase, asumiendo entonces el rol de nutricionista, enfermera, orientadora, psicóloga, psicopedagoga, entre otros.

Por otra parte, es importante acotar que existe descontento entre el *personal de ambiente y las docentes*, al considerar en ambos casos, que ninguno cumple con sus respectivas funciones. De igual forma, se evidencia una serie de conflictos entre el *personal directivo* y las *madres procesadoras de alimentos*, quienes constantemente se quejan de los comentarios y decisiones que se toman de manera arbitraria para canalizar ciertas irregularidades que ocurren dentro de la institución.

Finalmente, es necesario resaltar la apatía y falta de participación de los padres y representantes a las actividades escolares y extra-escolares planificadas por la institución, así como también el poco interés y ayuda que demuestran en las jornadas de autogestión para el mejoramiento de la infraestructura y mobiliario de la misma. Siendo importante acotar, el apoyo fundamental que brinda el Consejo Comunal a la mejora del entorno escolar, mediante el establecimiento de redes de apoyo con empresas privadas, públicas y entes gubernamentales. Beneficiándose mediante su gestión del 50% de los cupos de la institución, los cuales son aprobados por Municipio Escolar de acuerdo a la información suministrada por el personal directivo de la institución, además de utilizar los recursos y espacios de la misma para fines políticos y comunitarios, lo cual trae con ello descontento por parte del personal.

Observando entonces, con el panorama antes mencionado un clima laboral tenso, saturado de rencillas, ofensas, amiguismo, subgrupos, traslados, ausentismo del

personal y altos índices de reposos por parte de los docentes, trayendo como consecuencia incomodidad en el ambiente de trabajo, afectando con ello a todos los actores escolares que forman parte de la comunidad educativa. Además, de la imagen negativa que proyecta la escuela en las distintas instancias de las cuales depende (Municipio Escolar y Zona educativa).

Por ende, ante estos señalamientos, esta investigación estará dirigida a dar respuesta a las siguientes inquietudes:

1. ¿Cuáles son las implicaciones ontológicas de una gerencia educativa transcompleja?
2. ¿Cómo es la cosmovisión sobre Gerencia Educativa que tienen los actores sociales del CEI “Ricardo Urriera”, de Valencia, Estado Carabobo?

Intencionalidad de la investigación

Develar la cosmovisión de la Gerencia Educativa que tienen los actores sociales del CEI “Ricardo Urriera”, Valencia, Estado Carabobo, a luz de la transcomplejidad.

Propósitos de la Investigación

1. Valorar las implicaciones ontológicas de una gerencia educativa transcompleja.
2. Interpretar el proceso gerencial que se lleva a efecto en el C.E.I. “Ricardo Urriera”, de Valencia, Estado Carabobo, a la luz de una Gerencia Transcompleja.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, nos enfrentamos a tiempos inciertos y fluidos con herramientas intelectuales de otras épocas, en que se observaba la realidad como estable, homogénea y determinada. Los cambios sociales revelan la existencia de dinámicas desencontradas, que vienen manifestándose como una constatación de que existen momentos de bifurcaciones, de fluctuaciones en los diferentes procesos de la vida. Nuestra historia sea personal o profesional, no es más que una sucesión de bifurcaciones y fluctuaciones nos diría Prigogine, por tanto, nuestra realidad es variable y cambiante.

De modo que, la ciencia convencional ante tales acontecimientos, se ve obligada a dar paso a nuevos enfoques emergentes que insisten en la discontinuidad, en la diferencia y en una nueva sensibilidad ética y social, que cuestionan el modo de conocer dominante de las ciencias occidentales basado en la objetividad, verdad y verificación empírica como método único de acercamiento a lo real.

Razón por la cual, la presente investigación se basa en un enfoque post-positivista, el cual plantea que la ciencia no es única, que los resultados deben tener una vinculación con la vida cotidiana de las personas, que la ciencia como actividad humana supone una interpretación desde la óptica de quien la realiza y que los estados afectivos de los sujetos sociales pueden modificar, afectar y alterar los procesos cognitivos, por lo que el conocimiento no remite a un hecho puro sino a una interpretación.

La realidad educativa, como hoy se presenta, no deja de ser un gran desafío para la mayoría de los docentes acostumbrados a trabajar con certezas y verdades, con previsibilidad y estabilidad. Para cualquier ser humano, es difícil comprender el caos, la incertidumbre, la no-linealidad y la indeterminación, hoy están presentes tanto en

nuestra realidad como también en los procesos de construcción del conocimiento y en las dinámicas que acontecen en los ambientes educativos.

Por ello, uno de los aspectos claves que merece especial mención para la investigación es el de la gerencia en los ambientes escolares, pero una gerencia vista desde sus principales actores. Por lo tanto, interesa un acercamiento hermenéutico a la cosmovisión que tienen estos actores sociales sobre la gerencia en un contexto transcomplejo, entendiéndose, en primer lugar, la cosmovisión como el marco global de las creencias básicas de uno con respecto a las cosas.

Por consiguiente, las relaciones, sensaciones y emociones producidas por la experiencia peculiar del mundo en el seno de un ambiente determinado contribuirían a conformar una cosmovisión individual. De esta manera, la cosmovisión comprende, a los propósitos de este estudio, la visión particular sobre la gerencia educativa. En segundo lugar, se entenderá por transcomplejidad como un proceso bio-afectivo cognitivo, pero también socio-cultural-institucional-político de producción de conocimientos, como un producto complejo que se genera de la interacción del hombre con la realidad de la cual forma parte. Denota disolución de fronteras e integración de campos de conocimientos, introduce la flexibilidad.

Permitiendo entonces, mediante este trabajo de investigación conocer la percepción que tienen los actores escolares sobre dicho término (transcomplejidad) y así mismo, relacionar su implicación con la praxis educativa a nivel gerencial, partiendo en primer lugar de sus apreciaciones, para luego interpretar la realidad que se vive en el contexto escolar.

Siendo importante resaltar, los beneficios que puede brindar dicha investigación a los directivos y docentes de aula, por cuanto les permite comprender y aplicar los nuevos términos que se están implementando en nuestra realidad, y del mismo modo, tomar en consideración los múltiples factores que intervienen en un problema social, para así abordar la realidad que se presenta desde la complejidad. Beneficiando con

ello no sólo a la institución educativa, sino también al entorno en que se encuentra inmersa, pues dicha organización presta un servicio a la comunidad.

Así mismo, desde el punto de vista académico educativo, profundizar en la gerencia transcompleja constituye un aporte para los gerentes dentro de su función, a objeto de mejorar sus relaciones interpersonales, permitiéndoles ver más allá de sus tareas administrativas y romper con la frontera que limita una determinada disciplina.

Finalmente, desde el punto de vista investigativo, realizar un trabajo enmarcado en la gerencia transcompleja, contribuye como antecedente a crear un marco de revisión para otros investigadores en esta misma línea de trabajo.

MOMENTO II

PLATAFORMA REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones en los distintos campos en donde se aplica, de esta manera han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones sobre su definición, funciones y alcances. En el cual, sin duda alguna, es propiamente en el ámbito educativo en el que se aplican con más énfasis las diversas teorías y enfoques que emergen. De esta manera, se analizarán como referencia los siguientes aspectos:

León (2011), en su estudio **Plan Estratégico Gerencial Dirigido al Convivir Escolar del Liceo Bolivariano “Abdón Calderón”**. Enmarcó su investigación en la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en una Investigación de Campo. Arrojando como resultado que la formación de un buen liderazgo y la aplicación de las funciones gerenciales ejercidas a través de diversas estrategias, ayuda al manejo de conflictos, proporcionando una mejor convivencia dentro del ambiente escolar.

Así mismo, Carrasquero (2011), en su trabajo especial de grado **Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Axiológica en la Acción Educativa**. Desarrolló su investigación bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, obteniendo como resultado los insumos fundamentales para construir la propuesta constituida por: Presupuestos Epistemológicos, Gnoseológicos, Ontológicos, Axiológicos y Teleológicos, accionados por unos lineamientos Axiológicos para la planificación, organización de recursos humanos, de dirección y

de control en la acción educativa, a fin de asumir los retos que impone la complejidad en el marco organizacional. Siendo el aporte principal de este autor, desarrollar actividades gerenciales que contribuyan a facilitar el proceso de adaptación del personal directivo y docente bajo esta nueva premisa gerencial.

Por su parte, Cordero (2011), en su tesis doctoral investigó sobre **Prolegómenos Epistémicos desde una Hologerencia Educativa Postmoderna**. Enmarcado dentro del contexto educativo venezolano, a fin de asumir sus fundamentos deontológicos, axiológicos y teleológicos desde una visión senéctica transdisciplinaria hologerencial. Sus implicaciones teóricas se encontraron en la praxis educacional así como también en diferentes principios que se presentaron a la luz de las teorías del conocimiento y ciencias humanas. Empleando como método de análisis la hermenéutica, el análisis de contenido y entrevistas a profundidad para generar a partir de estos, el prolegómeno epistémico antes planteado.

Al respecto, López (2008), presentó un estudio sobre una **Propuesta de Actualización para los Docentes de la Unefa, Basada en el Pensamiento Complejo y la Transdisciplinariedad en el Marco de la Ley del Servicio Comunitario Estudiantil**, se fundamentó en la teoría de la complejidad de Morín, Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, la Teoría de la información, el conocimiento de Echeverría y la Teoría de la Necesidad de Logro de Mc. Clelland. Permitiendo concluir que los docentes universitarios de la UNEFA presentan deficiencias en cuanto al conocimiento e implantación de la Ley de Servicio Comunitario Estudiantil, pero se manifiestan dispuestos a participar en el taller de actualización, basado en el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad como herramientas pedagógicas. Siendo el aporte principal de este autor introducir los nuevos enfoques y teorías a las prácticas gerenciales para solventar situaciones laborales.

Así mismo, Sánchez (2007), en su trabajo especial de grado presentó una **Propuesta de Estrategias Gerenciales para el cambio de la Cultura**

Organizacional en la Unidad Educativa Cabriales, su objetivo principal presentar una propuesta para el cambio de la cultura organizacional. Se desarrolló en la modalidad de proyecto factible y concluyó que hay debilidad dentro de la gestión gerencial, encontrándose que existen problemas de liderazgo, comunicación, toma de decisión y el control de actividades que alimentan la cultura organizacional ineficiente y poco productiva. Este autor aporta la implementación de estrategias gerenciales para lograr el cambio en el contexto educativo.

Los estudios antes referidos, se relacionan entre sí, porque todos tocan puntos de interés y relevancia dentro de esta investigación, al tomar como base fundamental la Gerencia para mejorar la acción educativa y convivencia escolar, además de incorporar como fundamento los nuevos enfoque y técnicas que emergen del nuevo paradigma postpositivista, el cual permiten tener un acercamiento más profundo de la realidad a estudiar.

Áreas Temáticas

La Complejidad, un Abordaje Distinto de la Realidad

La complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inexplicable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar. Pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan los otros caracteres de lo complejo; y, efectivamente, como lo ha indicado Morín (1998), nos han vuelto ciegos.

... en la lógica organizadora de cualquier sistema de ideas está el resistirse a la información que no le conviene o que no puede integrar... el poder agazapado en el núcleo de los sistemas de ideas, los paradigmas, que es la idealización, la racionalización, el dogmatismo doctrinal, no han dejado de mandar y controlar el conocimiento y el pensamiento humanos... Hemos aprendido que el juego de la verdad y el error no se da únicamente en la verificación empírica y la coherencia lógica de las teorías; se da también y de forma capital, en la zona invisible de los paradigmas. (p.67)

La complejidad implica y exige un abordaje distinto de la realidad y del mundo del que había sido predominante en la tradición occidental. Esta nueva actitud consiste esencialmente en la apertura de cada ciencia y/o disciplina a otras ciencias y a la filosofía misma en su esfuerzo por comprender los problemas y en la búsqueda de soluciones a los mismos. Esta apertura a otros saberes, conceptos, categorías e instrumentos, significa el reconocimiento de que los problemas no tienen generalmente una única solución o respuesta, sino que existe más de una solución posible.

Aunque historiadores de la ciencia y de la filosofía tratan de determinar las circunstancias de la emergencia de la complejidad, es claro que a partir de la segunda mitad de los años 1980, el desarrollo del conocimiento y del pensamiento se anticipa en dimensiones no imaginadas. Hemos llegado a saber, a conocer y a comprender fenómenos que representan en muchos casos más del 90% de todo lo que sabíamos en la historia entera de la humanidad. Y en la misma medida, las distancias entre la ciencia y la filosofía son cada vez menores.

Hoy, el verdadero desarrollo del pensamiento y del conocimiento humano se establece en el modo de trabajo mismo de las ciencias de la complejidad -ciencias de la vida-, la complejidad es la medida de libertad de un sistema, lo que se traduce en que el conocimiento y el pensamiento surgen y se alimentan en territorios de frontera, y nunca en islas cerradas como propiedad privada. La complejidad representa el modo de comprender y explicar la realidad en términos dinámicos, y no lineales, no únicamente fijos y regulares (Montoya, 2004).

La lógica y la historia reciente de la ciencia, han venido mostrando que además del principio clásico de causalidad, puede darse igualmente que una sola causa puede tener más de un efecto y, de otra parte, que varias o múltiples causas pueden producir un solo y mismo efecto. Punto de partida para la pluralidad de la complejidad.

A lo largo del siglo XX el concepto de complejidad se ha integrado prácticamente en todos los ámbitos. Se habla de una realidad compleja, de relaciones complejas de la ciencia de la complejidad, de la teoría de sistemas complejos, del paradigma de la complejidad. Muchos de los conceptos anteriores, si bien están relacionados entre sí, poseen un significado y un alcance diversos. La ciencia de la complejidad estudia los fenómenos del mundo asumiendo su complejidad y busca modelos predictivos que incorporan la existencia del azar y la indeterminación y es una forma de abordar la realidad que se extiende no solo a las ciencias experimentales sino también a las ciencias sociales (Balandier, 1988).

La teoría de los sistemas complejos es un modelo explicativo de los fenómenos del mundo con capacidad predictiva que reúne aportaciones de distintas ramas del conocimiento científico. Junto a ella, el paradigma de la complejidad es una opción ideológica, que asumiendo las aportaciones de la ciencia de la complejidad, es orientadora de un modelo de pensamiento y de acción ciudadana.

Por su parte Morín (1996), nos ofrece una primera aproximación a la complejidad: A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en su conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Plantea la Complejidad en conjunción de dos términos que parecen autoexcluirse, pero que a poco que volvamos sobre nosotros mismos los encontramos muy íntimamente entrelazados. La vida cotidiana es una vida en la que cada uno juega varios roles sociales. Cada ser tiene una multiplicidad de personalidades en sí mismo, un mundo de fantasmas y sueños que acompañan su vida.

Para conocer la realidad no podemos renunciar ni al todo, ni a las partes; con lo que se esboza uno de los tres principios que según Morín pueden ayudar a pensar la complejidad: el Principio hologramático, en el que no sólo la parte está en el todo, sino que el todo, en cierto modo, está en la parte. Las relaciones que se establecen entre el todo y las partes son complejas: la unión de las diversas partes constituye el todo, que a su vez retroactúa sobre los diversos elementos que lo constituyen confiriéndoles propiedades de las que antes carecían.

La relación del todo con las partes no es meramente acumulativa, es solidaria. Las partes conforman el todo, pero este a su vez retroactúa sobre las partes confiriéndoles propiedades nuevas, de las que carecían antes de combinarse entre sí. El producto es productor de lo que produce, y el efecto causante de lo que causa. Lo que Morín viene a llamar principio recursivo organizacional, que junto al principio dialógico (que se basa en la asociación compleja de instancias necesarias juntas para la existencia, el funcionamiento, y el desarrollo de un fenómeno organizado) y junto al principio hologramático (en el que no sólo la parte está en el todo, sino que el todo, en cierto modo, está en las partes) constituyen los instrumentos que nos ayudan a movernos en la Complejidad.

No podemos contentarnos con encontrar la certidumbre en los fundamentos del conocimiento clásico, en la separabilidad de los objetos, y en la lógica deductivo-identitaria. El conocimiento complejo afronta esa incertidumbre, esa inseparabilidad, y esas insuficiencias. Nos encontramos con que ya no hay un fundamento único o último para el conocimiento, "en un universo donde caos, desordenes y azares nos obligan a negociar con las incertidumbres". Aunque el reconocimiento de no poder encontrar certidumbre allí donde no la hay, constituye ya de por sí una certidumbre.

La aceptación de la confusión puede convertirse en un medio para resistir a la simplificación mutiladora. Falta un método en el comienzo, pero podemos disponer

de un a-método en el que la ignorancia, incertidumbre, confusión, se convierten en virtudes.

Se necesita aprender a reaprender, constituyendo "un principio organizador del conocimiento que asocia a la descripción del objeto, la descripción de la descripción, y el desenterramiento del descriptor. Nos encontramos ante el nacimiento de un nuevo paradigma: el Paradigma de la Complejidad, que se empieza a gestar en las crisis que afectan al conocimiento en nuestro siglo. Un Paradigma que acepta "que el único conocimiento que vale es aquel que se nutre de incertidumbre y que el único pensamiento que vive es aquel que se mantiene a la temperatura de su propia destrucción" (Morín, 1996).

Características de los Sistemas Complejos

Para muchos autores, como (Morín, 1996) (Cornejo, 1997) (Moriello, 2003), por nombrar algunos, el todo es más que la suma de las partes: esta es la llamada concepción holística. Como ya se ha dicho, la información contenida en el sistema en conjunto es superior a la suma de la información de cada parte analizada individualmente.

Comportamiento difícilmente predecible: Debido a la enorme complejidad de estos sistemas la propiedad fundamental que los caracteriza es que poseen un comportamiento impredecible. Sólo somos capaces de prever su evolución futura hasta ciertos límites, siempre suponiendo un margen de error muy creciente con el tiempo. Para realizar predicciones más o menos precisas de un sistema complejo frecuentemente se han de usar métodos matemáticos como la estadística, la probabilidad o las aproximaciones numéricas como los números aleatorios.

En este último método se generan series pseudoaleatorias con un ordenador y se supone que son complejas, intrincadas e impredecibles, como algunos hechos de las

sociedades humanas. Esta aplicación de la teoría del caos a los imprecisos movimientos por influencias externas o internas en los sistemas dinámicos, contempla las conductas caóticas como mensurables, deterministas y predecibles. Resumiendo los sistemas no lineales, como unidimensionales y predictores.

Emergencia de un sistema: este concepto es el que relaciona el todo con las partes. Se llama *complejidad emergente* cuando el comportamiento colectivo de un conjunto de elementos da como resultado de sus interacciones un sistema complejo. Este era el caso de la Tierra como se cita en los ejemplos anteriores. Por otro lado también existe la idea de *simplicidad emergente*. Esto es cuando a partir de una serie de sistemas complejos surge un sistema simple. El ejemplo más claro es el Sistema Solar que surge a partir de sistemas complejos como los planetas y el Sol. Como vemos, un mismo cuerpo se puede comportar de forma simple o compleja según la escala espacial y/o temporal que escojamos. Así la Tierra en el sistema solar puede aproximarse perfectamente al modelo de masa puntual (Mitchell, 2009).

Son sistemas fuera del equilibrio: ello implica que tal sistema no puede auto mantenerse si no recibe un aporte constante de energía.

- *Autoorganización:* Todo sistema complejo emerge a partir de sus partes y fluctúa hasta quedar fuertemente estabilizado en un atractor. Esto lo logra con la aparición de toda una serie de retroalimentaciones (o realimentaciones) positivas y negativas que atenúan cualquier modificación provocada por un accidente externo. Se puede afirmar que el sistema *reacciona* ante agresiones externas que pretendan modificar su estructura. Tal capacidad sólo es posible mantenerla sin ayuda externa mediante un aporte constante de energía.

Las interrelaciones están regidas por ecuaciones no-lineales: estas no dan como resultado vectores ni pueden superponerse unas con otras. Normalmente todas ellas pueden expresarse como una superposición de muchas ecuaciones lineales. Pero ahí reside justamente el problema. Solo se pueden tratar de forma aproximada cosa que

lleva a la imposibilidad de predicción antes citada. Por otra parte tales ecuaciones suelen tener una fuerte dependencia con las condiciones iniciales del sistema lo que hace aún más difícil, si cabe, evaluar su comportamiento.

- *Es un sistema abierto y disipativo:* Energía y materia fluyen a través de él. Pues justamente un sistema complejo, en gran medida se puede considerar como una máquina de generar *orden* para lo cual necesita del aporte energético constante que ya hemos comentado.
- *Es un sistema adaptativo:* como ya se ha dicho antes el sistema autoorganizado es capaz de reaccionar a estímulos externos respondiendo así ante cualquier situación que amenace su estabilidad como sistema. Experimenta así, fluctuaciones. Esto tiene un límite, naturalmente. Se dice que el sistema se *acomoda* en un estado y que cuando es apartado de él tiende a hacer todos los esfuerzos posibles para regresar a la situación *acomodada*. Esto ocurre por ejemplo con el cuerpo humano que lucha constantemente para mantener una misma temperatura corporal, o las estrellas cuya estructura se *acomoda* para mantener siempre una luminosidad casi constante.

Las Organizaciones como Sistemas Complejos Adaptativos

Un sistema está compuesto de elementos interrelacionados llamados subsistemas o componentes. La interrelación dinámica de los elementos entre sí y con el entorno hace que ninguno de ellos sea completamente independiente y que cualquier cambio que se produzca en el elemento o en su relación afecte a otros elementos. Esto se aplica a todos los sistemas: físicos, biológicos o sociales. Según Kast y Rosenweig (1975), los conceptos más importantes de la teoría general de sistemas son:

- ✓ La *sinergia* entre sus elementos que permite que el todo sea mayor que la suma de sus partes.

- ✓ Los sistemas pueden ser de dos formas: *abiertos* y *cerrados*. Los abiertos intercambian con su entorno información, materia y energía. Los sistemas sociales, como las organizaciones sanitarias, son siempre abiertos.
- ✓ Los sistemas abiertos se comportan como todos los procesos, es decir son sistemas transformadores (entradas → transformación → salidas).
- ✓ Los sistemas sociales abiertos tienen límites difusos y permeables con su entorno. Las organizaciones están dentro de otros macrosistemas sociales.
- ✓ Para mantenerse en equilibrio dinámico, los sistemas abiertos necesitan continuamente intercambiar con su entorno recursos (información, materia y energía) y recibir de la misma *retroalimentación*.
- ✓ Los sistemas sociales abiertos tienen propósitos y fines que pueden ser alcanzados por diferentes vías. Esta propiedad es la *equifinalidad*.

En la actualidad la tendencia dominante dentro de la teoría general de sistemas está representada por los conceptos relacionados con la complejidad y sus teorías del caos (Lorenz, 1963), de las catástrofes o de los sistemas complejos adaptativos. Muy resumidamente puede decirse que la nueva ciencia de la complejidad es aquella que estudia los sistemas no lineales.

Durante mucho tiempo el paradigma científico dominante ha supuesto que todos los sistemas abiertos eran lineales, es decir que el efecto secundario a cualquier modificación de una variable del sistema era único y proporcional a dicha modificación. Este es el pensamiento lineal y reduccionista que tanto éxito ha tenido y tiene al tratar con los sistemas inanimados. Hoy se acepta que la mayoría de los sistemas abiertos sociales no se comportan siempre de forma lineal y que los efectos de una modificación del sistema no tienen por qué ser proporcionales a la magnitud de dicha modificación.

Además, el método reduccionista de dividir el todo en sus partes para analizarlas por separado y sacar consecuencias no funciona en los sistemas abiertos sociales porque al realizar esta operación se destruye lo realmente importante de los elementos del sistema: sus interacciones, su interconectividad. Estos sistemas no son complicados, sino complejos merced a los muchos grados de libertad con que pueden interaccionar los agentes o elementos que constituyen el sistema y la consiguiente cantidad de posibilidades de comportamiento del sistema (espacio de posibilidades). Esto último conduce a una concepto clave del pensamiento sistémico: la incertidumbre en los resultados, la imposibilidad de hacer predicciones exactas.

Antes de pasar al siguiente apartado se insistirá en algo de suma importancia. El pensamiento sistémico no debe verse en ningún modo como un competidor del pensamiento reduccionista. Ambos son complementarios y a ambos tendremos que acudir en la mayoría de las ocasiones. El pensamiento sistémico puede proporcionar el contexto apropiado para que los análisis reduccionistas puedan ser interpretados de una forma realista.

Sistemas Complejos Adaptativos

Los sistemas abiertos pueden ser simples o complejos. La diferencia fundamental entre ellos radica en cómo se relacionan sus elementos entre sí y con su entorno y en el comportamiento sistémico resultante. Un ejemplo de sistema simple es la instalación de la calefacción de nuestras casas. En este sistema la temperatura del ambiente desencadena a través del termostato una serie de eventos rutinarios que conducen a un comportamiento predecible. En cambio los sistemas complejos se caracterizan por la gran riqueza y variabilidad de las relaciones de sus elementos entre sí y con su entorno y como consecuencia su comportamiento poco predecible.

En realidad, la complejidad no es más que una medida del número de posibilidades de interacción de los agentes de un sistema. Los sistemas complejos son no lineales diferenciándose en aquellos en que sus elementos no tienen un fin o

propósito (sistemas caóticos) y aquellos otros en que sus elementos sí tienen un fin. Esta finalidad o adaptación es el resultado de los ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno más íntimo (sistemas complejos adaptativos).

Pero para que estos ajustes se lleven a cabo con un carácter finalista es necesario la existencia de una jerarquía y unos procesos de comunicación y de control. Pensemos en los diferentes sistemas del cuerpo humano, en sus ajustes mutuos, en su coordinación y control y en la capacidad de adaptación que nos permiten ante cualquier cambio de nuestro entorno (Stacey, 1995).

En la primera parte de este capítulo se introdujo el concepto de sistema complejo adaptativo y se mencionaron sus propiedades más significativas: la adaptación y la incertidumbre en su comportamiento. Además los sistemas complejos adaptativos aprenden y evolucionan como si se tratara de personas. El comportamiento de estos sistemas es capaz de explicar procesos tales como el origen de la vida, la evolución biológica, los procesos mentales de los seres humanos, el comportamiento de la bolsa de valores o la evolución de las sociedades humanas. Una colonia de termitas, el sistema inmunológico, una empresa y una organización que presta atención sanitaria son ejemplos de sistemas complejos adaptativos.

Son muchas las propiedades de los sistemas complejos adaptativos (SCA) y además, cuando entre sus agentes se encuentran personas se añaden nuevas variables que aumentan, si cabe, la complejidad. Eso es lo esperable y lo natural. En todas las organizaciones coexisten, ligados de forma indisoluble, dos patrones o esquemas de relación entre las personas: el formal o legítimo y el informal o "en la sombra" (Stacey, 1996). El primero está constituido por vínculos establecidos corporativamente y definen la asignación de autoridad y responsabilidad de cada uno de los agentes en relación con los otros así como los intereses que deben ser comunes y los objetivos de la organización.

El resultado de este esquema relacional es la jerarquía, la ideología de la organización, sus políticas, sus procesos y la búsqueda del éxito. Las interacciones de las personas cuando utilizan este esquema se basan en flujos de información y actividades caracterizados por la uniformidad, la conformidad y la repetición.

Este esquema cibernético en el sentido de que en él rige la retroalimentación negativa, es imprescindible en toda organización que pretenda una unidad de propósito y es el objeto de los sistemas de gestión. Lo importante es que la implementación de cualquier sistema de gestión (por ejemplo, un SGC) se diseñe respetando las características de la organización y considerando que tendrá que convivir con el otro esquema de interacción interpersonal. Es decir, un sistema de gestión "soft", más flexible y tolerante, que considere el factor humano de forma realista en contraposición a los sistemas de gestión "hard", propios de la ingeniería y muy estrictos en cuanto a planificación y objetivos.

El esquema informal de interacción entre los agentes tiene al menos tanta importancia como el legítimo. Nunca se puede olvidar que en toda organización la última palabra para todo la tiene siempre el factor humano, y que como personas, es natural que además de los intereses corporativos se tengan intereses particulares e independientes de la organización.

Estos intereses privados y específicos de cada persona son la fuerza que dirige el esquema informal, formado por vínculos establecidos espontáneamente entre las personas siendo la naturaleza de los mismos muy variada: afectivos, sociales, ideológicos, solidarios, políticos, aficiones,... Este esquema, al contrario que el primero es no lineal porque ante un estímulo caben muchas respuestas que además no tienen que ser proporcionales y lo que es más importante además de modular los flujos de información y las actividades transmitidas por el esquema formal permite flujos de amistad, confianza, cooperación desinteresada, emociones compartidas, proyectos extralaborales

La fuerza de este esquema informal es extraordinaria. Siempre en tensión con el sistema formal, su resistencia a ser modificado puede bloquear cualquier iniciativa formal o por el contrario ser la puerta de cualquier cambio. Para muchos autores es el estado de este esquema informal el que determina si una organización puede alcanzar la frontera del caos.

Transdisciplinariedad o Metadisdiplinariedad

A la Transdisciplinariedad se le asigna más de una interpretación, aunque se reconocen en todas ellas regularidades que conforman un tronco común, precisamente a continuación se abordara un análisis de los puntos de vista de diferentes autores. Vale señalar que en alguna bibliografía se hace referencia también a la palabra transversalidad para abordar la temática, pero en opinión de los autores resulta vago y estrecho el término al no poderle atribuir una precisión en su significado y reducirlo a temas no ubicados en un solo contexto.

De acuerdo a Morín (2004), la interdisciplinariedad exige respetar la interacción entre los objetos de estudio de las diferentes disciplinas y lograr la integración de sus aportes respectivos en un todo coherente y lógico. Esto implica, para cada disciplina, la revisión, reformulación y redefinición de sus propias estructuras lógicas individuales, ya que esas conclusiones particulares ni siquiera serían “verdad” en sentido pleno. Por ello para lograr más precisión y continuidad con la existencia de estructuras o métodos concurrentes entre las diferentes disciplinas manifiestas en la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad se empleará el término transdisciplinariedad, en respuesta a los nuevos cuestionamientos filosóficos de la ciencia del siglo XX frente al positivismo que intenta superar la fragmentación del conocimiento, más allá del enriquecimiento de las disciplinas con diferentes saberes.

Cuadro 1

Conceptualización de Transdisciplinariedad o Metadisciplinariedad

Categoría	Unidad de Análisis	Frasas Claves
	<p>Martínez Miguelé (2005) son “estudios que ponen énfasis, en la confluencia de saberes, en su interacción e integración recíprocas, o en su transformación y superación” (p.02)</p> <p>Es más reciente, escasa y difícil...va más allá, y les añade el hecho de que está constituida por una completa integración teórica y práctica. En ella los participantes trascienden las propias disciplinas (o las ven solo como complementarias) logrando crear un nuevo mapa cognitivo común sobre el problema en cuestión (p.04)</p> <p>Locarno (Citado en Martínez Miguelé, 2005) es “lo que existe entre, a través y más allá de todas las disciplinas particulares” (p.02)</p> <p>Guevara (2005) Se entiende “como la exploración de un conocimiento común a las diferentes áreas y campos científicos” (p.02)</p> <p>Nicolescu (2005) “Concierne como lo indica el prefijo ‘trans’, a lo que simultáneamente es entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, uno de cuyos imperativos es la unidad del conocimiento...se interesa en la dinámica que engendran por la acción simultánea de varios niveles de realidad” (p.03)</p>	<p>-Estudios que ponen énfasis, en la con-fluencia de saberes</p> <p>-Es más reciente, escasa y difícil</p> <p>-Lo que existe entre, a través y más allá de todas las disciplinas particulares”</p> <p>-Exploración de un conocimiento común a las diferentes áreas y campos científicos</p> <p>-Su finalidad es la comprensión del mundo presente</p>
Categoría	<p>Hernández (2005) “es una práctica que configura formas de enseñar y aprender, presente siempre en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, que expresa la unidad entre el método y el contenido, que actúa de forma consciente o inconsciente en el sujeto que aprende y en el que enseña, pero que si llega a hacerse de una manera dirigida puede generar y afianzar en el sujeto, estrategias y modos de actuación en el mundo, a través del contenido disciplinar que se trate. (p.02)</p> <p>Jáuregui (2005) “implicaría la intersección de diferentes disciplinas, provocando atravesamientos entre campos capaces de posibilitar múltiples visiones simultáneas del objeto en estudio” (s.p)</p>	<p>Frasas Claves</p> <p>-Es una práctica que configura formas de enseñar y aprender</p> <p>-Implicaría la inter-sección de diferentes disciplinas</p> <p>-Estrategia de pensamiento que nos ayuda a poner en</p>

Hernández (2005) “es una práctica que configura formas de enseñar y aprender, presente siempre en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, que expresa la unidad entre el método y el contenido, que actúa de forma consciente o inconsciente en el sujeto que aprende y en el que enseña,

-Es una práctica que configura formas de enseñar y aprender

Cuadro 1 (cont.) si llega a hacerse de una manera dirigida puede generar y afianzar en el sujeto, estrategias y modos de actuación en el mundo, a través del contenido disciplinar

Categoría

Unidad de Análisis

Frases Claves

organiza en un saber de un nuevo tipo los diferentes saberes disciplinares en función de la multidimensionalidad de lo real” (p.01) a través de la intersección de diferentes disciplinas por medio de articulamientos entre campos capaces de posibilitar múltiples visiones simultáneas del mundo en estudio (Esp) Klein, Carizzo y Espina (2003) “El prefijo „trans”, denota algo que va „entre”, „a través” y „más allá” (indicando una idea que es más amplia en perspectiva que nos ayuda a trascender”. Al mismo tiempo, „trans” implica „transgresivo”, denotando „disrupción” que a través de la articulación, la organización, la inclusión, la disolución de fronteras” (p.07) los modos analíticos de pensamiento.

-Implicaría la inter-sección de diferentes disciplinas

-Estrategia de pensamiento transgresivo que nos ayuda a poner en práctica una inteligencia disoluciona de fronteras” en la que la articulación, la organización, la reticulación, sustituyen aunque no eliminan los modos analíticos de pensamiento

Categoría

Unidad de Análisis

Frases Claves

Nicolescu (Citado en Pedroza, Flores y Argüello e Zepeda 2002) un “cuencitipo los diferentes saberes disciplinares en función de la multidimensionalidad de lo real” (p.01) las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, va „entre” de „a través” y „más allá”, implicando una idea que es más amplia en perspectiva e incluso „trascendente”. Al mismo tiempo, „trans” implica „transgresivo”, denotando „disrupción” que a través de la articulación, la organización, la inclusión, la disolución de fronteras” (p.07) cuando problemas del mundo real y trabajando hacia la solución (Citado en Pedroza, Flores y Argüello e Zepeda 2002) “Construye los profijos „trans” o bien a su simultánea mezcla en las tecnologías disciplinares, al travésación, las diferentes disciplinas ambiente más allá de todas disciplinas. Su finalidad es la comprensión del mundo presente más allá de todas las disciplinas” (p.02)

-Su finalidad es la comprensión del mundo presente

Trans implica transgresivo, denotando disrupción e incluso disolución de fronteras”

- Va más allá identificando problemas del mundo real y trabajando hacia las soluciones en una forma cooperativa del mundo presente

Chueque, Bazan y Griffero (2001) “va más allá de la interdisciplinaridad, identificando problemas del mundo real y trabajando hacia las soluciones en una forma cooperativa buscando el acercamiento integrador en los campos de problemas a fin que se incluyan las tecnologías, el trabajo, la cooperación, el aprendizaje, el ambiente y otros condicionantes... implica analizar lo que existe entre, a través y más allá de todas las disciplinas”. (p.01)

- Va más allá identificando problemas del mundo real y trabajando hacia las soluciones en una forma cooperativa

Cuadro 1 (cont.)

Categoría Categoría Categoría	Unidad de Análisis Unidad de Análisis Unidad de Análisis	Frases Claves Frases Claves Frases Claves
	<p>organiza (2011) un saber de un nuevo tipo, los diferentes saberes disciplinares en función de la multidimensionalidad de lo real. (p.01) que implica ganarse los espacios sujetos a varias disciplinas por ninguna de ellas (p.02) nuevo no abarcado por ninguna de ellas. “El prefijo trans” denota algo que va “entre”, a través.” Motta (1999) podemos comprender que las y más allá” implicando una idea que es más y además) “pueden traer consigo las amplias en perspectivas e incluso transdisciplinarias. Al mismo tiempo, transdisciplinarias interactivas que tienen por consecuencia una transformación recíproca de las disciplinas relacionadas en un campo/sujeto/objeto/contexto determinado” (p.01) (Schickel, 2000) “Concierno al (Gurinkiel, 1999) se refiere a estar más allá de las disciplinas cuando se trata de resolver un problema y en consecuencia para ello se pueden traer conocimientos desde diferentes disciplinas.” Su finalidad es la comprensión del mundo presente, uno de cuyos imperativos es la unidad de conocimiento.” (p.02) práctica de unir esfuerzos entre el conocimiento social, cultural, biológico y comunicativo como dimensiones complementarias (p.01) Torres (1994) asume la profundidad de una transcendencia de una modalidad de relación entre disciplinas, a fin que se incluyan las tecnologías, el trabajo, la cooperación, el</p>	<p>Tipo de interrelación que une dinámicamente las acciones de diversas disciplinas implicando aspectos de transgresivo, denotando disrupción e incluso disolución de fronteras”</p> <p>-Son dinámicas, interactivas que tienen por consecuencia una transformación</p> <p>-Su finalidad es la comprensión del mundo presente</p> <p>-Se pueden traer conocimientos desde diferentes disciplinas</p> <p>- Va más allá identificando problemas del mundo real y práctica de unir esfuerzos entre el conocimiento social, cultural, biológico y comunicativo</p>
Categoría	Unidad de Análisis	Frases Claves
	<p>de sistemas o de estructuras, a todas las disciplinas, estructuras operativas, estructuras regulatorias y sistemas probabilísticos, y que unifica estas diversas posibilidades por medio de transformaciones reguladas y definidas” (p.02)</p> <p>Fernández ((1994) es “la coincidencia por parte de diferentes disciplinas científicas, es un espacio multidimensional que las desborda y desde alguna manera y desde alguna perspectiva las envuelve y contiene” (p.02)</p>	<p>-Mayor integración y va más allá de los límites de una disciplina concreta</p> <p>-Es la coincidencia por parte de diferentes disciplinas científicas</p>

Nota. Modificado del original de Nicolescu (2005). Transdisciplinaridad o Metadisciplinaridad

Se puede decir entonces, a partir de los datos obtenidos en el cuadro anterior y también de las opiniones de Basarab Nicolescu, en su condición de que ha investigado el nacimiento del término “transdisciplinariedad”, que el mismo, se utilizó por primera vez en el coloquio sobre la interdisciplinariedad organizado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en Niza, 1970. En este coloquio es usado el término “*transdisciplinarité*”, con distinto sentido por Jean Piaget, Erich Jantsch y André Lichnerowicz. Edgar Morín también utiliza el término en 1971, durante las actividades de fundación del Centre Royaumont pour une Science del Homme.

Para este autor, la transdisciplinariedad es una actitud que implica un cambio espiritual equivalente a una conversión del alma. De este modo, deja claro en su visión que la transdisciplinariedad trasciende el dominio de las disciplinas, declara una reconciliación y diálogo entre lo instructivo, lo educativo, lo cultural y su papel en el mundo real, que aunque se sabe que existe debe potenciarse.

También se puede considerar como un marco comprensivo que se orienta al problema de la integración y a la necesidad de una concepción del mundo. Algunos autores antes mencionados en la unidad de análisis como (Follari, 2001) (Martínez, (2005) (Chueque, Bazan y Griffero (2001), asocian este concepto con la unificación de las ciencias, otros ponen el foco en la unidad de una visión del mundo buscando una conceptualización común de la cultura y de los roles de la ciencia y la educación.

Por otro lado, se tiene que se han identificado dos tendencias fundamentalmente en la conceptualización, una muy general que relaciona lo transdisciplinar con una visión del mundo, el comportamiento social de los individuos, en el sentido de la personalidad del hombre y su interacción con sus semejantes y el medio, la segunda se identifica más con el proceso curricular de enseñar y aprender las diferentes disciplinas en las universidades. Esta última a la vez tiene dos niveles, uno muy

teórico que aspira a una “globalización de las disciplinas” o “unificación de las ciencias” y el otro nivel que supone el desarrollo de habilidades generales y modos de actuación, más adecuado a la intencionada transdisciplinariedad que se propone abordar este trabajo de investigación.

Tendencias en la Conceptualización de la Transdisciplinariedad

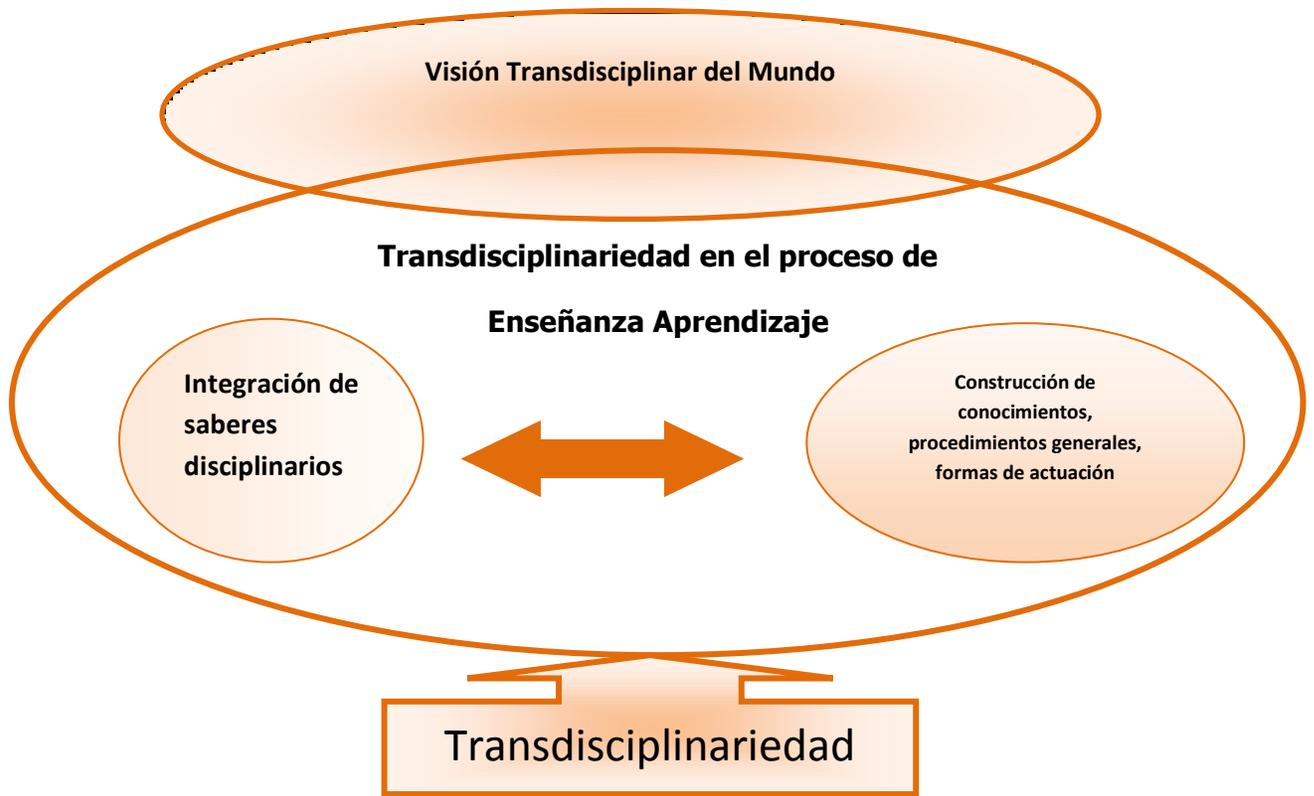


Gráfico N°1. Tendencias en la Conceptualización de la Transdisciplinariedad.
Tomado de Hernández (2005)

Un encuentro con la Teoría Gerencial

Al hablar de gerencia se está hablando de la praxis gerencial referida al arte de pensar en la organización, su dotación y el efectivo funcionamiento de las instituciones, atendiendo a un conjunto de principios gerenciales. A tal efecto Heifetz (1997), considera que el gerente debe atender a sus subordinados de una manera directa, por lo que como jefe tiene la obligación de conocer muy bien a todos sus subalternos y ser capaz de felicitarlos cuando realicen un buen trabajo; en consecuencia, hay un consenso para definir la gerencia como la herramienta sustantiva de la transformación social.

Asimismo, la gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones; su gestión es determinante para que se produzcan resultados positivos al administrar eficientemente una serie de recursos, de los cuales el más importante lo constituye el recurso humano, ya que es por medio de la labor que desempeñan los grupos de trabajo, como se logran los objetivos y se obtienen resultados. Esto significa que la gerencia educativa debe perfilarse con una orientación hacia el cambio, que vincule el trabajo con el conocimiento de los problemas que se presentan en las organizaciones, y de esta manera constituir las bases institucionales a efectos de producir rendimiento en el trabajo que se realiza.

Al respecto, Adair (1994), señala que el gerente es la persona que tiene entre sus cualidades el conocimiento y la habilidad apropiada para conducir a un grupo hacia el cumplimiento de sus metas, conformando un equipo a través de instrucciones, donde se controle, evalúe y se fomente la toma de decisiones, se propicie la participación se utilice un sentido creativo de acuerdo a la situación, al mismo tiempo que debe hacer un uso adecuado y eficiente de todos los recursos.

Por el hecho de que toda estructura social está integrada por una comunidad de seres humanos, a través de la gerencia se logrará la verdadera actuación y cohesión de

las personas en cuanto a sus acciones; en otras palabras, el rol del gerente organizacional se encuentra inmerso en la responsabilidad y atribución de tomar decisiones, guiar, informar y permitir la participación de todos y cada uno de los involucrados en el proceso social.

Esta opinión es compartida por Moody (2000), al afirmar que el gerente es la persona clave en el proceso de propiciar la integración, de guiar la toma de decisiones a través de opciones y, lo más importante, la conservación del grupo, debiendo ser cordial para mantener las relaciones interpersonales, detectar los ánimos del personal para orientarlos, y fijar las normas de conducta para el grupo y así mantener la disciplina.

Por consiguiente, los gerentes son los que tienen confianza en sus subordinados y mantienen una relación de lealtad mutua; son aquellos cuya toma de decisiones está altamente descentralizada y cuyas comunicaciones son ascendentes, descendentes y colaterales, en donde lo principal es el compartir con los empleados las responsabilidades y el sistema decisonal, para que la participación sea efectiva en un escenario donde esté presente la creatividad.

Respecto a lo planteado, Bittel (1996), señala que el gerente debe considerar lo siguiente:

- Confianza recíproca con los trabajadores.
- Los resultados finales son aportes de los involucrados en el proceso, por lo tanto deben estar conscientes de los hechos.
- Debido a que el proceso de integración es lento, posibilita el éxito con larga proyección en el tiempo; es decir, se debe proporcionar el tiempo suficiente para que todos se integren.

De allí que sea de suma importancia el conocimiento y preparación de cada gerente acerca de lo que significa gerencia, pues la gerencia es un proceso social, estructural, objetivo y subjetivo que a la vez representa un factor integrador y multiplicador de los recursos humanos, materiales, presupuestarios, físicos y ambientales, de tal manera que a través de ellos, pueda lograr la eficiencia organizativa.

Al referirse a la administración, Knezevich (1999), la consideró como uno de los fenómenos del siglo XX y XXI, al plantear que el manejo y dominio de las organizaciones dependen en gran medida del talento gerencial. En tal sentido, el gerente deberá fijar nuevas direcciones, definir objetivos y replantear prioridades. En atención al criterio del citado autor, se puede considerar al gerente como la persona que estructura todo el proceso con el objetivo de desarrollar la organización a través del trabajo en conjunto y, de esta manera, orientar el cambio convirtiéndose en un visionario que enfoca su mayor atención al recurso humano, articulando sus acciones con la realidad organizacional.

Del mismo modo, Ruiz (1997), define la gerencia como el proceso que se inicia con la formulación de una idea, organización y empleo de recursos para lograr los objetivos correspondientes, con la máxima eficiencia en sus operaciones al llevar a cabo eficientemente las misiones que se asignan, sin perder de vista la relación que existe entre el proceso y el desarrollo de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos físicos y financieros para alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos.

En este contexto se menciona a Drucker (1999), quien señala que la gerencia "es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales" (p.30); por esta razón, las funciones de planificación, organización, dirección, control y evaluación, son consideradas básicas en la gerencia moderna.

Independientemente del grupo, organización o nivel gerencial en el cual se está trabajando, estas funciones son relevantes y se definen de la siguiente forma:

- **Planificación:** es el proceso consciente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo. Además es considerada como “el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas” (Ducker; ob. cit: 35). Se puede inferir que la planificación es el primer paso que debe dar el gerente en su función gerencial para establecer una línea de acción a los contenidos que va a desarrollar, y al mismo tiempo estimular el logro de los objetivos propuestos, aportando el toque creativo.

Por consiguiente, la planificación es una actividad conducente a plantear un escenario futuro como meta y a partir de ésta, establecer acciones que serán emprendidas para alcanzar los objetivos; es decir, prever, concebir y formular lo relacionado a los planes; de allí que sea una reflexión y un análisis de la proyección futura.

- **Organización:** Es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios y apropiados para desarrollar el curso de acción seleccionado. En este mismo orden de ideas, Alvarado (2004), señala que la organización depende de la iniciativa del gerente, de su creatividad, de su capacidad para separarse del grupo sin estar lejos de él, de su habilidad para visualizar nuevas direcciones y hacer que las cosas sucedan, y de su pericia para guiar y orientar a sus seguidores.

De la cita anterior se deduce que la organización, como proceso gerencial, ofrece al gerente la posibilidad de organizar los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas según la línea de acción, facilitando la preparación y manejo de la información requerida.

Por esta razón, es necesario que el gerente organice el trabajo en conjunto, de tal manera que se genere un clima favorable al cambiar los patrones tradicionales de comportamiento organizacional, adoptando un modelo gerencial que sirva como referente para su desenvolvimiento en su ámbito de influencia (local, regional o mundial).

Respecto a la Dirección, esta función permite tanto al gerente público como al que se desempeña en una empresa privada, realizar un trabajo efectivo como orientador del grupo y lograr un alto desarrollo de los elementos claves como: autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones. En consecuencia, el gerente debe prestar suma atención a la habilidad humana y estar consciente de sus propias aptitudes para determinar una gestión más flexible y participativa, donde los resultados sean los que más se ajusten a la naturaleza y propósito de la institución.

En este sentido, Drucker (1999), compara la dirección con una sinfonía en la que la batuta del conductor se va alternando, armonizando y concertando talentos, estilos e instrumentos disímiles para analizar el problema, estudiar las alternativas, examinar las consecuencias y producir la decisión, ingredientes fundamentales de una buena gerencia. Dentro de este mismo orden de ideas, la dirección es un proceso que implica autoridad, donde el buen resultado se concentra en lo que el gerente hace.

Es por ello que dentro del proceso gerencial, la dirección permite lograr el cumplimiento de las tareas asignadas a los diferentes elementos que intervienen en el proceso administrativo, tales como la motivación y el liderazgo para realizar actividades que influyen en las actividades de otras personas.

- Control: Es el proceso de determinar si las operaciones reales y efectivas, progresan o no como se desea, a fin de tomar las acciones que se requieran. El control, según Asnley (1995), permite hacer correcciones y modificaciones a

tiempo para ajustar las operaciones a las líneas establecidas en los planes sin pérdida de esfuerzo.

Por su parte, Burgos (1996), señala que el control debe ser cuidadosamente planificado, individualizado y rápido; por lo tanto, la información que se solicita debe tener significado para la gente que la maneja y para el proceso que se desea controlar, es decir que la información a suministrar no cueste más que el beneficio que de ella pueda resultar.

- Evaluación: Es un proceso sistemático, por cuanto permite al gerente cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la llevan a la obtención de sus metas, tomando en cuenta que la evaluación permite señalar debilidades y detectar errores, a fin de que la rectificación oportuna haga propicio el cumplimiento de los planes y programas planificados.

Asimismo, Torres (1999), plantea que la evaluación debe desarrollarse en forma continua durante todo el proceso y no exclusivamente al final del mismo; ello con el propósito de encauzar permanentemente el quehacer diario hacia los objetivos señalados con antelación. Como parte del proceso gerencial, la evaluación tiene como finalidad principal, despertar el interés del trabajador hacia el mejoramiento continuo.

Es por ello que el estilo gerencial se constata a través de la acción. De esta forma, dicho estilo presenta una fuente constante de retroinformación, lo cual le permite analizar su propia experiencia, buscar soluciones positivas a sus competencias e incorporar a su acción las modificaciones que sean pertinentes.

Sobre la base de lo anteriormente señalado, se plantea que en la gerencia recae toda esta responsabilidad de intercambio e integración, puesto que en toda organización, la acción gerencial viene a constituir un factor de primordial importancia por cuanto todos los actos, tanto administrativos como gerenciales, están relacionados con dicha acción.

MOMENTO III

ANDAMIAJE EPISTÉMICO-METODOLÓGICO

Abordaje Epistemológico

La episteme científica ha trazado un territorio de lo cognoscible poblado de motivos para el investigador. Éste sólo puede acercarse y vincularse a los fenómenos del conocimiento, provisto de un específico instrumental metodológico, diseñado en función de rigurosas delimitaciones, con criterios de certeza, validez y confiabilidad. Actualmente, cuando las fronteras entre el conocimiento científico y la realidad mundana son difusas, la soberanía de los territorios del conocer puede ser disputada. Otras apuestas de investigaciones forasteras incursionan y pueblan su propio espacio (Morín en Martínez, 1997).

Otros modos de conocer invitan también a una odisea de investigación llena de acontecimientos inconmensurables. De modo que resulta pertinente abordarla con implementos de viajero, que metodológicamente cumpla ciertas funciones de orientación para acercarse a lo que aún no se conoce. Una bitácora metodológica mostrará los rumbos de una *I* otra investigación que ya empiezan a ser surcados.

Surge una nueva sensibilidad y universalidad del discurso, emerge una nueva racionalidad que tiende a integrar dialécticamente las dimensiones empíricas, interpretativas y críticas de una orientación teórica que se dirige hacia la actividad práctica, una orientación que tiende a integrar “el pensamiento calculante” y el “pensamiento reflexivo” del que habla Heidegger, un proceso dialógico en el sentido de que sería el fruto de la simbiosis entre dos lógicas, una “digital” y otra “analógica” (Morín, 2004).

Considerando que el ser humano es la estructura dinámica o sistema integrado más complejo de todo cuanto existe en el universo, los científicos profundamente reflexivos, tratan de superar, implícita o explicativamente, la visión reduccionista o mecanicista del viejo paradigma newtoniano-cartesiano y de desarrollar un paradigma emergente, con una visión integradora y con un enfoque interdisciplinario.

Un paradigma cónsono con los avances epistemológicos de las últimas décadas, consciente de que no se puede proceder con la ilusión de un realismo ingenuo o un proceso, no tiene divisiones en sí mismo, por eso lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos del mismo fenómeno.

Todo proceso de producción de conocimiento es la manifestación de una estructura de pensamiento (cualquiera sea el grado de estructuración y coherencia interna) que incluye contenidos filosóficos, teóricos, metodológicos y técnicos que implican siempre modos de obrar y de omitir.

A continuación, se presentan los contenidos filosóficos y metodológicos que orientaran la realización de esta investigación

Presupuesto Epistemológico

Hacer ciencia consiste en la comprensión de los fenómenos en sus varias manifestaciones, en la eliminación de los supuestos, de los mecanismos ocultos, de las implicaciones, de los conceptos en los cuales se fundamentan los fenómenos. La comprensión supone la interpretación, es decir, revelar el sentido o los sentidos, los significados que no se dan inmediatamente, razón por la cual se necesita de la hermenéutica (Dilthey citado por Martínez, 1997).

Presupuesto Gnoseológico

El sujeto y el objeto del conocimiento no son dos entidades que entran en reacción a través de una tercera entidad llamada observación, sino que son dos aspectos de una misma realidad en unidad y en contradicciones dialécticas (Sánchez, 1998). En otras palabras; el conocimiento se da en una interacción, una dialéctica (o un diálogo) entre el conocedor y el objeto conocido.

Presupuesto Ontológico

El hombre es interobjetividad, persona con una historia de vida que participa en comunidad y en su cultura en interacción constante con otras personas. El hombre ser-en-el-mundo significa que él está relacionado esencialmente con su tierra, con un ser –temporal, individuo en continua interacción con su medio. En cuanto a la visión del mundo, se admite como inacabado y en construcción, por lo tanto los fenómenos vinculados a la salud se perciben en su devenir y en su proceso histórico.

Enfoque de la Investigación

El estudio se abordó en correspondencia con los objetivos, con un enfoque cualitativo, en este enfoque la teoría constituye una reflexión desde la práctica. La realidad no sólo está constituida por hechos observables sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de una interacción con los demás, en este sentido, se centrará en la experiencia humana y en su significado, es decir, se interpreta el significado de las diversas experiencias-narraciones-relatos.

Según Martínez (2004), en la investigación de enfoque cualitativo el investigador asume un rol comprometido, descubre, interpreta, evalúa evidencias que considere significativas, en continua interrelación con el observador en su ambiente natural,

aspectos que en el presente trabajo de investigación, fueron abordados con el método hermenéutico, considerado como una forma de investigación que permitió descubrir al sujeto en estudio, desde una perspectiva cualitativa que en el marco de la investigación desarrollada. Por otra parte, Rivas (1994) define que la investigación de este enfoque, como aquellas que:

Utiliza múltiples fuentes, métodos o investigaciones para estudiar un solo problema o tema, los cuales convergen en torno a un punto central de estudio (principio de triangulación y convergencia). Se basa en la observación y la entrevista abierta y no estandariza como técnica la recolección de datos y centra el análisis de la descripción en los fenómenos y cosas observadas (p.56).

El Método

La presente investigación se abordó a través del método hermenéutico. Debido a que, se partió de la interpretación del hecho como tal, siendo esta la vía de interpretación del contexto social del fenómeno en estudio. Asimismo, es de considerar que siendo un tema propio de la investigación cualitativa y teniendo como escenario una comunidad educativa y a algunos de sus vecinos, este el método más adecuado para su desarrollo.

Con respecto al método hermenéutico, Dilthey (1980), se refiere a éste como una forma particular de llegar al conocimiento, propio de las ciencias del espíritu humano, que permite penetrar en la singularidad característica de los informantes, traspasando la frontera de lo tangible y lo externo a ellos, buscando la dinámica interna que subyace a lo meramente observable, es decir, no se pretende asumir los hechos desde un análisis causal, sino desde la comprensión e interpretación de esos hechos.

En el mismo orden de ideas, la interpretación hermenéutica es la convivencia y desarrollo de experiencias socioculturales, los análisis dialécticos en espacios vivenciales y en situaciones problemáticas reales, los estudios de casos, historias de

vida, entre otros; son métodos de trabajos altamente preferidos dentro del enfoque introspectivo-vivencial, porque, se pone énfasis en partir de una descripción de la conducta humana lo más desprejuiciada y completa posible respetando plenamente la relación que hace la persona de sus propias vivencias, ya que, al tratarse de algo estrictamente personal, no habría ninguna razón externa para pensar que ella no lo vivió, no sintió o no percibió las cosas como dice que lo hizo.

Por lo tanto, el estudio a través de este método estuvo sustentado en la interpretación de una realidad externa e interna, el conocimiento obtenido es interpretación de una realidad tal como ella aparece en el interior de los espacios de conciencia subjetiva, ya que, parte del punto de vista subjetivo de la persona entrevistada.

Escenario e Informantes Claves

Escenario

Un escenario especialmente ideal, según Taylor y Bogdan (1986:36) es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionadas con los intereses investigativos. De allí que el escenario en el que se realizó este estudio pertenece a la Urbanización Ricardo Urriera, Av. principal Aranzazu, ubicada al sur de Valencia, en el Municipio Miguel Peña, Estado Carabobo.

Informantes Claves

Según la UNICEF (2005), el término informante clave se aplica a cualquier persona que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico. Igualmente, Martínez (1991), respecto a los informantes dice que: “Trata de buscar una muestra que sea comprensiva y que tenga

a su vez en cuenta los casos más representativos y paradigmáticos que exploten a los informantes claves”. (p.67)

Para la selección de los participantes en el estudio se consideró un procedimiento intencional que se sustenta en la selección de los informantes como claves para entender al objeto relativo a la investigación, en este caso se seleccionaron 2 profesores que cumplen funciones directivas (Directora y Subdirectora) tres (3) docentes de la institución, dos (2) auxiliares de aula, dos (2) obreros, dos (2) representantes y 1 integrante del Consejo Comunal para un total de doce (12) informantes claves.

Categorización

No hay categorías preconocidas, previas a la investigación. Si el investigador las tiene es porque las ha tomado de otras investigaciones. En otros lugares. Las verdaderas categorías se conceptualizan de las realidades que emergen del estudio de la información que se recoja, al hacer el proceso de categorización (Martínez, 2000).

No obstante, se podría partir de un grupo de categorías preestablecidas, con tal que se utilicen con mucha cautela y como algo provisional hasta que no se confirmen y no deje llevar el investigador por la tendencia de rotular nuevas realidades con viejos nombres. Las subcategorías deben ser mutuamente excluyentes, de tal manera que una unidad de análisis se ubique en una y sólo una de las subcategorías de cada categoría. Está representada por la información aportada por el informante clave. En este particular, para la obtención de una información válida, se necesita de una actitud de reflexión crítica y de procedimientos de triangulación que permitan organizar un proceso que conduzca a construir o reconstruir la razón del objeto de estudio. El cual, para efectos de este estudio se tomó en consideración como medio para la categorización la idea central de cada información suministrada, ubicándolas posteriormente en unidades de análisis o unidades temáticas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Durante el desarrollo del proceso investigativo, la información se recogió con técnicas adecuadas al enfoque cualitativo: la observación, la entrevista. Estas herramientas permitieron recolectar y registrar diferentes datos, según los hechos y acontecimientos que se presentaran en el propio contexto de actuación de los informantes, así como también indagar los criterios de los investigados, en relación a los diferentes tópicos pertinentes al estudio, para reunir suficientes fundamentos y abordar el análisis. En la investigación se utilizó la observación y la entrevista informal, como instrumentos de apoyo la grabadora y las notas de campo, dando libre expresión a los entrevistados.

La investigadora, a través de la observación, logró apreciar el contexto donde se produce el evento en estudio, compartiendo las rutinas diarias con los informantes, con la finalidad de percibir informaciones relevantes de la realidad estudiada en la investigación; de acuerdo con ello, Hurtado y Toro (1999), dicen: “La observación participante implica que el investigador se introduzca en la comunidad o grupo que se propone estudiar. Involucrarse significa hacerse partícipe de la vida comunitaria, es decir “complicarse” en las acciones propias de la comunidad que se está observando.” (p.110)

De igual manera se utilizó la entrevista, en la investigación de enfoque cualitativo, es descrita por Martínez (2004), como un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Dicha entrevista adoptó la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, complementada posiblemente, con algunas otras técnicas escogidas y de acuerdo con la naturaleza específica de la investigación. La gran relevancia, las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos, sobre todo, en la naturaleza y en la calidad del proceso en que se apoya.

La entrevista se realizó a través de la modalidad denominada semiestructurada, para tal fin se sostuvo un dialogo con cada informante, se estimó un tiempo promedio de entrevista de 1 hora y las mismas se efectuaron en la institución escolar. Las entrevistas fueron conducidas por la investigadora y se grabó bajo el consentimiento de los participantes, posteriormente se transcribieron en procesador de textos.

Triangulación de los Datos

La triangulación en esta investigación, se realizó de la siguiente manera: (a) la contrastación de la información obtenida y de su interpretación, considerando las fuentes implicadas: informantes claves, autores consultados y la investigadora; (b) la convergencia de información sobre un mismo fenómeno, obtenida mediante el uso de diversas técnicas: observación, entrevistas, cruce con la teoría.

Todos los datos recolectados en las entrevistas, conversaciones, comentario en vivo, se ordenaron de manera sistemática y coherente, lógica y precisa, clasificándola de acuerdo a las unidades de registro y análisis. Esta organización facilitó el reconocimiento e interpretación de los datos mediante la triangulación y el análisis reflexivo, lo que generó resultados. A partir de ellos se establecieron conexiones que generaron categorías las cuales fueron establecidas y contrastadas para lograr la veracidad y exactitud.

Con la finalidad de interpretar los hallazgos recogidos, a fin de comprender y describir la realidad; de tal manera que se utilizó como base la información empírica aportada en la práctica como consecuencia de la aplicación de las entrevistas para la recolección de los datos, además de las posiciones de autores, desde una perspectiva cualitativa, en la que los valores son de gran significación para compartir e internalizar la percepción dada por los informantes claves.

CAPITULO IV

EJERCICIO HERMENÉUTICO DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS DISCURSOS DE LOS INFORMANTES CLAVES Y AUTORES CONSULTADOS

Seguidamente se explicitan las opiniones emitidas por los informantes claves para esta investigación, sobre la cosmovisión de la gerencia educativa en el contexto de la transcomplejidad, desde la visión de los principales actores del hecho educativo. Se empleó como técnica de procesamiento la denominada categorización la cual según Martínez (2000), consiste en un proceso de clasificación de las partes con el todo, para la lo cual se transcribe las entrevistas o el contenido de la información protocolar para luego clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o una expresión, el contenido o idea central de cada unidad temática.

El cual, para efectos de esta investigación, se tomó en consideración como criterio principal para la categorización, la idea central de cada respuesta, a fin de mantener las expresiones y opiniones de los informantes claves tal cual como lo mencionaron. Siendo posteriormente organizadas en las unidades temáticas respectivas, que surgieron de la investigación, para luego ser presentadas de manera global desde la óptica de cada informante, a través de un esquema creativo que puntualiza su propia cosmovisión acerca de la gerencia educativa en su entorno escolar, que en este caso llamaremos *Estructura Particular*, el cual es presentada con el mismo código o seudónimo que se le otorgó en la categorización.

Con la finalidad, de ser posteriormente triangulada dichas categorizaciones en una *Estructura General o Macro*, en donde se visualice de manera general la

cosmovisión que poseen los actores escolares acerca de la gerencia educativa a luz de la transcomplejidad. Para luego, ser procesada hermenéuticamente, lo que implicó develar los significados que para los informantes claves tiene la situación en estudio. Sustentado en la interpretación de una realidad interna (*Estructura Particular de los informantes claves*) y externa (*Estructura Macro o General*), como lo plantea Dilthey (1980).

Finalmente, se partió de la *Estructura Macro o General* para realizar la contrastación con la teoría referencial, a fin de develar los hallazgos de la investigación desde una perspectiva interpretativa de la realidad, el cual toma en consideración no solo la información suministrada por los informantes claves y los autores consultados, sino también las apreciaciones de la investigadora, pues la ciencia post-positivista en el cual está sustentado dicho trabajo de investigación permite la interpretación desde la óptica de quien la realiza.

Categorización

Informante: TESORO

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>si existe relación</p> <p>pero la gran mayoría de las personas en su entorno de trabajo no actúan en función de lo que debería ser, muchas veces porque no tienen conocimiento o por temor a la actitud del otro y dejan de ser ellos mismo o lo que quisieran ser.</p>	C	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa?</p>
	T	<p>(risas), me agarraste fuera de base, me puedes repetir otra vez la pregunta</p>
	C	<p>¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa?</p>
		<p>(se toca la cabeza y luego de varios minutos responde) Para mi si existe relación en el caso de personas que reciben una doctrina por alguna religión, porque ellos tratan de comportarse y respetar las leyes de Dios y lo aplican a su vida diaria, pero</p>
	T	<p>la gran mayoría de las personas en su entorno de trabajo no actúan en función de lo que debería ser, muchas veces porque no tienen conocimiento o por temor a la actitud del otro y dejan de ser ellos mismo o lo que quisieran ser.</p>
	C	<p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p>
T	<p>No sé si estoy en lo correcto, no domino mucho ese tema (risas), pero</p>	

<p>es cuando una persona logra mediante su gestión una convivencia armoniosa en su entorno laboral, ser líder de su personal, es un jefe amigable que toma en cuenta las opiniones de todos.</p>	<p>T</p>	<p>considero que es cuando una persona logra mediante su gestión una convivencia armoniosa en su entorno laboral, ser líder de su personal, es un jefe amigable que toma en cuenta las opiniones de todos.</p>
	<p>C</p>	<p>¿Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p>
<p>considero que cada quien gerencia desde su punto de vista.</p>	<p>T</p>	<p>(permanece por un momento pensativa y luego responde) No sé qué decir, considero que cada quien gerencia desde su punto de vista.</p>
	<p>C</p>	<p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p>
	<p>T</p>	<p>(risas), las preguntas no las entiendo muy bien, podría explicármela de otra manera</p>
<p>Considero que debería tener conocimiento sobre gerencia</p>	<p>C</p>	<p>¿Cómo consideras tú que debería actuar y qué debería conocer un gerente educativo para ejercer su gestión en escenarios cambiantes?</p>
<p>debería adecuarse al entorno de trabajo, dejarse llevar por su instinto y en función de ello actúe en lo que considere que es lo más correcto.</p>	<p>T</p>	<p>Considero que debería tener conocimiento sobre gerencia, y que en la medida que vaya ejerciendo su función a través del ensayo y error mejore su forma de gerenciar, porque debería adecuarse al entorno de trabajo, dejarse llevar por su instinto y en función de ello actúe en lo que considere que es lo más correcto.</p>
	<p>C</p>	<p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p>

<p>le daría el primer lugar,</p> <p>los valores son los pilares más importantes para gerenciar, si no se tiene respeto y comunicación no se puede lograr las metas propuestas.</p> <p>un gerente debería actuar de otra forma, ser consultivo con su personal en todo momento, socializar las opiniones de todos, investigar y conocer acerca de otras disciplinas, buscar ayuda de otros especialistas porque solo no puede enfrentar problemas difíciles.</p> <p>soy una persona responsable, discreta y respetuosa con mis compañeros de trabajo,</p>	<p>T</p> <p>C</p> <p>T</p> <p>C</p> <p>T</p> <p>C</p> <p>T</p> <p>C</p> <p>T</p>	<p>(no entiendo muy bien la pregunta)</p> <p>El componente axiológico se refiere a los valores.</p> <p>(risas), ah ok, para mí le daría el primer lugar, porque pienso que los valores son los pilares más importantes para gerenciar, si no se tiene respeto y comunicación no se puede lograr las metas propuestas.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>(risas), no sé, (mira hacia los lados por un rato y dice) no entiendo la pregunta explíqueme</p> <p>El término de transcomplejidad en pocas palabras se trata sobre la unificación de las disciplinas, en trascender el problema y abordarlo desde diversos puntos sin descuidar ningún detalle o parte del mismo.</p> <p>(risas) ese término no lo conocía, pero considero que entonces un gerente debería actuar de otra forma, ser consultivo con su personal en todo momento, socializar las opiniones de todos, investigar y conocer acerca de otras disciplinas, buscar ayuda de otros especialistas porque solo no puede enfrentar problemas difíciles.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Considero que soy una persona responsable, discreta y respetuosa con</p>
--	--	---

<p>soy muy prudente.</p> <p>El chisme</p> <p>La falta de compañerismo</p> <p>Que el trabajo sea equitativo</p> <p>Falta de amor al trabajo y poco sentido de pertenencia al colegio</p> <p>Imponencia de decisiones sin tomar en cuenta la opinión del personal</p> <p>Falta de responsabilidad por parte del personal</p> <p>el personal directivo debería ser más fuerte y exigente, llevando las sanciones pertinentes</p>	<p>C</p> <p>T</p> <p>C</p> <p>T</p>	<p>mis compañeros de trabajo, y al presentarse un problema o chisme, soy muy prudente.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*El chisme, porque debería llamarse a las personas involucradas y solucionarlo a tiempo.</p> <p>*La falta de compañerismo, dejar de destruir al otro y ayudarlo cuando lo necesite</p> <p>*Que el trabajo sea equitativo, hay preferencia entre el personal, unos se recargan más de trabajo que otros.</p> <p>*Falta de amor al trabajo y poco sentido de pertenencia al colegio, las personas vienen a cumplir a medias con sus funciones.</p> <p>*Imponencia de decisiones sin tomar en cuenta la opinión del personal.</p> <p>*Falta de responsabilidad por parte del personal, docentes reposeros que no envían suplentes y no justifican sus faltas, por lo que el personal directivo debería ser más fuerte y exigente, llevando las sanciones pertinentes.</p> <p>Muchas gracias, por dedicarme un poco de tu tiempo</p> <p>Uno ayuda hasta donde se puede, a la orden</p>
---	-------------------------------------	--

Categorización

Informante: TESORO 2

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>Considero que no, porque existen muchas leyes, doctrinas, normas y teorías acerca de cómo deberíamos comportarnos en este mundo y lamentablemente nosotros no lo hacemos, ni lo cumplimos</p> <p>siempre hay contradicciones entre lo que pensamos y hacemos.</p> <p>la gerencia educativa implica mucha responsabilidad, debe ser ejercida por una persona que conozca de todo un poco, que tenga experiencia como padre, que sea un verdadero amigo, que a veces sirva de psicólogo, periodista, doctor, (risas), para poder estar en el puesto del otro y poder entenderlo</p>	<p>C</p> <p>T2</p> <p>C</p> <p>T2</p>	<p>Hola amigo, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa?¿Explique?</p> <p>Considero que no, porque existen muchas leyes, doctrinas, normas y teorías acerca de cómo deberíamos comportarnos en este mundo y lamentablemente nosotros no lo hacemos, ni lo cumplimos, y eso hace que entonces las personas no cumplan con sus funciones y no actúen como deberían de ser, siempre hay contradicciones entre lo que pensamos y hacemos.</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>(risas), déjeme pensar bien maestra, (se toca la cabeza y mira hacia los lados), para mí la gerencia educativa implica mucha responsabilidad, debe ser ejercida por una persona que conozca de todo un poco, que tenga experiencia como padre, que sea un verdadero amigo, que a veces sirva de psicólogo, periodista, doctor, (risas), para poder estar en el puesto del otro y poder entenderlo.</p>

<p>debe tener conocimiento del área educativa y sobre todo explotar la calidad humana tanto en su persona como en la del otro.</p> <p>debe ser autónoma, sin influencia política, es estar pendiente de que todo marche bien, saber dirigir al personal con respeto.</p> <p>Considero que no, porque la teoría plantea una cosa y la realidad es otra,</p> <p>es fácil decir que todo va a estar bien y se va a cumplir, pero la sociedad no lo aplica ni mucho menos le dan importancia</p> <p>he visto, la falta de sentido de pertenencia de todas las personas, sobre todo de los representantes.</p> <p>lo primero que debe caracterizar a un gerente es su humildad, pues eso marca la diferencia entre todo el personal, pero claro sin perder autoridad o carácter, siendo necesario ser honesto, sincero</p>	<p>C</p> <p>T2</p> <p>C</p> <p>T2</p>	<p>Además debe tener conocimiento del área educativa y sobre todo explotar la calidad humana tanto en su persona como en la del otro.</p> <p>Considero que la gerencia debe ser autónoma, sin influencia política, es estar pendiente de que todo marche bien, saber dirigir al personal con respeto.</p> <p>¿Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>Considero que no, porque la teoría plantea una cosa y la realidad es otra, hoy en día se integran muchas teorías y leyes como la 058, en la que los consejos comunales deben estar participando dentro de las instituciones, justificando su labor y función a la contribución pedagógica, pero en realidad, eso no es cierto; es fácil decir que todo va a estar bien y se va a cumplir, pero la sociedad no lo aplica ni mucho menos le dan importancia.</p> <p>Pues he visto, la falta de sentido de pertenencia de todas las personas, sobre todo de los representantes.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>Considero que lo primero que debe caracterizar a un gerente es su humildad, pues eso marca la diferencia entre todo el personal, pero claro sin perder autoridad o carácter, siendo necesario ser honesto, sincero y</p>
---	---------------------------------------	--

<p>y responsable.</p> <p>para mí ocuparía el primer lugar, pues son las raíces que se forman desde el hogar</p> <p>y así como es formado en valores la persona los va a llevar a su entorno, pues nadie da lo que no tiene, pero si está formado en ellos, es una arma potencial para ir concientizando al personal.</p> <p>La percibo como un líder que forma equipos verdaderamente unidos, donde todos opinen y formen parte de la solución, de la misma forma lo visualizo como una institución en donde se realicen talleres, convivencias, en donde participen otros especialistas que dominen diversos temas de interés para el personal, que les brinde conocimiento y los pueda entender al mismo tiempo</p> <p>Siendo comunicativo, servicial, imparcial</p>	<p>C</p> <p>T2</p> <p>C</p> <p>T2</p> <p>C</p> <p>T2</p>	<p>responsable. (se toca la cabeza, mira hacia los lados y dice) me gustaría agregar más pero no me sale (risas).</p> <p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p> <p>(risas) me la puso difícil maestra, para mí ocuparía el primer lugar, pues son las raíces que se forman desde el hogar, por ejemplo, un buen padre enseña el valor del respeto, de la comunicación, la responsabilidad, amabilidad, sinceridad, entre otros, y así como es formado en valores la persona los va a llevar a su entorno, pues nadie da lo que no tiene, pero si está formado en ellos, es una arma potencial para ir concientizando al personal.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>La percibo como un líder que forma equipos verdaderamente unidos, donde todos opinen y formen parte de la solución, de la misma forma lo visualizo como una institución en donde se realicen talleres, convivencias, en donde participen otros especialistas que dominen diversos temas de interés para el personal, que les brinde conocimiento y los pueda entender al mismo tiempo, (risas) no me viene nada más a la mente.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Siendo comunicativo, servicial, imparcial, pues ese es el deber ser.</p>
--	--	---

<p>soy muy colaborativo, porque me gusta que las demás personas también lo sean</p> <p>considero que los gerentes deben buscarle solución a los problemas sin hacer sentir mal al otro</p> <p>las personas que son líderes deberían ser imparciales, que traten al personal con respeto, que manejen las situaciones difíciles a través del diálogo, pues es así como yo actúo y me gustaría que los demás también fueran así</p> <p>que las madres procesadoras moderaran su vocabulario</p>	<p>T2</p> <p>C</p> <p>T2</p> <p>C</p> <p>T2</p>	<p>Desde mi punto de vista considero que soy muy colaborativo, porque me gusta que las demás personas también lo sean, también considero que los gerentes deben buscarle solución a los problemas sin hacer sentir mal al otro, que no mezclen el amiguismo con el trabajo.</p> <p>Es decir, considero que las personas que son líderes deberían ser imparciales, que traten al personal con respeto, que manejen las situaciones difíciles a través del diálogo, pues es así como yo actúo y me gustaría que los demás también fueran así, aunque sé que no todos piensan y actúan como yo.</p> <p>He visto aquí mucho conflicto, intriga, cizañas, y no debería de ser, pues cada quien sabe cuál es su trabajo, y por eso yo trato de hacer el mío lo mejor que puedo.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>(risas), no sé cómo empezar y cómo decirlo, no quiero que me tome a mal, cómo sé que lo que le voy a decir no se va saber, quien me garantiza que no va a ver problemas.</p> <p>Primero que nada tu opinión es confidencial y necesito que seas sincero con lo que observas, percibas, sientas, pues eso ayudará a mejorar la situación en el entorno escolar.</p> <p>*Me gustaría que las madres procesadoras moderaran su vocabulario, son muy vulgares cuando hablan, y el personal directivo debe</p>
---	---	--

<p>cambio de actitud en cuanto al coordinador del programa de alimentación escolar (P.A.E.), las secretarías y algunas personal del personal de ambiente, pues son muy cizañeras, conflictivas, mal compañeras.</p> <p>*Algunas docentes no tienen ética</p> <p>*alto índice de inasistencia por parte del personal docente</p> <p>*obreros muy light</p> <p>*división entre ambos turnos</p> <p>*Conflicto entre el personal directivo</p>	<p>T2</p> <p>C</p> <p>T2</p>	<p>estar muy pendiente.</p> <p>*Debería de haber un cambio de actitud en cuanto al coordinador del programa de alimentación escolar (P.A.E.), las secretarías y algunas personal del personal de ambiente, pues son muy cizañeras, conflictivas, mal compañeras.</p> <p>*Algunas docentes no tienen ética, se comportan de una forma inadecuada con el niño/a, colegas y representantes.</p> <p>*Existe un alto índice de inasistencia por parte del personal docente, pues son muy repositores e irresponsables con su trabajo.</p> <p>*Hay obreros que son muy light</p> <p>*Observo división entre ambos turnos, pues cada quien anda por su lado y nunca hay unión.</p> <p>*Conflicto entre el personal directivo</p> <p>Muchas gracias por tu valioso tiempo y por la información suministrada</p> <p>De nada maestra, con mucho gusto, si es para ayudar en algo estoy a la orden.</p>
---	------------------------------	--

Categorización

Informante: TESORO 3

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
	C	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de</p>

<p>No se relaciona, porque nos dicen muchas cosas acerca de cómo debemos comportarnos y qué debemos hacer, pero la realidad es otra, pues no se lleva a cabo las cosas que se plantean</p> <p>todo lo que está escrito es bonito, pero insisto, la realidad es otra.</p> <p>La gerencia Educativa para mí es guiar y orientar al personal, es tomar en cuenta la parte humana, porque cada quien es distinto, y por lo tanto debe existir respeto hacia la opinión del otro, es darle importancia a lo que el otro siente sin etiquetar a nadie porque manifieste alguna inquietud.</p>	<p>T3</p> <p>C</p> <p>T3</p>	<p>investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>No se relaciona, porque nos dicen muchas cosas acerca de cómo debemos comportarnos y qué debemos hacer, pero la realidad es otra, pues no se lleva a cabo las cosas que se plantean.</p> <p>Todas las teorías son bonitas pero el personal directivo no es autónomo, bueno, en el caso de esta institución, porque yo veo que en otras los directores no se dejan, pero aquí, imponen y mandan otras personas, en donde se siguen lineamientos que muchas veces no son factibles de aplicar o ejecutar, pero hay que cumplirlos y nadie puede decir nada.</p> <p>Es decir, todo lo que está escrito es bonito, pero insisto, la realidad es otra. (se observa seguridad al hablar, utilizando un tono de voz firme, cargado de emoción y fluido).</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>La gerencia Educativa para mí es guiar y orientar al personal, es tomar en cuenta la parte humana, porque cada quien es distinto, y por lo tanto debe existir respeto hacia la opinión del otro, es darle importancia a lo que el otro siente sin etiquetar a nadie porque manifieste alguna inquietud.</p>
---	------------------------------	---

<p>creo que no, porque los fines que persiguen no son cónsonos con la realidad pues tratan de cambiar las creencias del entorno sin tomar en cuenta las necesidades reales de la comunidad o sociedad</p> <p>Considero que un gerente debería tomar en cuenta a su personal, mantener una comunicación asertiva con el mismo, presentando ideas claras y que los mismos se expresen con libertad. De igual forma, debería ser una persona que busque la ayuda de todos, que refuerce el trabajo en equipo, y sobre todo que maneje conceptos en educación inicial, en cultura general, buscar asesoramiento en otras áreas que se</p>	<p>C</p> <p>T3</p> <p>C</p> <p>T3</p>	<p>¿Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>Yo creo que no, porque los fines que persiguen no son cónsonos con la realidad, pues tratan de cambiar las creencias del entorno sin tomar en cuenta las necesidades reales de la comunidad o sociedad, y lamentablemente las personas no cambian o no la aceptan porque no son de su interés.</p> <p>Y por tanto, esos fines no llegan a cumplirse, a pesar de que se haga el intento de respetar la individualidad, resolver los problemas de manera armoniosa, sin subestimar a nadie, sin preferencias. Es decir se trata de ser objetivo a la hora de plantear las normas, planes, actividades, entre otros, tomando en cuenta la opinión del otro para ver si está de acuerdo.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>Considero que un gerente debería tomar en cuenta a su personal, mantener una comunicación asertiva con el mismo, presentando ideas claras y que los mismos se expresen con libertad. De igual forma, debería ser una persona que busque la ayuda de todos, que refuerce el trabajo en equipo, y sobre todo que maneje conceptos en educación inicial, en cultura general, buscar asesoramiento en otras áreas que se involucren con la parte educativa y emocional.</p>
---	---------------------------------------	---

<p>involucran con la parte educativa y emocional.</p>	<p>T3</p>	<p>En otras palabras, debería ser una persona que conviva, sienta y perciba la realidad de todo el personal, que cumpla con todos los roles que se le asignan y sobre que perciba el cambio como un medio para mejorar.</p>
<p>debería ser una persona que conviva, sienta y perciba la realidad de todo el personal, que cumpla con todos los roles que se le asignan y sobre que perciba el cambio como un medio para mejorar.</p>	<p>C</p>	<p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico?¿Explique?</p>
<p>el primer lugar, porque los valores deben ser parte de un buen gerente, ya que estos le van a permitir el buen desenvolvimiento de su trabajo</p>	<p>T3</p>	<p>En el primer lugar, porque los valores deben ser parte de un buen gerente, ya que estos le van a permitir el buen desenvolvimiento de su trabajo. Con ellos se transforma la realidad circundante, llevando a la práctica la comunicación, la fe, el amor, el respeto, la comprensión, sinceridad y cooperación, pues mediante estos se puede lograr un ambiente armonioso y se solventa los problemas de una manera más fácil.</p>
<p>llevando a la práctica la comunicación, la fe, el amor, el respeto, la comprensión, sinceridad y cooperación</p>	<p>C</p>	<p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p>
<p>Debería de ser una gerencia en donde se tome en cuenta todas las opiniones del personal, en donde todos colaboren a solucionar los problemas y no a empeorarlos.</p>	<p>T3</p>	<p>Debería de ser una gerencia en donde se tome en cuenta todas las opiniones del personal, en donde todos colaboren a solucionar los problemas y no a empeorarlos.</p>
<p>La visualizo como un reto de asumir en la que no es fácil de solucionar los problemas pero que no es imposible, pues para todo hay una o más soluciones, solo hay que ser pacientes y ver las cosas buenas que podemos sacarle provecho ante la adversidad.</p>	<p>C</p>	<p>La visualizo como un reto de asumir en la que no es fácil de solucionar los problemas pero que no es imposible, pues para todo hay una o más soluciones, solo hay que ser pacientes y ver las cosas buenas que podemos sacarle provecho ante la adversidad.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro</p>

<p>sirvo de ejemplo ante el personal</p> <p>mi discreción, paciencia, comprensión, amistad y colaboración para todas las personas es notable, además de gran sentido de pertenencia hacia la institución</p> <p>*El chisme</p> <p>*El amiguismo</p> <p>*Seguir los canales regulares para solventar problemas</p> <p>*Que el personal directivo tome en cuenta al personal al tomar una decisión</p> <p>*Que el directivo sea autónomo y no se deje intimidar por otros</p> <p>*Que todos los actores escolares sean responsables con su trabajo.</p>	<p>T3</p> <p>C</p> <p>T3</p>	<p>de la institución?</p> <p>Considero que mi forma de ser y de actuar ha influenciado a muchas personas, pues siempre sirvo de ejemplo ante el personal, por lo menos eso es lo que noto cuando me utilizan como ejemplo, (risas) modestia aparte, pero en realidad es así, mi discreción, paciencia, comprensión, amistad y colaboración para todas las personas es notable, además de gran sentido de pertenencia hacia la institución, mis niños, mi salón y hacia mi trabajo.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución ?</p> <p>*El chisme en primer lugar, debería romperse ese vicio al llamar a las personas de frente y solucionarlo a tiempo.</p> <p>*El amiguismo, pues no lleva a nada bueno, cada quien viene a trabajar y no debería haber preferencias.</p> <p>*Seguir los canales regulares para solventar problemas, amonestaciones verbales y escritas.</p> <p>*Que el personal directivo tome en cuenta al personal al tomar una decisión</p> <p>*Que el directivo sea autónomo y no se deje intimidar por otros que ejercen altos cargos para imponer cosas.</p> <p>*Que todos los actores escolares sean responsables con su trabajo.</p> <p>*Hay falta de sentido de pertenencia</p>
---	------------------------------	--

<p>*falta de sentido de pertenencia hacia el colegio</p> <p>*No hay unión entre ambos turnos</p>	<p>C</p> <p>T3</p>	<p>hacia el colegio</p> <p>*No hay unión entre ambos turnos</p> <p>Muchas gracias por tu valioso tiempo, aprecio toda tu colaboración</p> <p>Espero que mis respuestas te ayuden para el trabajo que estas realizando</p>
--	--------------------	---

Categorización

Informante: TESORO 4

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>No existe relación, porque según las teorías las personas deberían trabajar como un equipo,</p> <p>se observa grupos parcializados</p>	<p>C</p> <p>T4</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa?¿Explique?</p> <p>No existe relación, porque según las teorías las personas deberían trabajar como un equipo, mantenerse unidas, y verse realmente como una familia, pero cuando uno llega a la escuela, se observa división entre el personal, los obreros, docentes y cocineras aparte, no se ve que socializan, se observa grupos parcializados; bueno esa es mi percepción, y el deber ser es que estén todos unidos, son un solo equipo, una sola institución.</p>

<p>debería basarse primordialmente en la comunicación entre todo el personal que labora en la escuela, incluso con los representantes también</p> <p>Considero que no, porque a veces las cosas o metas que persiguen como institución no es lo que se lleva a cabo en la realidad</p> <p>Además existen otros intereses por encima de lo que en realidad nosotros como representantes o sociedad queremos;</p>	<p>C</p> <p>T4</p> <p>C</p> <p>T4</p> <p>C</p>	<p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>Para mí la gerencia educativa debería basarse primordialmente en la comunicación entre todo el personal que labora en la escuela, incluso con los representantes también, pues a veces no hay control y observo mucha desorganización entre ellos, las maestras dicen una cosa, la directora otra, los obreros no saben, en fin, nosotros nos confundimos siempre porque nadie maneja la misma información, no siento que exista orientación y control de la institución, y eso es lo primordial dentro de la gerencia.</p> <p>Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>Considero que no, porque a veces las cosas o metas que persiguen como institución no es lo que se lleva a cabo en la realidad, por ejemplo, la escuela siempre la observo sucia y deteriorada, y entonces que le puede enseñar un docente a un niño cuando su entorno no es agradable para su formación, con qué ejemplo va a formar a otra persona.</p> <p>Además existen otros intereses por encima de lo que en realidad nosotros como representantes o sociedad queremos; considero que hace falta más organización, colaboración y participación de todos.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios</p>
---	--	--

<p>un gerente debería ser una persona que haga valer su palabra</p> <p>considero que debe ser una persona que sepa escuchar, que se ponga en los zapatos del otro, que comprenda y valore como ser humano, que interactúe de manera afectiva con el otro sin caer en malos entendidos entre el personal.</p> <p>Debería ocupar el primer lugar, porque con los valores se puede trascender en la formación del otro</p> <p>siendo la comunicación y el respeto los principales valores que debería percibirse en el colegio</p>	<p>T4</p> <p>C</p> <p>T4</p> <p>C</p> <p>T4</p>	<p>cambiantes?</p> <p>Para mí un gerente debería ser una persona que haga valer su palabra, que mantenga el orden dentro de la institución, que presente de forma clara las metas a alcanzar, que socialice con todo el personal acerca de lo que se quiere y cómo se va a lograr.</p> <p>También considero que debe ser una persona que sepa escuchar, que se ponga en los zapatos del otro, que comprenda y valore como ser humano, que interactúe de manera afectiva con el otro sin caer en malos entendidos entre el personal.</p> <p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p> <p>Debería ocupar el primer lugar, porque con los valores se puede trascender en la formación del otro, sobre todo de los niños y niñas que están educando, siendo la comunicación y el respeto los principales valores que debería percibirse en el colegio, pues como dije anteriormente no siento que haya comunicación entre el personal, se escuchan muchos conflictos y riñas entre el personal, algunos representantes comentan que la escuela es un completo caos.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>(risas, mira fijamente hacia el frente y después de un rato dice), no sé maestra no entiendo el significado de la palabra, podría explicarme a que se refiere.</p>
---	---	---

<p>en donde el gerente se apoye de otras personas que manejen otra carrera, formación o especialidad</p> <p>debe tener la habilidad de comunicarse, escuchar y plantear nuevas ideas hasta que se llegue a un consenso</p> <p>he contribuido a la mejora de la infraestructura del colegio,</p>	<p>C</p> <p>T4</p> <p>C</p> <p>T4</p>	<p>Son escenarios cambiantes, en los que se observa el caos, desorden y enredo, e implica mirar más allá de nuestro punto de vista, siendo necesario tomar en consideración cada detalle y tomar en cuenta diversas soluciones a un problema.</p> <p>(risas), bueno..... maestra, aun no entiendo muy bien, pero voy a tratar de opinar según lo que entiendo.</p> <p>Considero entonces que la gerencia debe ser vista como una búsqueda de soluciones, en donde el gerente se apoye de otras personas que manejen otra carrera, formación o especialidad, también de buscar ayuda de instituciones u otras personas, en caso de no poder solucionarlo él solo, es decir, debe tener la habilidad de comunicarse, escuchar y plantear nuevas ideas hasta que se llegue a un consenso.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Considero que en ocasiones he contribuido a la mejora de la infraestructura del colegio, sin embargo, en ocasiones no me siento motivada a realizar ninguna actividad de autogestión, quizás porque veo que las cosas quedan siempre igual y no hay mejoras y por lo tanto uno se vuelve apático, y eso no lo siento solo yo, considero que casi todos los representantes nos sentimos así, podría decirse que desmotivados a ayudar.</p>
---	---------------------------------------	---

<p>*La falta de educación por parte de algunos docentes y personal que labora en la institución</p> <p>*La división del personal</p> <p>*Deberían de manejar una misma información sin contradicciones</p> <p>*Que el personal de ambiente cumpla con su trabajo y mantenga limpia la institución.</p> <p>*Se observa que las maestras de la mañana trabajan diferente de las maestras de la tarde</p>	<p>C</p> <p>T4</p>	<p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*La falta de educación por parte de algunos docentes y personal que labora en la institución, pues con frecuencia le niegan el saludo a otros.</p> <p>*La división del personal, se observa desunión entre todos.</p> <p>*Deberían de manejar una misma información sin contradicciones.</p> <p>*Que el personal de ambiente cumpla con su trabajo y mantenga limpia la institución.</p> <p>*Se observa que las maestras de la mañana trabajan diferente de las maestras de la tarde, no son un grupo o equipo de trabajo.</p>
--	--------------------	---

Categorización

Informante: TESORO 5

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
	<p>C</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa?¿Explique?</p>

<p>No se relaciona</p> <p>hoy en día la educación ha sido manipulada por una cúpula los directores son sólo títeres</p> <p>a ellos no les importa lo que en realidad desea la sociedad, sino que persiguen sus propios intereses, sin tomar en cuenta a al ser humano, como a los docentes, niños y niñas que se ven afectados por todas las locuras que implementan cada día.</p> <p>La gerencia educativa se basa primordialmente en la preparación pedagógica que debe tener la persona que ejerce el rol de líder, en el cual sea capaz de dar respuesta inmediata a los problemas, no maximizarlos. Es conocer todas las situaciones que acontecen en el entorno, para luego transformar la realidad hacia un clima armonioso, proactivo, en donde no se creen más conflictos de los que hay, en donde manifieste su calidad humana y transforme su entorno laboral.</p> <p>No, porque no son cónsono con lo que la sociedad quiere, la sociedad va en constante cambio y los fines cada vez se van quedando obsoletos, o quizás no se ha estudiado lo que las personas en realidad necesitan</p>	<p>T5</p> <p>C</p> <p>T5</p> <p>C</p> <p>T5</p>	<p>No se relaciona, pues hoy en día lamentablemente la educación ha sido manipulada por una cúpula, en donde los directores son sólo títeres. La realidad educativa ha cambiado, cada vez hay más presión, tensión, y saturación del trabajo, porque a ellos no les importa lo que en realidad desea la sociedad, sino que persiguen sus propios intereses, sin tomar en cuenta a al ser humano, como a los docentes, niños y niñas que se ven afectados por todas las locuras que implementan cada día.</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>La gerencia educativa se basa primordialmente en la preparación pedagógica que debe tener la persona que ejerce el rol de líder, en el cual sea capaz de dar respuesta inmediata a los problemas, no maximizarlos. Es conocer todas las situaciones que acontecen en el entorno, para luego transformar la realidad hacia un clima armonioso, proactivo, en donde no se creen más conflictos de los que hay, en donde manifieste su calidad humana y transforme su entorno laboral.</p> <p>Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>No, porque no son cónsono con lo que la sociedad quiere, la sociedad va en constante cambio y los fines cada vez se van quedando obsoletos, o quizás no se ha estudiado lo que las personas en realidad necesitan, o también puede ser que los gerentes no tienen conocimiento acerca de las funciones</p>
--	---	--

<p>Considero que los gerentes deberían tener una excelente calidad humana, conocer algo de psicología para poder entender al otro sin juzgarlo, fomentar la espiritualidad</p> <p>practicando en todo momento el amor, porque con ese valor todo se puede, y considero que eso es fundamental para gerenciar</p> <p>Debería ocupar el primer lugar</p> <p>las personas deben moverse en función del amor,</p> <p>con los valores el gerente puede cambiar y educar a las personas, esa es la raíz y principal meta que debe plantearse desde la gerencia</p>	<p>C</p> <p>T5</p> <p>C</p> <p>T5</p>	<p>que deben realizar en dicho cargo y por lo tanto no llevan a cabo su trabajo como debe ser. Pues para mí los fines de la gerencia educativa deben propiciar la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, lograr un clima armonioso, solventar las situaciones sin caer en conflicto y sobre todo crear lazos de amistad entre el personal.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>Considero que los gerentes deberían tener una excelente calidad humana, conocer algo de psicología para poder entender al otro sin juzgarlo, fomentar la espiritualidad.....(risas), pues yo soy cristiana y para mí eso es elemental en todos los escenarios en los que se relaciona el ser humano. Además de ello, debería estar actualizado en todas las teorías sobre gerencia, practicando en todo momento el amor, porque con ese valor todo se puede, y considero que eso es fundamental para gerenciar.</p> <p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p> <p>Debería ocupar el primer lugar, pues como dije anteriormente, las personas deben moverse en función del amor, porque con los valores el gerente puede cambiar y educar a las personas, esa es la raíz y principal meta que debe plantearse desde la gerencia, llevar el amor a todos....(risas), con el todo se puede y es fundamental para gerenciar.</p>
--	---------------------------------------	--

<p>debe ser vista como una gerencia más avanzada, en donde se tenga una formación permanente, donde los gerentes sean investigadores permanente de lo que ocurre en su entorno de trabajo, que se lleve seguimiento y evaluación de todo lo que se hace, no para enjuiciar o aplazar a nadie, sino para crecimiento personal y profesional.</p> <p>Siendo amiga de todos, no involucrarme en problemas, saber escuchar a quien lo necesite y aconsejar en los momentos oportunos</p>	<p>C</p> <p>T5</p> <p>C</p> <p>T5</p> <p>C</p> <p>T5</p> <p>C</p>	<p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>Amiga, ahora si me dejaste en el aire, no sé qué significa eso, explícame porque no sé.</p> <p>Son escenarios cambiantes, en los que se observa el caos, desorden y enredo, e implica mirar más allá de nuestro punto de vista, siendo necesario tomar en consideración cada detalle y tomar en cuenta diversas soluciones a un problema.</p> <p>Bueno, (risas), aún quedé con dudas, pero considero entonces que debe ser vista como una gerencia más avanzada, en donde se tenga una formación permanente, donde los gerentes sean investigadores permanente de lo que ocurre en su entorno de trabajo, que se lleve seguimiento y evaluación de todo lo que se hace, no para enjuiciar o aplazar a nadie, sino para crecimiento personal y profesional.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Siendo amiga de todos, no involucrarme en problemas, saber escuchar a quien lo necesite y aconsejar en los momentos oportunos, considero que muchas veces el directivo comete muchos errores pero no tengo el valor de decírselo, pero tampoco lo divulgo y creo chisme.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p>
--	---	---

<p>*El chisme en primer lugar</p> <p>*El amiguismo</p> <p>*La imposición de ideas en la toma de decisiones</p> <p>*No hay ayuda ni asesoramiento por parte del coordinador pedagógico</p> <p>*Saturación del trabajo con muchas actividades</p> <p>*División entre ambos turnos</p> <p>*No hay autonomía en la escuela por parte del personal directivo</p> <p>*Desconocimiento de las funciones que deben ejercer los directivos</p> <p>*Falta de auxiliar dentro de las aulas para ayudar al docente</p>	<p>T5</p>	<p>*El chisme en primer lugar, todo aquí es un problema, esta me dijo, la otra le agregó, en fin, te meten en problemas sin decir o hacer nada.</p> <p>*El amiguismo, el personal directivo muestra preferencia por unos más que otros, y todos somos iguales.</p> <p>*La imposición de ideas en la toma de decisiones, sin tomar en cuenta nuestra opinión.</p> <p>*No hay ayuda ni asesoramiento por parte del coordinador pedagógico.</p> <p>*Saturación del trabajo con muchas actividades</p> <p>* División entre ambos turnos (mañana y tarde)</p> <p>*No hay autonomía en la escuela por parte del personal directivo, manda son otros.</p> <p>*Desconocimiento de las funciones que deben ejercer los directivos. El subdirector manda más que el director.</p> <p>*Falta de auxiliar dentro de las aulas para ayudar al docente.</p>
--	------------------	---

Categorización

Informante: TESORO 6

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
	<p>C</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de</p>

<p>No hay relación, porque nuestra realidad educativa está orientada más que todo a la política</p> <p>Hay falta de planificación, evaluación y visión de metas compartidas</p> <p>deberíamos ser mejores personas, ser un verdadero equipo, pero no podemos lograrlos, no sé por qué nos cuesta tanto trabajar en armonía.</p> <p>representa autoridad, tener ética, es como un líder o varios líderes que coordinan a su personal sin atropellarlo, es lograr la armonía en el trabajo, implica tener conocimiento acerca de sus funciones, tomar las decisiones más correctas</p>	<p>T6</p> <p>C</p> <p>T6</p>	<p>investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>No hay relación, porque nuestra realidad educativa está orientada más que todo a la política, todos los cargos que hoy en día se están dando se otorgan por burocracia y política, en la cual se obvia la meritocracia, y dejan atrás tantas personas capacitadas, pero que por situación de remuneración no lo aceptan.</p> <p>Hay falta de planificación, evaluación y visión de metas compartidas, no se cumplen las etapas que corresponden y por eso no se llega al éxito.</p> <p>Lamentablemente, nosotros deberíamos ser mejores personas, ser un verdadero equipo, pero no podemos lograrlos, no sé por qué, nos cuesta tanto trabajar en armonía.</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>Para mi representa autoridad, tener ética, es como un líder o varios líderes que coordinan a su personal sin atropellarlo, es lograr la armonía en el trabajo, implica tener conocimiento acerca de sus funciones, tomar las decisiones más correctas.</p> <p>Lamentablemente, la gerencia educativa hoy en día está sumergida en el ámbito político, el cual están dejando por debajo las necesidades de los niños y niñas, y por el contrario se antepone</p>
--	------------------------------	--

<p>Los fines que persigue la gerencia educativa hoy en día, no se relacionan con las necesidades o pensamientos que la sociedad posee, ya es algo rutinario, no hay innovación, no se adaptan al cambio. La sociedad hoy en día amerita algo distinto y desde la escuela no se está dando.</p> <p>vivimos en una educación obsoleta que finge estar a la vanguardia pero solo es por fines políticos</p> <p>Los gerentes deberían tener la habilidad de enamorar a su personal, para que sean innovadores y creativos</p> <p>Debería tener conocimiento acerca de las leyes, de las tics</p>	<p>C</p> <p>T6</p> <p>C</p> <p>T6</p> <p>C</p>	<p>los intereses políticos.</p> <p>Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>Los fines que persigue la gerencia educativa hoy en día, no se relacionan con las necesidades o pensamientos que la sociedad posee, ya es algo rutinario, no hay innovación, no se adaptan al cambio. La sociedad hoy en día amerita algo distinto y desde la escuela no se está dando.</p> <p>(risas).... vivimos en una educación obsoleta que finge estar a la vanguardia pero solo es por fines políticos.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>Los gerentes deberían tener la habilidad de enamorar a su personal, para que sean innovadores y creativos. Considero que es fundamental, buscar la ayuda de entes gubernamentales para solicitar la ayuda de personas capacitadas que brinden talleres de crecimiento personal y profesional. Además deberían tener conocimiento acerca de sus funciones. Marcando límites entre los cargos. Debería tener conocimiento acerca de las leyes, de las tics, de los beneficios que puede lograr con empresas y organizaciones públicas y privadas.</p> <p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p>
--	--	---

<p>Para mi debe ocupar el segundo lugar, porque la autoridad es un principio bíblico y para mi este ocuparía el primero</p>	<p>T6</p>	<p>Para mi debe ocupar el segundo lugar, porque la autoridad es un principio bíblico y para mi este ocuparía el primero. Considero que debe haber un ejemplo para poder enseñar y formar en valores, y nuestra autoridad es Dios, el fue el mejor ejemplo para nosotros, en amor, humildad y misericordia.</p>
<p>por supuesto que los valores van inmersos dentro de esa autoridad, como el amor, el respeto, la honestidad, sinceridad, compañerismo, igualdad, entre otros.</p>	<p>T6</p>	<p>Y bueno, por supuesto que los valores van inmersos dentro de esa autoridad, como el amor, el respeto, la honestidad, sinceridad, compañerismo, igualdad, entre otros.</p>
<p>La gerencia debería ser vista como un seguimiento al personal que está a su cargo</p>	<p>C</p>	<p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p>
<p>Es buscar las herramientas necesarias para mejorar las fallas y conflictos que se presentan, comprendiendo a las personas y lograr un ambiente de armonía</p>	<p>T6</p>	<p>La gerencia debería ser vista como un seguimiento al personal que está a su cargo, no solo en debilidades sino también en fortalezas. Es buscar las herramientas necesarias para mejorar las fallas y conflictos que se presentan, comprendiendo a las personas y lograr un ambiente de armonía.</p>
<p>Debería conocer de leyes, epidemias, desastres ambientales, reciclaje, seguridad, entre otros temas, además debería de trabajar con un equipo multidisciplinario que fortalezca su labor y la de los docentes.</p>	<p>C</p>	<p>Debería conocer de leyes, epidemias, desastres ambientales, reciclaje, seguridad, entre otros temas, además debería de trabajar con un equipo multidisciplinario que fortalezca su labor y la de los docentes.</p>
<p>Mi contribución ha sido en favor de la ambientación del aula, buscar estrategias innovadoras para llevarle a los</p>	<p>T6</p>	<p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Mi contribución ha sido en favor de la ambientación del aula, buscar estrategias innovadoras para llevarle a los niños y niñas herramientas</p>

<p>niños y niñas herramientas creativas, utilizar y manejar el uso de las tics para el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>*Las funciones del personal directivo y administrativo no están acordes a su puesto de trabajo.</p> <p>*Fallas en la comunicación entre el personal</p> <p>*No hay seguimiento en la parte administrativa</p> <p>*Exigencia en cuanto al cumplimiento de tareas de forma inmediata y arbitraria</p> <p>*Fallas en cuanto al cumplimiento del uniforme</p> <p>*Falla en cuanto al conocimiento de otras disciplinas</p>	<p>C</p> <p>T6</p> <p>C</p> <p>T6</p>	<p>creativas, utilizar y manejar el uso de las tics para el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*Las funciones del personal directivo y administrativo no están acordes a su puesto de trabajo.</p> <p>*Fallas en la comunicación entre el personal, porque utilizan un tono de voz fuerte y palabras inadecuadas.</p> <p>*No hay seguimiento en la parte administrativa, en cuanto inasistencias, reposos, horario, falta de insumos.</p> <p>*Exigencia en cuanto al cumplimiento de tareas de forma inmediata y arbitraria.</p> <p>*Fallas en cuanto al cumplimiento del uniforme</p> <p>*Falla en cuanto al conocimiento de otras disciplinas</p> <p>Gracias por darme un poco de tu tiempo, la información suministrada es muy valiosa para mi trabajo de investigación</p> <p>(risas)... Espero ver los resultados finales de la investigación, fue un placer mi ayudarte.</p>
--	---------------------------------------	--

Categorización

Informante: TESORO 7

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>Debería haber relación pero no la hay, hoy en día cada quien busca el interés propio, en algunas cosas pudiera ser que si coincidiera, pero las cosas que están escritas no se relacionan con la realidad, nosotros como gerentes nos cuesta llevarlas a la práctica</p> <p>Es una actividad que se lleva en conjunto, en donde se trabaje con un equipo multidisciplinario y se respete la opinión del otro.</p> <p>Es llevar el trabajo de manera eficaz, a través de la comunicación, en donde no se caigan en contradicciones y no haya destrucción hacia el otro.</p>	<p>C</p> <p>T7</p> <p>C</p> <p>T7</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>Debería haber relación pero no la hay, hoy en día cada quien busca el interés propio, en algunas cosas pudiera ser que si coincidiera, pero las cosas que están escritas no se relacionan con la realidad, nosotros como gerentes nos cuesta llevarlas a la práctica.</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>Es una actividad que se lleva en conjunto, en donde se trabaje con un equipo multidisciplinario y se respete la opinión del otro.</p> <p>Es llevar el trabajo de manera eficaz, a través de la comunicación, en donde no se caigan en contradicciones y no haya destrucción hacia el otro.</p> <p>Yo conozco mucho sobre eso, a pesar de que ejerzo un puesto a nivel de directivo, pero en la práctica he aprendido muchas cosas, he tenido a personas que me han ayudado a gerenciar.</p>

<p>No, porque en realidad nosotros no trabajamos en pro del bienestar de la institución, siempre se antepone otros intereses, en el que solo se lleva a cabo trabajos administrativos para quedar bien ante el país o ante zona educativa</p> <p>los fines que persigue la gerencia educativa a nivel general, va hacia otro rumbo y no a las necesidades del pueblo</p> <p>todos sabemos que la política es más importante que la parte pedagógica</p> <p>considero que debe tener conocimiento acerca de gerencia y luego trabajar la parte humana, poder colocarse en el zapato del otro, conocer lo que siente y sufre la persona antes de juzgarla considero que no se trata de tener tanto conocimiento, porque en la práctica uno aprende</p> <p>considero que el gerente debe ser autónomo para que lo dejen ser y actuar de manera más libre</p>	<p>C</p> <p>T7</p> <p>C</p> <p>T7</p>	<p>Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>No, porque en realidad nosotros no trabajamos en pro del bienestar de la institución, siempre se antepone otros intereses, en el que solo se lleva a cabo trabajos administrativos para quedar bien ante el país o ante zona educativa.</p> <p>En este caso, los fines que persigue la gerencia educativa a nivel general, va hacia otro rumbo y no a las necesidades del pueblo.</p> <p>Para ser sincera, todos sabemos que la política es más importante que la parte pedagógica y en realidad eso todos lo saben.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>En primer lugar, considero que debe tener conocimiento acerca de gerencia y luego trabajar la parte humana, poder colocarse en el zapato del otro, conocer lo que siente y sufre la persona antes de juzgarla, considero que no se trata de tener tanto conocimiento, porque en la práctica uno aprende, yo soy solo T.S.U. y he tenido la ayuda de muchas personas que me han enseñado todo lo que sé, pues sigo el ejemplo de mis superiores.</p> <p>Claro, considero que el gerente debe ser autónomo para que lo dejen ser y actuar de manera más libre, en donde su entorno y equipo lo apoye.</p>
---	---------------------------------------	--

<p>bueno aquí no ocupa ningún lugar, pero debería ser el primero, porque esos son los primeros que debemos fomentar, como el sentido de pertenencia, la responsabilidad, apoyo, amistad, sinceridad, respeto, entre otros.</p> <p>La gerencia debería ser flexible, en donde se tome en cuenta la parte humana, en donde el personal se sienta a gusto con el entorno, ser comprensible, darle apoyo al equipo de trabajo.</p>	<p>C</p> <p>T7</p> <p>C</p> <p>T7</p> <p>C</p> <p>T7</p> <p>C</p> <p>T7</p>	<p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p> <p>(risas), no entiendo la pregunta, a que se refiere</p> <p>Hace referencia a los valores</p> <p>Ah ok, bueno aquí no ocupa ningún lugar, pero debería ser el primero, porque esos son los primeros que debemos fomentar, como el sentido de pertenencia, la responsabilidad, apoyo, amistad, sinceridad, respeto, entre otros.</p> <p>Aquí observo que ninguna persona los exterioriza, y mientras ninguno los posea y los fomente, no los podrá transmitir, ni muchos menos inculcar a los niños.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>(risas)..., no sé como explicar eso de transcomplejo.</p> <p>Son escenarios cambiantes, en los que se observa el caos, desorden y enredo, e implica mirar más allá de nuestro punto de vista, siendo necesario tomar en consideración cada detalle y tomar en cuenta diversas soluciones a un problema.</p> <p>La gerencia debería ser flexible, en donde se tome en cuenta la parte humana, en donde el personal se sienta a gusto con el entorno, ser comprensible, darle apoyo al equipo de trabajo.</p>
--	---	--

<p>Considero que necesitamos apoyo de especialistas en otras áreas, como realizar talleres con psicólogos, orientadores, filosóficos</p> <p>He visto cambios en el trabajo de las maestras dentro de sus aulas, la mayoría llevan a cabo las orientaciones dadas</p> <p>necesito fortalecer algunos conocimientos, para que esas debilidades se conviertan en fortaleza, y así lo que vaya aprendiendo pueda transmitirlo a mis colegas.</p> <p>*Cambio de actitudes del personal que labora en la institución</p> <p>*apatía hacia el trabajo, hacia sus compañeras y así mismo, del docente hacia el niño.</p> <p>*Hacer una revisión interna, acerca de nuestras acciones y actitudes.</p> <p>*No existe el trabajo en equipo</p> <p>*No se trabajan los valores, no hay respeto entre el personal</p> <p>*Hay compañerismo pero no amistad</p>	<p>C</p> <p>T7</p> <p>C</p> <p>T7</p>	<p>Considero que necesitamos apoyo de especialistas en otras áreas, como realizar talleres con psicólogos, orientadores, filosóficos, en fin, se trata es de acabar con el odio y riñas que se ve en el preescolar, de aceptar los cambios.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>He visto cambios en el trabajo de las maestras dentro de sus aulas, la mayoría llevan a cabo las orientaciones dadas. No siento que tenga muchas debilidades, pero si necesito fortalecer algunos conocimientos, para que esas debilidades se conviertan en fortaleza, y así lo que vaya aprendiendo pueda transmitirlo a mis colegas.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*Cambio de actitudes del personal que labora en la institución, se observa mucha apatía hacia el trabajo, hacia sus compañeras y así mismo, del docente hacia el niño.</p> <p>*Hacer una revisión interna, acerca de nuestras acciones y actitudes.</p> <p>*No existe el trabajo en equipo</p> <p>*No se trabajan los valores, no hay respeto entre el personal</p> <p>*Hay compañerismo pero no amistad</p> <p>*Entre el personal directivo debería haber más comunicación, tener la</p>
--	---------------------------------------	--

<p>*Entre el personal directivo debería haber más comunicación, tener la misma visión para cumplir las metas.</p> <p>*Entre el personal directivo y los docentes, no hay afectividad ni receptividad.</p> <p>*No considero que haya una buena comunicación en donde se llegue a un acuerdo.</p>	<p>C</p> <p>T7</p>	<p>misma visión para cumplir las metas.</p> <p>*Entre el personal directivo y los docentes, no hay afectividad ni receptividad.</p> <p>*No considero que haya una buena comunicación en donde se llegue a un acuerdo.</p> <p>Gracias por tu tiempo, agradecida por toda la información suministrada</p> <p>A la orden, espero ver los resultados de tu investigación</p>
---	--------------------	--

Categorización

Informante: TESORO 8

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>claro que sí, porque yo veo que si hacen las cosas</p>	<p>C</p> <p>T8</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>(risas)...(realiza gestos en su rostro, mirando hacia los lados y moviendo los hombros hacia arriba y luego responde), claro que sí, porque yo veo que si hacen las cosas (risas)... ya más nada, no me mires así, eso es todo (risas)</p>

<p>lo veo como mandar y coordinar al trabajador, es supervisar, es ayudar al trabajador y que sea participativo.</p> <p>Yo pienso que sí, porque las cosas que inventan cada día es porque la gente piensa así, de allí es que sacan todo</p> <p>será que sea una persona que intercambie sus ideas, tener iniciativa, nuevas estrategias, estar atento de todo lo que ocurre en el trabajo, ser más</p>	<p>C</p> <p>T8</p> <p>C</p> <p>T8</p> <p>C</p> <p>T8</p> <p>C</p> <p>T8</p> <p>C</p>	<p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>(risas)..., no me cuadra, explícame eso.</p> <p>¿Cómo tu crees que debería ser el trabajo de las docentes, del personal directivo, y de todo el personal que labora en la institución?</p> <p>Aquí lo veo bien, veo que se está haciendo el trabajo, entonces eso es gerenciar, yo lo veo como mandar y coordinar al trabajador, es supervisar, es ayudar al trabajador y que sea participativo. (se nota distraída, respondiendo sin mirar a la persona que entrevista, moviendo los brazos constantemente, luego agrega), ya eso es todo.</p> <p>Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>Yo pienso que sí, porque las cosas que inventan cada día es porque la gente piensa así, de allí es que sacan todo.</p> <p>(risas), eso es.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>(risas)...,(mueve la cabeza haciendo gestos en su rostro, luego dice), ahora si me raspaste.... déjame pensar.</p> <p>Bueno, será que sea una persona que intercambie sus ideas, tener iniciativa, nuevas estrategias, estar atento de todo lo que ocurre en el trabajo, ser más</p>
--	--	---

<p>dócil, bueno... que sepa gerenciar</p>		<p>dócil, bueno... que sepa gerenciar (en eso suena el teléfono y se dispone a hablar por un rato y luego agrega), aja la otra pregunta.</p>
	<p>T8</p> <p>C</p>	<p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p>
<p>Le doy el lugar principal, porque si no se tiene valores, no se va a tener las herramientas para gerenciar</p>	<p>T8</p> <p>C</p>	<p>(risas)... con qué se come eso maestra</p> <p>Se refiere a los valores, y la pregunta es ¿Qué lugar le darías dentro de la gerencia educativa?</p>
	<p>T8</p> <p>C</p>	<p>Le doy el lugar principal, porque si no se tiene valores, no se va a tener las herramientas para gerenciar.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p>
	<p>T8</p> <p>C</p>	<p>(risas), pero que es eso, maestra falta mucho... no sé que es eso.</p> <p>Son escenarios cambiantes, en los que se observa el caos, desorden y enredo, e implica mirar más allá de nuestro punto de vista, siendo necesario tomar en consideración cada detalle y tomar en cuenta diversas soluciones a un problema.</p>
	<p>T8</p> <p>C</p>	<p>(voltea la mirada y se distrae por un rato, luego dice), bueno debería ser mejor que ahorita, debería avocarse a cada problema, ir más allá de lo que observa, es tratar de buscar ayuda de otras personas, si no las puede solventar el directivo.</p>
<p>bueno debería ser mejor que ahorita, debería avocarse a cada problema, ir más allá de lo que observa, es tratar de buscar ayuda de otras personas, si no las puede solventar el directivo.</p>	<p>T8</p> <p>C</p>	<p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro</p>

<p>Bueno, apoyando a los que necesitan mi ayuda, colaborar con otras personas, me considero solidaria, también cumplo con otras funciones que no me corresponden.</p> <p>A veces animamos a otras personas con un chiste, radiamos armonía, siendo amigable y paciente.</p> <p>*Veo mucho cambio de temperamento</p> <p>*Quisiera que el trabajo sea igual para todos</p> <p>*Algunas personas quieren sobresalir</p> <p>*Veo que las docentes tratan mal a los niños</p> <p>*Las docentes tienen que ser más amorosas y colaboradoras</p> <p>*Debe haber más control y disciplina a la hora de la entrada y salida</p> <p>*Buscar más ayuda para la infraestructura del colegio</p>	<p>T8</p> <p>C</p> <p>T8</p> <p>C</p> <p>T8</p>	<p>de la institución?</p> <p>Bueno, apoyando a los que necesiten mi ayuda, colaborar con otras personas, me considero solidaria, también cumplo con otras funciones que no me corresponden.</p> <p>A veces animamos a otras personas con un chiste, radiamos armonía, siendo amigable y paciente.</p> <p>Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*Veo mucho cambio de temperamento</p> <p>*Quisiera que el trabajo sea igual para todos</p> <p>*Algunas personas quieren sobresalir</p> <p>*Veo que las docentes tratan mal a los niños</p> <p>*Las docentes tienen que ser más amorosas y colaboradoras</p> <p>*Debe haber más control y disciplina a la hora de la entrada y salida</p> <p>*Buscar más ayuda para la infraestructura del colegio</p> <p>Gracias por tu tiempo, disculpa haberte abrumado con tantas preguntas</p> <p>Maestra esas preguntas de donde las sacó, yo no sé si le sirvió de mucho mis respuestas (risas).</p>
--	--	--

Categorización

Informante: TESORO 9

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>Existe relación en cuanto algunos comportamientos, sin embargo, hay vicios que se adoptan culturalmente y es difícil de cambiar, cada quien conoce lo que debe hacer pero no lo cumple, a las personas les cuesta adaptarse a los nuevos cambios.</p> <p>Sabemos que nosotros los seres humanos debemos ser auténticos, pero en el caso de la gerencia educativa, el ser humano debe saber actuar en distintos escenarios</p> <p>Para mí gerencia educativa es como un vehículo que conlleva a una organización a un cambio, hacia una meta, un destino. El gerente siempre debe buscar la unión, la</p>	<p>C</p> <p>T9</p> <p>C</p> <p>T8</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>Existe relación en cuanto algunos comportamientos, sin embargo, hay vicios que se adoptan culturalmente y es difícil de cambiar, cada quien conoce lo que debe hacer pero no lo cumple, a las personas les cuesta adaptarse a los nuevos cambios.</p> <p>Sabemos que nosotros los seres humanos debemos ser auténticos, pero en el caso de la gerencia educativa, el ser humano debe saber actuar en distintos escenarios, de repente yo no me puedo comportaren mi trabajo, como me comporto en una fiesta, en mi casa, en la playa. Cada momento es distinto y nosotros debemos adaptarnos a eso.</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>Para mí gerencia educativa es como un vehículo que conlleva a una organización a un cambio, hacia una meta, un destino. El gerente siempre debe buscar la unión, la cooperación de su equipo, es el pilar que busca siempre</p>

<p>cooperación de su equipo, es el pilar que busca siempre el mejoramiento constante de la institución, en donde su personal se sienta contento y fortalecido.</p>		<p>el mejoramiento constante de la institución, en donde su personal se sienta contento y fortalecido.</p>
	C	<p>Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p>
<p>Todo va evolucionando</p>	T8	<p>Todo va evolucionando, sin embargo, el fin de la gerencia educativa tiene que</p>
<p>llevarse a cabo, primeramente orientada a las necesidades de la sociedad y si ella no está acorde, entonces es necesario adaptarla, porque todo se basa en la adaptación, y por su puesto esos fines deben estar fundamentados en lo que piensa la sociedad.</p>		<p>llevarse a cabo, primeramente orientada a las necesidades de la sociedad y si ella no está acorde, entonces es necesario adaptarla, porque todo se basa en la adaptación, y por su puesto esos fines deben estar fundamentados en lo que piensa la sociedad.</p>
	C	<p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p>
<p>El gerente debería tener conocimiento de diversas bases legales, y sobre todo en el área educativa, tiene que ser un líder innato</p>	T8	<p>El gerente debería tener conocimiento de diversas bases legales, y sobre todo en el área educativa, tiene que ser un líder innato, porque todos no son líderes, para mí, las personas naces con ese talento. Entonces tendría que ser</p>
<p>ser alguien humilde, que maneje situaciones complejas a través de los valores, en los que comprenda a las personas. Tener quizás vocación y amor hacia lo que hace, hacia su carrera para así poder lograr las metas y poder entender a los demás.</p>		<p>alguien humilde, que maneje situaciones complejas a través de los valores, en los que comprenda a las personas. Tener quizás vocación y amor hacia lo que hace, hacia su carrera para así poder lograr las metas y poder entender a los demás.</p>
	C	<p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p> <p>Le daría el primer lugar, porque de ahí</p>

<p>Le daría el primer lugar, porque de ahí parte todo, sin ellos no podemos hacer nada,</p> <p>Siendo el primero que colocaría como ejemplo el amor, porque de ahí parte todo, con ese valor se promueve la amistad, comprensión y respeto</p> <p>Ese sentimiento libera el alma y el espíritu, lo que se siembra es lo que se recoge y viceversa.</p> <p>debe ser una persona que esté preparada psicológicamente, pues tiene que saber que cualquier cosa puede pasar, que no todo va estar bien como uno quiere, y que por supuesto van a ver cosas que se nos van a escapar de las manos. En tal sentido, debe estar apresto a solucionar toda situación desde su entorno y con su personal. De lo contrario, entonces buscar ayuda de otros especialistas. Siendo en todo momento discreto, buscando múltiples soluciones, en donde cada quien acepte sus errores para poder cambiar y mejorar las situaciones.</p> <p>siendo una persona reservada, discreta, dando consejos oportunos y sabiendo escuchar</p>	<p>T9</p> <p>C</p> <p>T9</p> <p>C</p> <p>T9</p>	<p>parte todo, sin ellos no podemos hacer nada, es decir, podemos compartirlos y formar a los demás en ellos. Siendo el primero que colocaría como ejemplo el amor, porque de ahí parte todo, con ese valor se promueve la amistad, comprensión y respeto. Pero lamentablemente, algunas personas no conocen el verdadero significado del amor, le dan connotaciones que no son. Ese sentimiento libera el alma y el espíritu, lo que se siembra es lo que se recoge y viceversa.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>Para mí, el gerente que asuma este cargo, debe ser una persona que esté preparada psicológicamente, pues tiene que saber que cualquier cosa puede pasar, que no todo va estar bien como uno quiere, y que por supuesto van a ver cosas que se nos van a escapar de las manos. En tal sentido, debe estar apresto a solucionar toda situación desde su entorno y con su personal. De lo contrario, entonces buscar ayuda de otros especialistas. Siendo en todo momento discreto, buscando múltiples soluciones, en donde cada quien acepte sus errores para poder cambiar y mejorar las situaciones.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>He contribuido en mi entorno, siendo una persona reservada, discreta, dando consejos oportunos y sabiendo escuchar al otro.</p>
--	---	--

<p>al otro</p> <p>Trato de ser amistosa y sociable</p> <p>soy prudente antes de actuar y hablar.</p> <p>Considero que la falta de personalidad, porque las personas actúan en función del otro, no son autónomos, se dejan llevar por el otro.</p> <p>*Falta de sentido de pertenencia, a nadie le interesa el colegio, ni su trabajo.</p> <p>*No hay unión entre ambos turnos.</p> <p>*Falta de respeto del personal hacia el directivo, entre los mismos docentes y entre las madres procesadoras.</p>	<p>T9</p> <p>C</p> <p>T9</p>	<p>Trato de ser amistosa y sociable, claro tengo muchas fallas, pero en este caso, te menciono son mis fortalezas, y en ese caso soy prudente antes de actuar y hablar.</p> <p>Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*Considero que la falta de personalidad, porque las personas actúan en función del otro, no son autónomos, se dejan llevar por el otro.</p> <p>*Falta de sentido de pertenencia, a nadie le interesa el colegio, ni su trabajo.</p> <p>*No hay unión entre ambos turnos.</p> <p>*Falta de respeto del personal hacia el directivo, entre los mismos docentes y entre las madres procesadoras.</p>
--	------------------------------	---

Categorización

Informante: TESORO 10

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
	C	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que</p>

<p>Debería haber relación, pero no se lleva a cabo porque siempre nos la pasamos ocupados con papeleo, mucha saturación de trabajo, en la cual sin querer descuidamos la parte humana, dejándola de un lado</p> <p>la veo como una forma de organizar el trabajo en equipo</p> <p>como un consenso de opiniones,</p> <p>como una cadena de mando que hay que respetar, en donde cada quien debe ubicarse y tener clara su función. Es socializar las opiniones que afectan al colectivo, creando un ambiente de armonía en el que todos participen.</p> <p>En papel si</p> <p>pero en realidad no se encuentran esos fines fundamentados en lo que la sociedad quiere, pues a nivel gerencial lo que les interesa es</p>	<p>T10</p> <p>C</p> <p>T10</p> <p>C</p> <p>T10</p>	<p>los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>Debería haber relación, pero no se lleva a cabo porque siempre nos la pasamos ocupados con papeleo, mucha saturación de trabajo, en la cual sin querer descuidamos la parte humana, dejándola de un lado, a pesar de que se hace énfasis en hacer colectivos de formación docentes para implementar talleres que formen y capaciten al personal; no lo hacemos, pues se tornan solo para dar información más que para formar al personal, descuidando a la persona en su parte humana.</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>Para mí, la veo como una forma de organizar el trabajo en equipo, no lo percibo como algo que yo mando y los demás obedecen, lo percibo más bien, como un consenso de opiniones, lo veo como una cadena de mando que hay que respetar, en donde cada quien debe ubicarse y tener clara su función. Es socializar las opiniones que afectan al colectivo, creando un ambiente de armonía en el que todos participen.</p> <p>Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>En papel si...(risas), sabemos que el gerente debe abordar todo, pero en realidad no se encuentran esos fines fundamentados en lo que la sociedad quiere, pues a nivel gerencial lo que les</p>
--	--	--

<p>que la institución esté al día con todo lo administrativo sin importar las necesidades reales de la comunidad, de los niños y niñas, pues su único interés es que todo marche bien</p>		<p>interesa es que la institución esté al día con todo lo administrativo sin importar las necesidades reales de la comunidad, de los niños y niñas, pues su único interés es que todo marche bien, que cumplamos con todo el papeleo administrativo. Ellos manejan una visión distinta al hablar, pues dicen una cosa y hacen otra, siempre nos insisten en realizar actividades que vayan en función de la institución y de la comunidad, pero nos saturan con tantas actividades administrativas que a la final eso es lo que verdaderamente les interesa.</p>
<p>Ellos manejan una visión distinta al hablar, pues dicen una cosa y hacen otra</p>		
<p>lo primero que debe conocer un gerente es sobre relaciones interpersonales, en solución de conflictos, además de saber dirigir y abordar al otro sin lastimarlo</p>	<p>C</p>	<p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p>
<p>En fin, considero que tenemos que tener dominio de otras áreas como la psicología.</p>	<p>T10</p>	<p>Considero que lo primero que debe conocer un gerente es sobre relaciones interpersonales, en solución de conflictos, además de saber dirigir y abordar al otro sin lastimarlo, pues en la universidad nos enseñan netamente conocimientos teóricos, pero no a manejar conflictos, dominar y conocer la parte humana, saber confrontar sin herir y sin violentar al otro. En fin, considero que tenemos que tener dominio de otras áreas como la psicología.</p>
<p>el primer lugar, porque considero que en todos lados hace falta, los conocemos, hablamos de ellos, pero no lo tomamos como parte de</p>	<p>C</p>	<p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p>
<p>tomamos como parte de</p>	<p>T10</p>	<p>Le doy el primer lugar, porque considero que en todos lados hace falta, los conocemos, hablamos de ellos, pero no lo tomamos como parte de nuestra vida diaria, por lo tanto para mí los más</p>

<p>nuestra vida diaria, por lo tanto para mí los más importantes deberían ser el respeto, la solidaridad, cooperación, en especial el amor, porque si uno no ama lo que hace</p> <p>en realidad no sabe hacia donde va.</p> <p>Considero que nosotros como gerentes debemos buscar la ayuda de psicólogos y orientadores. Siento que el trabajo debe ser compartido, en donde el gerente busque estrategias creativas para solucionar problemas con la ayuda de todos.</p> <p>considero que la parte humana, es fundamental</p> <p>Yo creo que el no estar predispuesta, el tratar de solucionar conflictos de la mejor manera, a través del diálogo para no caer en chisme</p> <p>También siendo comprensiva</p> <p>He intentado mantener el</p>	<p>C</p> <p>T10</p> <p>C</p> <p>T10</p>	<p>importantes deberían ser el respeto, la solidaridad, cooperación, en especial el amor, porque si uno no ama lo que hace, como amar a sus niños, amar a sus representantes, a amar a su compañero, en realidad no sabe hacia donde va.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>Considero que nosotros como gerentes debemos buscar la ayuda de psicólogos y orientadores. Siento que el trabajo debe ser compartido, en donde el gerente busque estrategias creativas para solucionar problemas con la ayuda de todos. Pero debe crearse un equipo de trabajo en el que cada quien sepa cuáles son sus funciones, considero que la parte humana, es fundamental, pero lamentablemente no la puedo llevar a cabo porque el trabajo administrativo me satura y en ocasiones no sé cómo sobrellevar tantos problemas y mucho menos poder entender al otro.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Yo creo que el no estar predispuesta, el tratar de solucionar conflictos de la mejor manera, a través del diálogo para no caer en chisme, porque me vuelven loca y considero que buscando a las personas involucradas y colocándolas frente a frente se acaba con eso.</p> <p>También siendo comprensiva, sin embargo, cometí un error al permitir que tomaran muchas decisiones por mí. He intentado mantener el orden,</p>
---	---	--

<p>orden, teniendo una postura imparcial sin violentar al otro</p> <p>*Solucionar el roce que existe entre el personal</p> <p>*Tenemos una mala forma de comunicarnos</p> <p>*En necesario buscar herramientas de manera efectiva y afectiva para solucionar conflictos.</p> <p>*Falta de respeto entre el personal</p> <p>*Percibo mucha agresividad al momento de expresarnos</p> <p>*Falta de empatía entre el personal</p> <p>*Las personas hieren al otro sin importar</p> <p>*Juegos pesados que traen problemas</p>	<p>C</p> <p>T10</p> <p>C</p> <p>T10</p>	<p>teniendo una postura imparcial sin violentar al otro.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*Solucionar el roce que existe entre el personal</p> <p>*Tenemos una mala forma de comunicarnos</p> <p>*En necesario buscar herramientas de manera efectiva y afectiva para solucionar conflictos.</p> <p>* Falta de respeto entre el personal</p> <p>*Percibo mucha agresividad al momento de expresarnos</p> <p>*Falta de empatía entre el personal</p> <p>*Las personas hieren al otro sin importar</p> <p>*Juegos pesados que traen problemas</p> <p>Agradecida enormemente por su valioso tiempo y por la información suministrada</p> <p>Para mí ha sido un placer, porque tu trabajo de investigación me interesa, de hecho considero que deberías presentar algo formal a todo el personal, a fin de abrir un espacio de reflexión y conocimiento acerca de lo que ocurre en el colegio, y así podamos buscar las mejores soluciones entre todos. Eso me ayudaría a mí como directivo, mejorar algunas fallas, y conocer que piensan de mi gestión.</p>
--	---	---

Categorización

Informante: TESORO 11

CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>No, evidentemente a pesar de que ese es el deber ser, en la realidad, nosotros creamos un entorno saturado de intrigas, mentiras, chisme, cizañas y mal compañerismo</p> <p>Pues si bien sabemos, nosotros debemos interactuar de manera afectiva con el otro, apoyarnos como un equipo, pero en la realidad es lo que menos hacemos</p> <p>por eso considero que esas teorías e ideas que se crean cada día no la aplicamos en nuestra vida, ni mucho menos en nuestro entorno laboral.</p>	<p>C</p> <p>T11</p> <p>C</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>No, evidentemente a pesar de que ese es el deber ser, en la realidad, nosotros creamos un entorno saturado de intrigas, mentiras, chisme, cizañas y mal compañerismo, entre otras tantas cosas que se observa en los ambientes escolares.</p> <p>Pues si bien sabemos, nosotros debemos interactuar de manera afectiva con el otro, apoyarnos como un equipo, pero en la realidad es lo que menos hacemos, siempre decimos que al llegar al trabajo debemos dejar todos los problemas en la casa, como si pudiéramos pasarnos un botón y ya, también que se viene es a trabajar y no a buscar amigos, pero en realidad eso no es cierto, como nos afecta la parte emotiva y afectiva en el trabajo, porque simplemente somos seres humanos, por eso considero que esas teorías e ideas que se crean cada día no la aplicamos en nuestra vida, ni mucho menos en nuestro entorno laboral.</p> <p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p>

<p>Para mí, se trata de dirigir una organización en donde los gerentes no se dejen llevar o saturar por trabajos administrativos, sino que se preocupen por su personal, lo que sienten, cómo se sienten, es decir, que se interese por ir más allá de sus funciones, pues se trata de que todos convivan en armonía, en donde los problemas se resuelvan a tiempo, se cree y fomente el compañerismo, se consulten todas las decisiones con el personal, que peleen por nuestros derechos, que no se intimide ante nadie, que nos brinden confianza y seguridad, que simplemente los gerentes sean como un amigo al cual siempre vamos a apreciar y respetar.</p> <p>considero que sí, porque obviamente los fines que persigue la gerencia educativa tienen que estar fundamentados en lo que considera como válido la sociedad, sin embargo, eso queda solo en papel, eso es lo que marca la diferencia, pues una cosa es la teoría y otra la práctica.</p> <p>Hoy en día en el sector educativo todo se basa es en la política, y sus fines van encaminados hacia otro lado y no a lo que la sociedad realmente necesita</p>	<p>T11</p> <p>C</p>	<p>Para mí, se trata de dirigir una organización en donde los gerentes no se dejen llevar o saturar por trabajos administrativos, sino que se preocupen por su personal, lo que sienten, cómo se sienten, es decir, que se interese por ir más allá de sus funciones, pues se trata de que todos convivan en armonía, en donde los problemas se resuelvan a tiempo, se cree y fomente el compañerismo, se consulten todas las decisiones con el personal, que peleen por nuestros derechos, que no se intimide ante nadie, que nos brinden confianza y seguridad, que simplemente los gerentes sean como un amigo al cual siempre vamos a apreciar y respetar.</p> <p>¿Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>Para mí considero que sí, porque obviamente los fines que persigue la gerencia educativa tienen que estar fundamentados en lo que considera como válido la sociedad, sin embargo, eso queda solo en papel, eso es lo que marca la diferencia, pues una cosa es la teoría y otra la práctica.</p> <p>Hoy en día en el sector educativo todo se basa es en la política, y sus fines van encaminados hacia otro lado y no a lo que la sociedad realmente necesita, aunque si le preguntas a otra persona que maneje otro ideal, te diría que todo marcha bien, porque aquí todos ven la realidad desde sus intereses y no en el de los demás.</p>
--	---------------------	---

<p>Considero que las personas que asuman un cargo directivo, deben ser fuertes emocionalmente hablando, y sobre todo tener vocación hacia lo que hacen</p> <p>Debe ser una persona paciente, que pueda aguantar y soportar el carácter de cada persona, porque no es fácil entenderlos a todos y aceptar al otro tal cual como es. Debe ser alguien que sea amigo de todos, que sepa escuchar, que por supuesto tenga autoridad y se haga respetar, pero al mismo tiempo que sepa crear un clima armonioso entre su personal.</p> <p>Pues el primer lugar, porque todo gerente debe tener presente los valores en su hacer, no sólo conocerlos sino practicarlos y tratar de que su equipo también los tomen como parte de su trabajo y de su vida diaria</p>	<p>C</p> <p>T11</p> <p>C</p> <p>T11</p>	<p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>Considero que las personas que asuman un cargo directivo, deben ser fuertes emocionalmente hablando, y sobre todo tener vocación hacia lo que hacen, hacia su carrera y hacia la institución, pues no es un secreto para nadie que hoy en día los docentes ganen un sueldo miserable, en el que así ocupes un cargo alto, ganas lo mismo que un docente de aula, incluso el obrero gana más que uno y trabaja menos, por eso considero que debe ser una persona que ame lo que hace.</p> <p>Debe ser una persona paciente, que pueda aguantar y soportar el carácter de cada persona, porque no es fácil entenderlos a todos y aceptar al otro tal cual como es. Debe ser alguien que sea amigo de todos, que sepa escuchar, que por supuesto tenga autoridad y se haga respetar, pero al mismo tiempo que sepa crear un clima armonioso entre su personal.</p> <p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p> <p>Pues el primer lugar, porque todo gerente debe tener presente los valores en su hacer, no sólo conocerlos sino practicarlos y tratar de que su equipo también los tomen como parte de su trabajo y de su vida diaria. Eso es importante, porque si todos aman, practican el respeto, son solidarios, amistosos y responsables, la</p>
---	---	--

<p>Debe ser una gerencia activa ante cualquier cambio, que no se deje engañar por las cosas que se pintan bonito, que busque ideas innovadoras para involucrar a todos los actores escolares y así alcanzar muchas metas, que promueva la autogestión, que trabaje como un verdadero equipo y sepa manejar situaciones difíciles solo o con ayuda de otras personas.</p> <p>Considero que mi forma de ser es fundamental, pues trato de entender a mis compañeras, sirviendo de mediadora cuando surgen conflictos, nunca me involucro en chismes, pues siempre soy discreta y busco más bien es que todos sean amigos y solucionen las cosas por medio del diálogo.</p> <p>En primer lugar el mal manejo de conflictos por parte del personal directivo</p> <p>El poco trabajo en equipo entre las maestras de ambos turnos</p>	<p>C</p> <p>T11</p> <p>C</p> <p>T11</p> <p>C</p> <p>T11</p>	<p>organización va rumbo al éxito, pero que triste es ver la realidad que nos toca vivir, cuando lo menos que se perciben son los valores, pues lo que más prevalece son los antivalores.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>Debe ser una gerencia activa ante cualquier cambio, que no se deje engañar por las cosas que se pintan bonito, que busque ideas innovadoras para involucrar a todos los actores escolares y así alcanzar muchas metas, que promueva la autogestión, que trabaje como un verdadero equipo y sepa manejar situaciones difíciles solo o con ayuda de otras personas.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Considero que mi forma de ser es fundamental, pues trato de entender a mis compañeras, sirviendo de mediadora cuando surgen conflictos, nunca me involucro en chismes, pues siempre soy discreta y busco más bien es que todos sean amigos y solucionen las cosas por medio del diálogo.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*En primer lugar el mal manejo de conflictos por parte del personal directivo; lo que hacen es enredar más las cosas y poner en contra al personal.</p> <p>*El poco trabajo en equipo entre las</p>
--	---	---

<p>*Falta de comunicación entre todo el personal</p> <p>*Falta de respeto y tranquilidad de algunos en permitir que se sean objeto de burla entre el personal</p> <p>*No se sancionan a las personas por igual</p> <p>*Falta de control y organización en la coordinación P.A.E.</p> <p>*Falta de formación y conocimiento del Coordinador pedagógico</p> <p>*El personal de ambiente necesita más coordinación y evaluación para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>*Que se deje de utilizar la institución para fines políticos.</p> <p>*Que se realicen talleres de formación personal y profesional</p> <p>*Falta de sentido de pertenencia del personal hacia la institución</p> <p>*Hay mucha resistencia al cambio</p>	<p>T11</p> <p>C</p> <p>T11</p>	<p>maestras de ambos turnos</p> <p>*Falta de comunicación entre todo el personal</p> <p>*Falta de respeto y tranquilidad de algunos en permitir que se sean objeto de burla entre el personal</p> <p>*No se sancionan a las personas por igual, existe preferencias entre el personal</p> <p>*Falta de control y organización en la coordinación P.A.E.</p> <p>*Falta de formación y conocimiento del Coordinador pedagógico, no brinda la ayuda oportuna a las docentes</p> <p>*El personal de ambiente necesita más coordinación y evaluación para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>*Que se deje de utilizar la institución para fines políticos.</p> <p>*Que se realicen talleres de formación personal y profesional</p> <p>*Falta de sentido de pertenencia del personal hacia la institución</p> <p>*Hay mucha resistencia al cambio, están acostumbradas a hacer siempre lo mismo.</p> <p>Gracias por dedicarme un poco de tu tiempo</p> <p>Siempre a la orden amiga</p>
--	--------------------------------	--

Categorización

Informante: TESORO 12

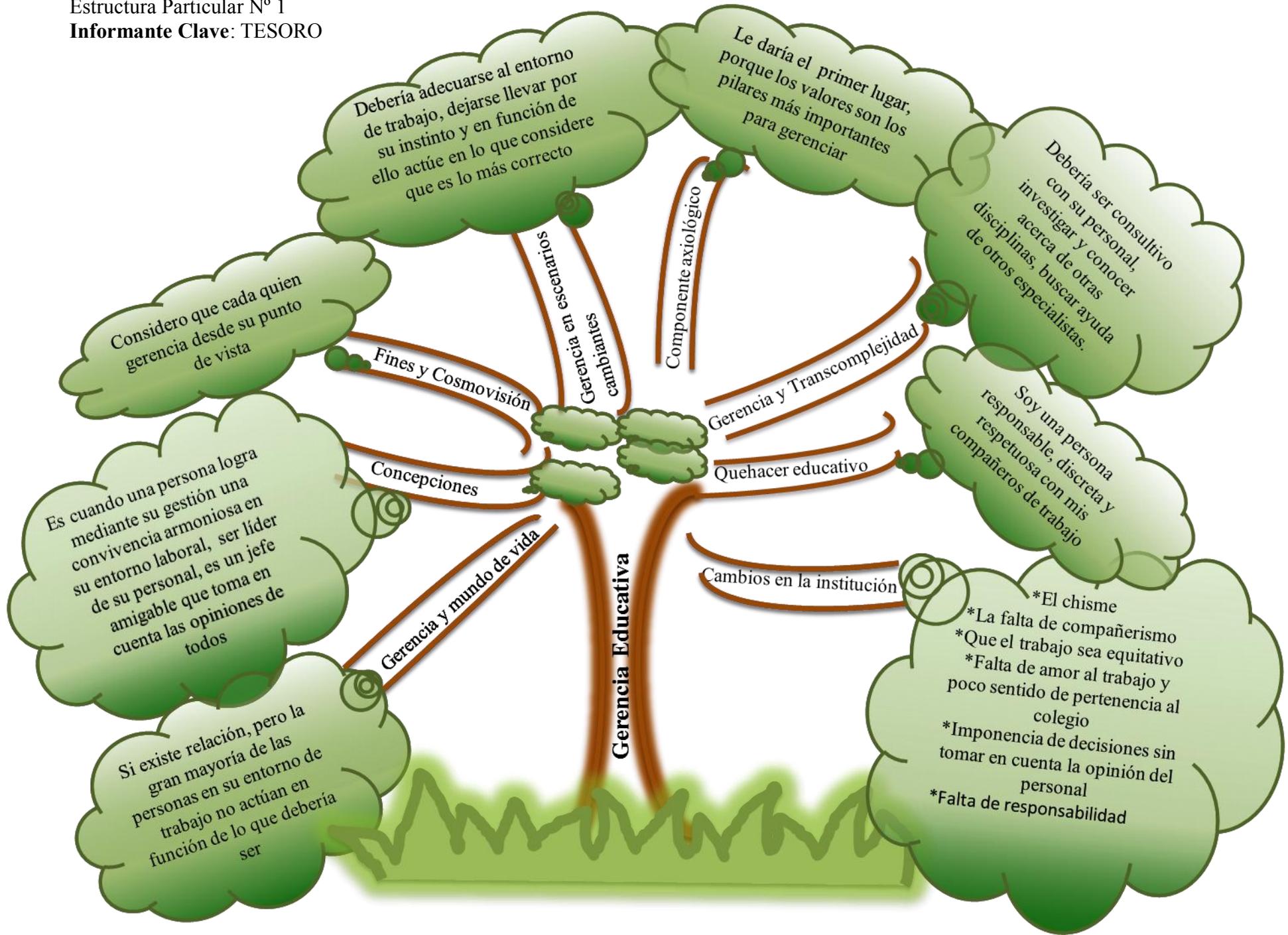
CATEGORÍA	SUJETO	PROTOCOLO
<p>En gran medida no se relaciona, porque el mundo es cambiante, siempre hay una realidad muy distinta a lo que plantean las teorías, y por supuesto el sistema educativo se va quedando atrás</p>	<p>C</p> <p>T12</p>	<p>Hola amiga, quisiera conocer tu opinión acerca de algunos tópicos sobre Gerencia Educativa, y tu aporte es muy significativo para mi trabajo de investigación, y para comenzar me gustaría saber si para ti ¿Existe relación entre las grandes teorías sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y de lo que los hombres hacemos en él, y la realidad que creamos desde la gerencia educativa? ¿Explique?</p> <p>En gran medida no se relaciona, porque el mundo es cambiante, siempre hay una realidad muy distinta a lo que plantean las teorías, y por supuesto el sistema educativo se va quedando atrás, y tendría que ir a la par de la realidad, o simplemente se quedan en simples teorías porque no la aplicamos en la realidad.</p> <p>Y hoy en día se ha perdido el verdadero significado de la palabra maestro, quizás porque la realidad del país obliga a que el docente actúe de otra forma, quizás por el factor socioeconómico que influye en el pensar y actuar de las personas que se desenvuelven en ese ámbito. O simplemente porque las universidades se van quedando obsoletas, las personas buscan carreras como la educación por no entrar en las que desean, y eso ocasiona que la mayoría de las personas que ejercen la docencia no sientan amor y vocación por lo que hacen y por ende, no pueden vivir en armonía como plantean algunas teorías.</p>

<p>Para mi tiene que ver con el control, con la parte administrativa, respetar y hacer cumplir los derechos y deberes de todas las personas que laboran en la institución. Es ser un buen líder, una persona capacitada que tenga conocimientos en su área, sobre todo que esté formado en valores para que pueda saber dirigir a todo su personal</p> <p>No, porque como agregué anteriormente, sencillamente el sistema educativo no se adapta a la realidad, existe una disociación entre lo que se plantea y la realidad que se percibe, lamentablemente, hay muchas personas que persiguen es un interés propio y por eso no coinciden dichos fines con la realidad.</p> <p>Las personas que ejercen la gerencia tendrían que ser abiertas al cambio, siendo capaces de trabajar en equipo, que generen un ambiente de armonía para que puedan desempeñar una buena gestión, revisar cada cierto tiempo sus debilidades y fortalezas, tomando en cuenta el entorno</p>	<p>C</p> <p>T12</p> <p>C</p> <p>T12</p> <p>C</p> <p>T12</p>	<p>¿Qué es para usted la Gerencia Educativa?</p> <p>Para mi tiene que ver con el control, con la parte administrativa, respetar y hacer cumplir los derechos y deberes de todas las personas que laboran en la institución. Es ser un buen líder, una persona capacitada que tenga conocimientos en su área, sobre todo que esté formado en valores para que pueda saber dirigir a todo su personal.</p> <p>¿Considera usted que los fines de la Gerencia educativa se encuentran fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? ¿Explique?</p> <p>No, porque como agregué anteriormente, sencillamente el sistema educativo no se adapta a la realidad, existe una disociación entre lo que se plantea y la realidad que se percibe, lamentablemente, hay muchas personas que persiguen es un interés propio y por eso no coinciden dichos fines con la realidad.</p> <p>Más allá de una tendencia racionalista ¿En qué debería basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?</p> <p>Las personas que ejercen la gerencia tendrían que ser abiertas al cambio, siendo capaces de trabajar en equipo, que generen un ambiente de armonía para que puedan desempeñar una buena gestión, revisar cada cierto tiempo sus debilidades y fortalezas, tomando en cuenta el entorno educativo y sus comunidades, ya que la mayoría de los</p>
---	---	--

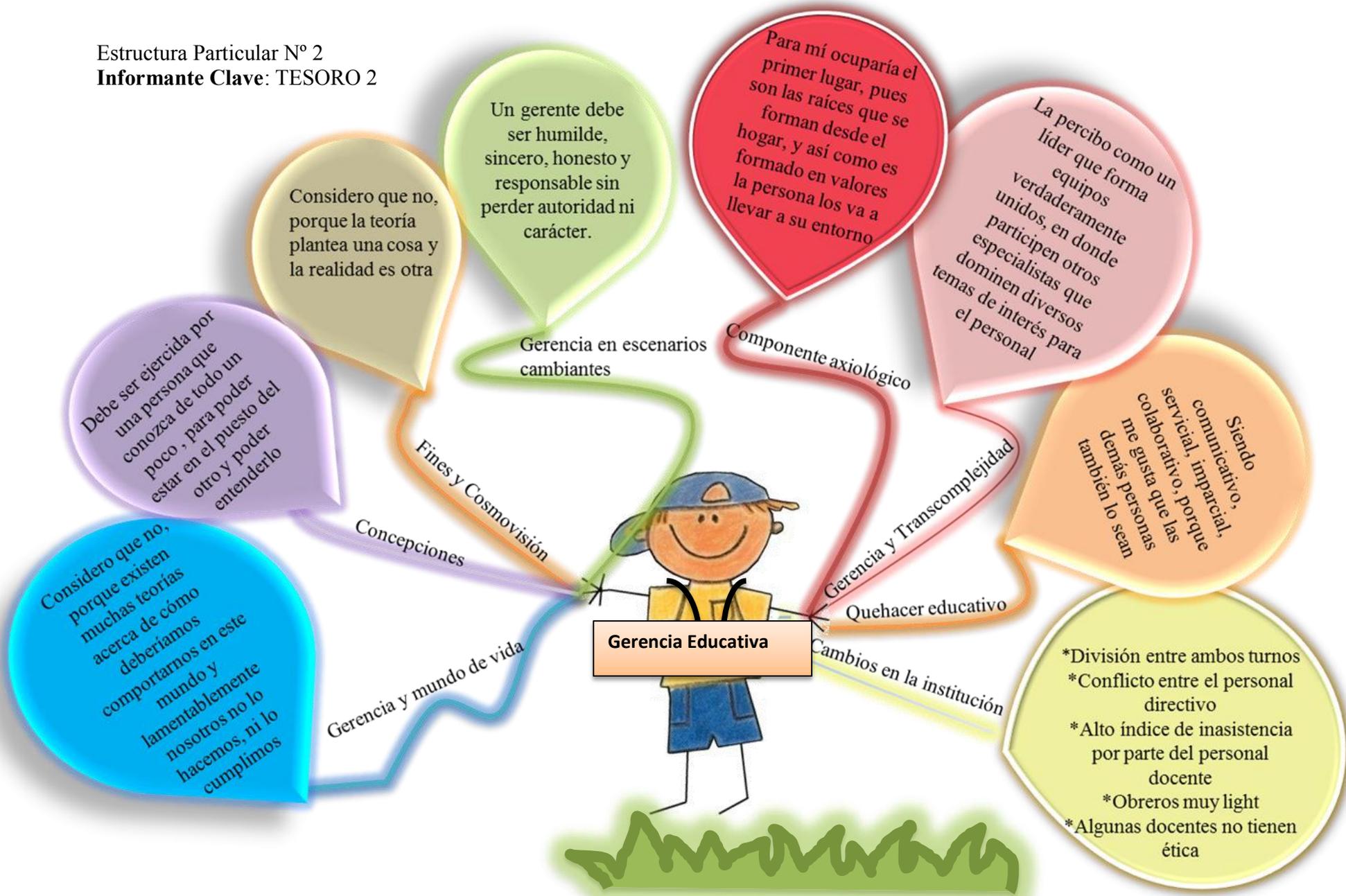
<p>educativo y sus comunidades</p> <p>sería bueno que diagnosticaran las carencias de los mismos, para planificar acciones en función de sus fortalezas.</p> <p>Considero que iría de la mano con los conocimientos, pues los valores son importantes, porque con ellos se cultiva y fortalece la parte humana, tanto espiritual como intelectualmente, y por medio de ellos podemos sensibilizar a las personas, pues no tiene sentido tener conocimientos sino se tiene un sentido, y viceversa; no tiene sentido tener solo valores sino se tiene conocimiento hacia dónde va la organización que dirige.</p> <p>Debería ser una gerencia en la que se adapte al entorno, pues cada realidad es distinta, y amerita diagnosticar las carencias de su contexto, para luego jerarquizarlas y así poder mejorarlas.</p> <p>En otras palabras, deberían plantearse estrategias en la que todos se sientan incluidos, tratar de involucrar a todos, no solo a las personas que laboran en la institución, sino a toda la</p>	<p>C</p> <p>T12</p> <p>C</p> <p>T12</p>	<p>casos los niños y niñas viven cerca de la comunidad y por ende, sería bueno que diagnosticaran las carencias de los mismos, para planificar acciones en función de sus fortalezas.</p> <p>En la gerencia educativa ¿Qué lugar debería ocupar el componente axiológico? ¿Explique?</p> <p>Considero que iría de la mano con los conocimientos, pues los valores son importantes, porque con ellos se cultiva y fortalece la parte humana, tanto espiritual como intelectualmente, y por medio de ellos podemos sensibilizar a las personas, pues no tiene sentido tener conocimientos sino se tiene un sentido, y viceversa; no tiene sentido tener solo valores sino se tiene conocimiento hacia dónde va la organización que dirige. Pues el fin principal, sería contribuir a formar a las personas por medio de su potencial humano.</p> <p>¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?</p> <p>Debería ser una gerencia en la que se adapte al entorno, pues cada realidad es distinta, y amerita diagnosticar las carencias de su contexto, para luego jerarquizarlas y así poder mejorarlas.</p> <p>En otras palabras, deberían plantearse estrategias en la que todos se sientan incluidos, tratar de involucrar a todos, no solo a las personas que laboran en la institución, sino a toda la comunidad educativa, consejos comunales, comités, padres y representantes, en donde cada quien plantee su punto de vista y puedan dar ideas acerca de</p>
--	---	--

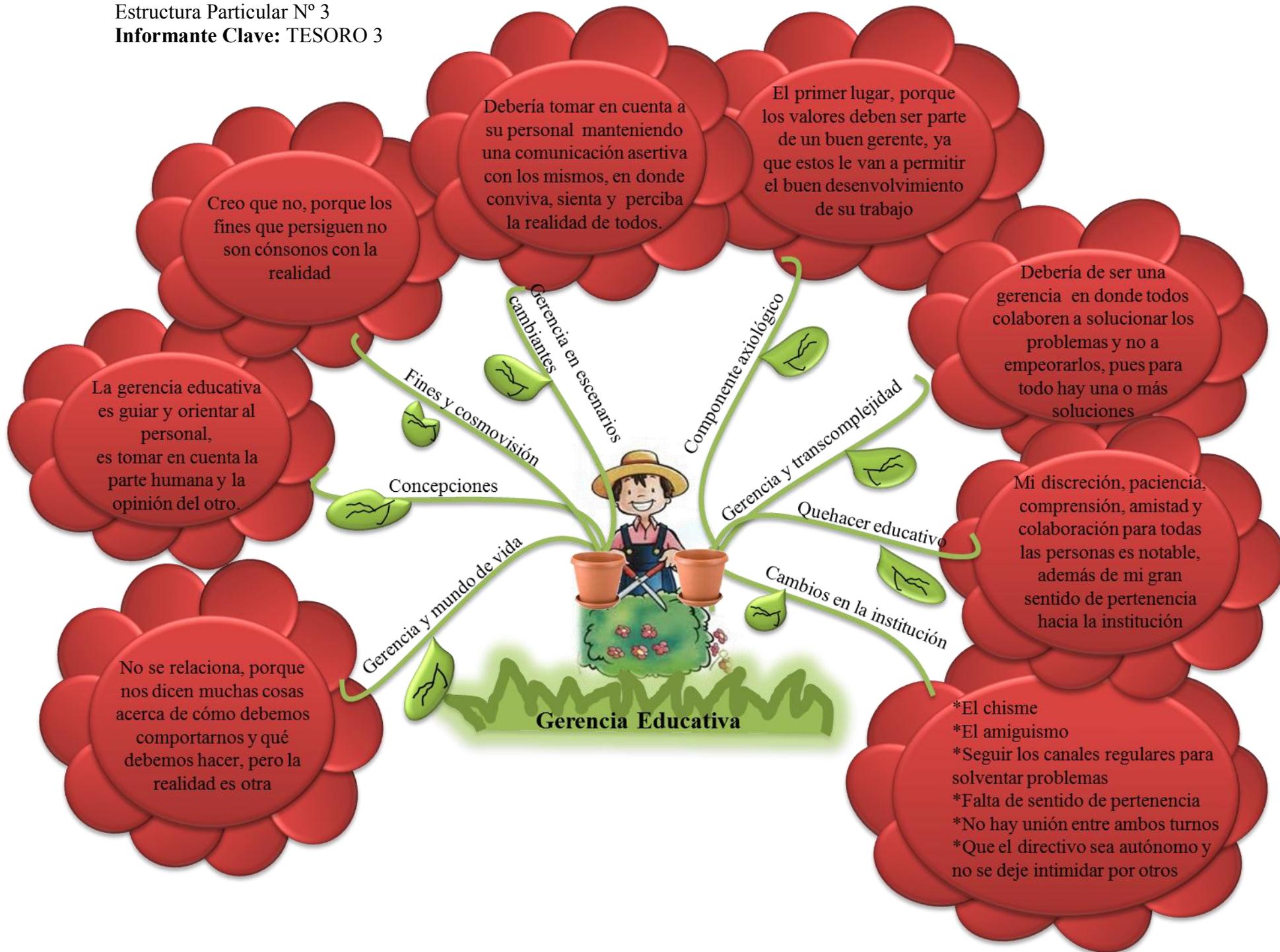
<p>comunidad educativa, consejos comunales, comités, padres y representantes</p> <p>Considero que por medio de la autogestión, el involucrar a las empresas públicas y privadas en el mejoramiento de la infraestructura, en el sentido de pertenencia que todo el consejo comunal le demuestra a la institución, siendo nuestro principal aporte, el esfuerzo y dedicación a la mejora del colegio, además de involucrarnos de manera muy cercana a todas las actividades escolares que promueven dentro de la misma.</p> <p>*Considero que lo principal sería la unión entre todo el personal</p> <p>*Que las docentes amen su trabajo y se preocupen por los niños y niñas que forman cada día</p> <p>*Que fortalezcan su sentido de pertenencia hacia la institución</p> <p>Que se establezcan una mejor comunicación entre todos los actores escolares, padres, madres, consejos comunales, directivo, maestros y personal administrativo y obrero</p>	<p>C</p> <p>T12</p> <p>C</p> <p>T12</p> <p>C</p> <p>T12</p>	<p>cómo solventar un problema.</p> <p>¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?</p> <p>Considero que por medio de la autogestión, el involucrar a las empresas públicas y privadas en el mejoramiento de la infraestructura, en el sentido de pertenencia que todo el consejo comunal le demuestra a la institución, siendo nuestro principal aporte, el esfuerzo y dedicación a la mejora del colegio, además de involucrarnos de manera muy cercana a todas las actividades escolares.</p> <p>¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?</p> <p>*Considero que lo principal sería la unión entre todo el personal</p> <p>*Que las docentes amen su trabajo y se preocupen por los niños y niñas que forman cada día</p> <p>*Que fortalezcan su sentido de pertenencia hacia la institución</p> <p>*Que se establezcan una mejor comunicación entre todos los actores escolares, padres, madres, consejos comunales, directivo, maestros y personal administrativo y obrero.</p> <p>Muchas gracias por su valioso tiempo y la información suministrada</p> <p>Siempre a la orden, se hace hasta donde se puede.</p>
---	---	---

Estructura Particular N° 1
Informante Clave: TESORO

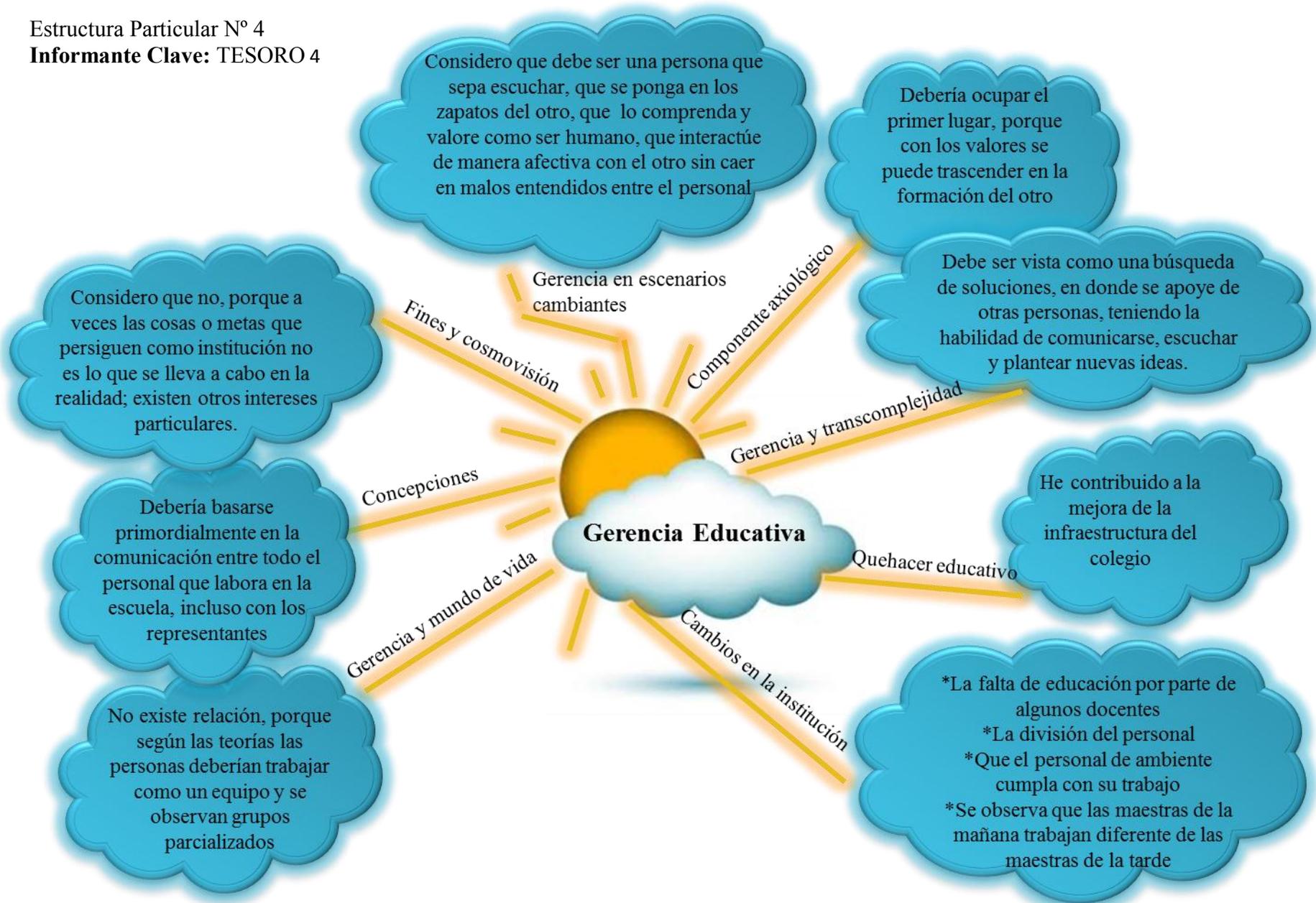


Estructura Particular N° 2
Informante Clave: TESORO 2

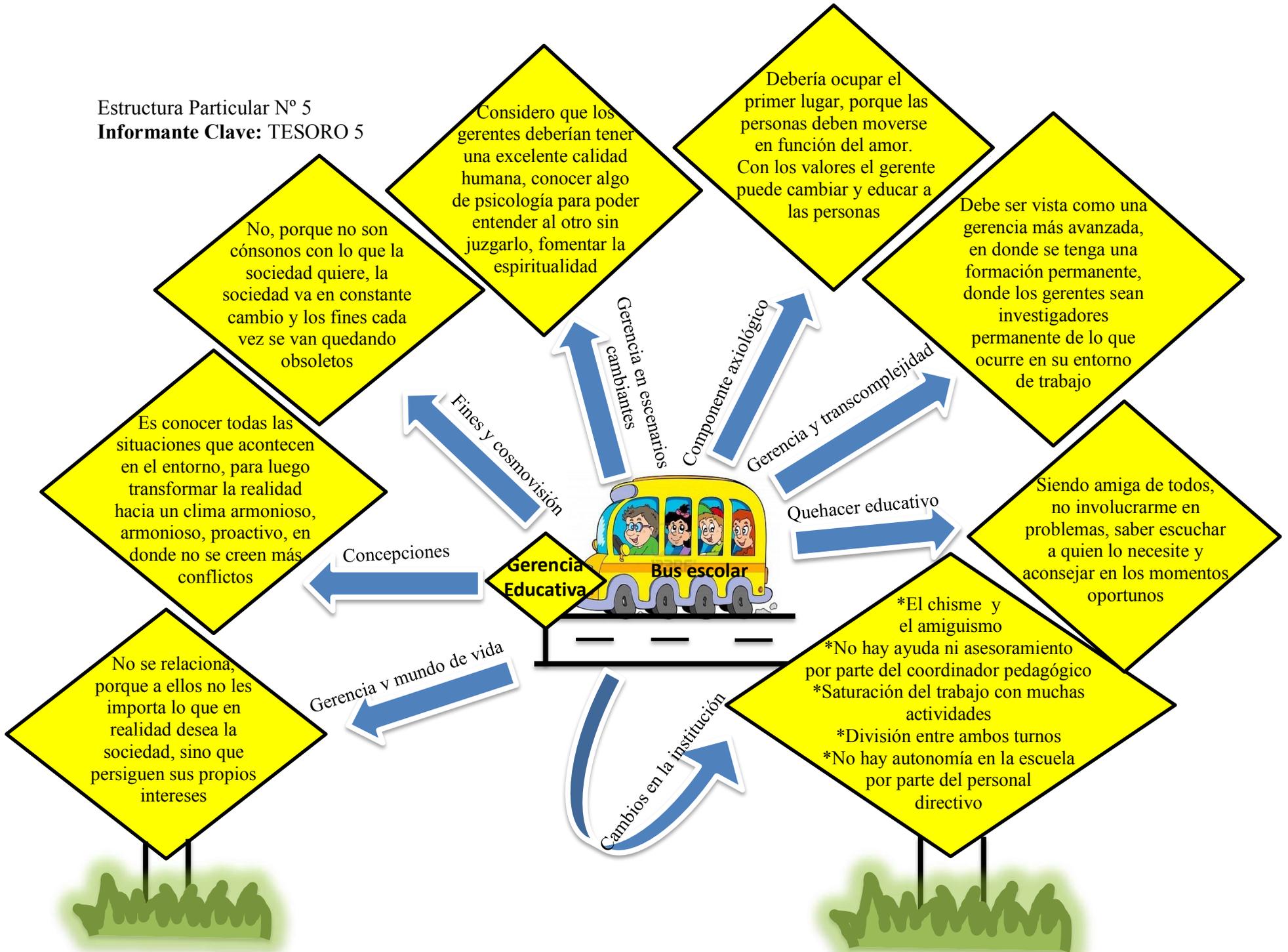




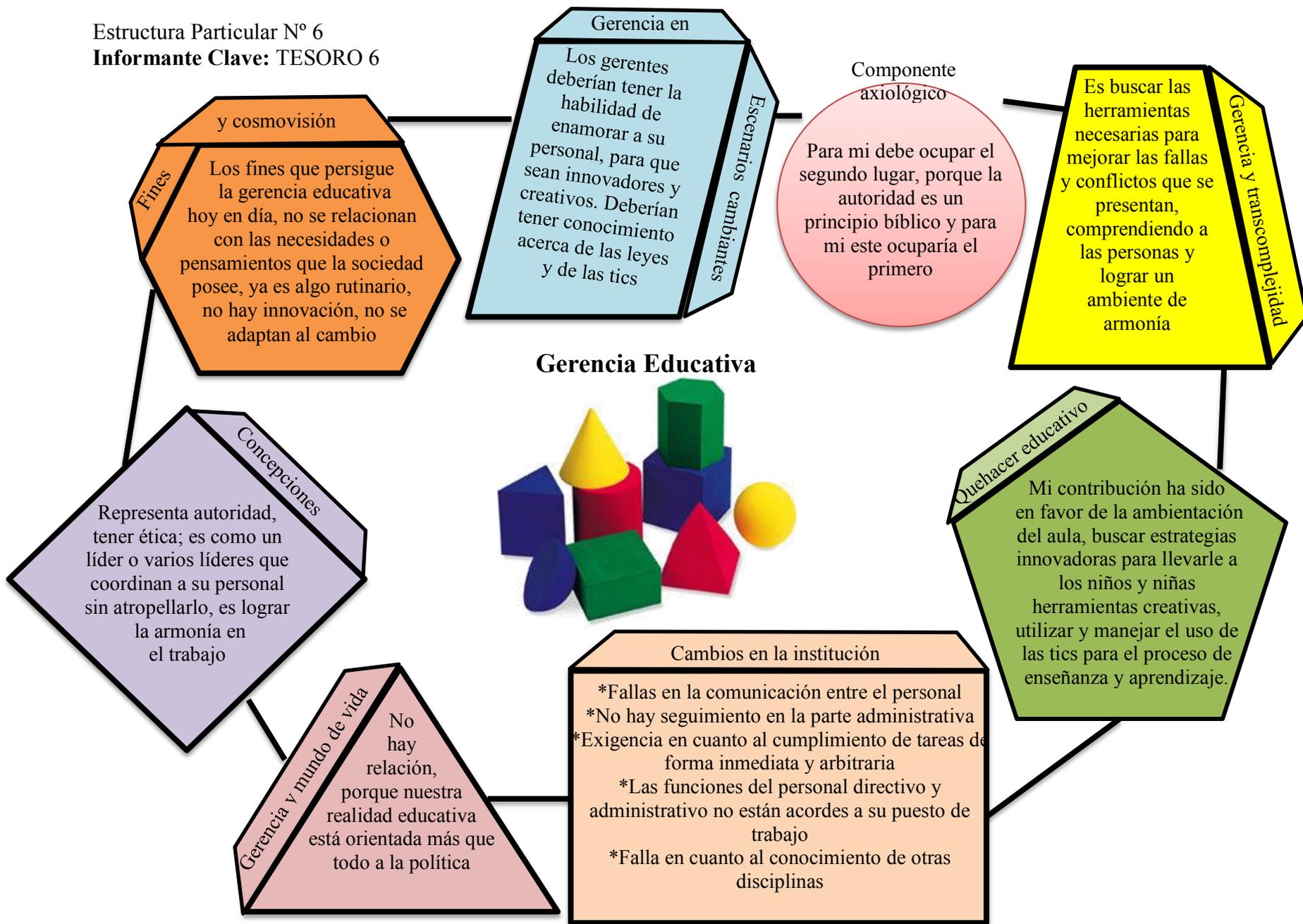
Estructura Particular N° 4
Informante Clave: TESORO 4



Estructura Particular N° 5
Informante Clave: TESORO 5

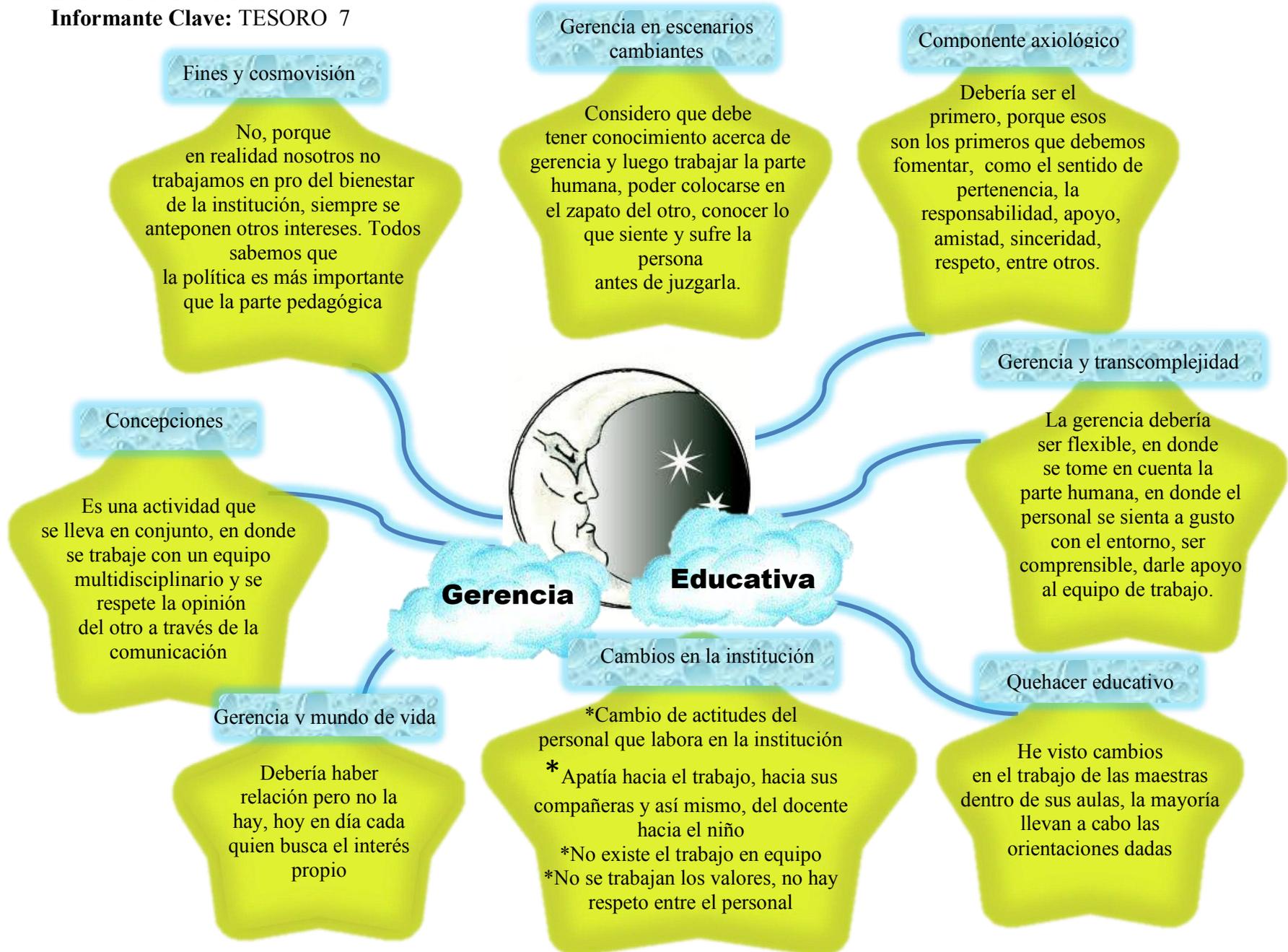


Estructura Particular N° 6
Informante Clave: TESORO 6

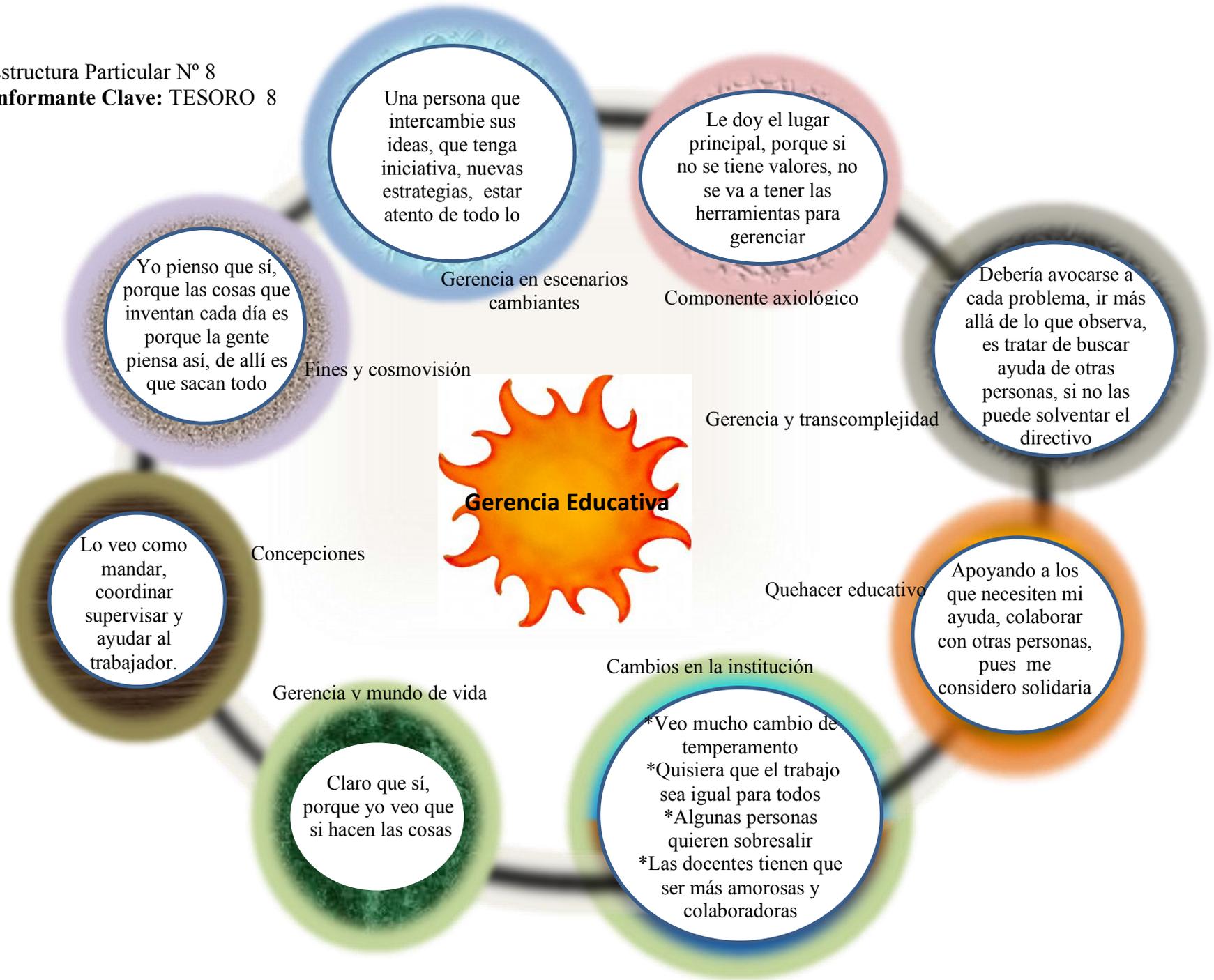


Estructura Particular N° 7

Informante Clave: TESORO 7



Estructura Particular N° 8
Informante Clave: TESORO 8





Estructura Particular N° 10
Informante Clave: TESORO 10

Lo primero que debe conocer un gerente es sobre relaciones interpersonales, en solución de conflictos y de psicología para saber dirigir y abordar al otro sin lastimarlo

Gerencia en escenarios cambiantes

El primer lugar, porque considero que en todos lados hace falta, los conocemos, hablamos de ellos, pero no lo tomamos como parte de nuestra vida diaria

Componente axiológico

En papel si, pero a nivel gerencial lo que les interesa es que la institución esté al día con todo lo administrativo sin importar las necesidades reales de la comunidad.

Fines v cosmovisión

Considero que nosotros como gerentes debemos buscar la ayuda de psicólogos y orientadores. Siento que el trabajo debe ser compartido, en donde el gerente busque estrategias creativas para solucionar problemas con la ayuda de todos y tomar en cuenta la parte humana.

Gerencia v transcomplejidad

La veo como una forma de organizar el trabajo en equipo, como un consenso de opiniones, una cadena de mando que hay que respetar. Es socializar las opiniones que afectan al colectivo, creando un ambiente de armonía en el que todos participen

Concenciones

Debería haber relación, pero no se lleva a cabo porque siempre nos la pasamos ocupados con papeleo, mucha saturación de trabajo y descuidamos la parte humana

Gerencia v mundo de vida

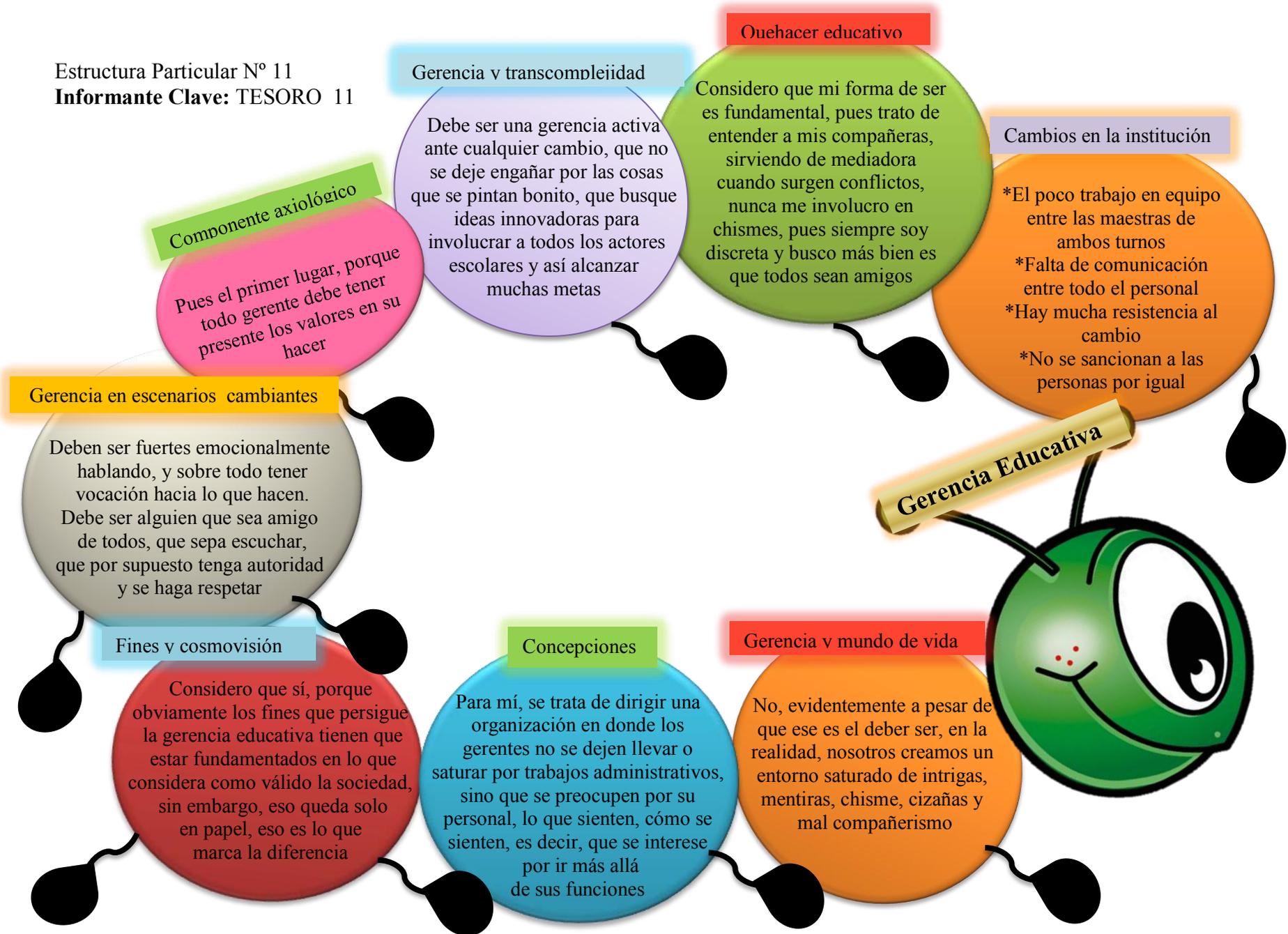
- *Solucionar el roce que existe entre el personal
- *Tenemos una mala forma de comunicarnos
- *En necesario buscar herramientas de manera efectiva y afectiva para solucionar conflictos.
- *Falta de respeto entre el personal

Cambios en la institución

Yo creo que el no estar predispuesta, el tratar de solucionar conflictos de la mejor manera, a través del diálogo para no caer en chisme

Ouehacer educativo





Quehacer educativo

Considero que por medio de la autogestión, el involucrar a las empresas públicas y privadas en el mejoramiento de la infraestructura, en el sentido de pertenencia que todo el consejo comunal le demuestra a la institución

Cambios en la institución

- *Considero que lo principal sería la unión entre todo el personal
- *Que las docentes amen su trabajo y se preocupen por los niños y niñas que forman cada día
- *Que fortalezcan su sentido de pertenencia hacia la institución

Componente axiológico

Considero que iría de la mano con los conocimientos, pues los valores son importantes, porque con ellos se cultiva y fortalece la parte humana, tanto espiritual como intelectualmente

Gerencia y transcomplejidad

Debería ser una gerencia en la que se adapte al entorno, pues cada realidad es distinta, y amerita diagnosticar las carencias de su contexto, para luego jerarquizarlas y así poder mejorarlas

Fines y cosmovisión

No, porque como agregué anteriormente, sencillamente el sistema educativo no se adapta a la realidad, existe una disociación entre lo que se plantea y la realidad que se percibe

Gerencia en escenarios cambiantes

Las personas que ejercen la gerencia tendrían que ser abiertas al cambio, siendo capaces de trabajar en equipo, que generen un ambiente de armonía para que puedan desempeñar una buena gestión

Gerencia Educativa



Gerencia v mundo de vida

En gran medida no se relaciona, porque el mundo es cambiante, siempre hay una realidad muy distinta a lo que plantean las teorías, y por supuesto el sistema educativo se va quedando atrás.

Concepciones

Para mí tiene que ver con el control, con la parte administrativa, respetar y hacer cumplir los derechos y deberes de todas las personas que laboran en la institución. Es ser un buen líder, una persona capacitada que tenga conocimientos en su área.

Estructura Macro o General

Fines v cosmovisión

Consideran que los fines de la gerencia educativa no se adaptan a las necesidades de la sociedad, manifestando discrepancia entre la realidad que se vive y los intereses que persiguen.

Concepciones

La Gerencia Educativa se percibe como una gestión tanto efectiva como afectiva, que promueve una convivencia armoniosa en el entorno laboral, en donde se tome en cuenta la opinión de todos mediante la comunicación asertiva.

Gerencia y mundo de vida

No existe relación, porque la realidad que se vive en el entorno laboral no es cónsono con las teorías e ideas planteadas.

Gerencia en escenarios cambiantes

Debe basarse primordialmente en la formación de valores, en fortalecer el trabajo en equipo, propiciar una comunicación asertiva mediante la empatía hacia el otro, tomando en cuenta la parte humana y afectiva de los actores escolares, además de tener conocimiento en otras áreas.

Componente axiológico

Los valores deberían ocupar el primer lugar, pues son considerados como los pilares y raíces fundamentales para gerenciar, en el cual por medio de ellos se puede transformar la realidad circundante.

Gerencia y transcomplejidad

Debe ser una gerencia flexible, que tome en cuenta a su personal y propicie la participación de todos en la solución de conflictos, y así mismo trabaje de la mano con un equipo multidisciplinario, a fin de orientar, guiar y organizar talleres, convivencias y jornadas de formación personal, profesional y espiritual.

Gerencia Educativa

Cambios en la institución

La mayoría concuerda en que los conflictos o problemas que deberían solucionarse son:

- *El chisme y el amiguismo
- *La división entre ambos turnos
- *La falta de sentido de pertenencia
- *Que se tome en cuenta al personal
- *La falta de comunicación entre el personal

Quehacer educativo

Consideran que su sentido de pertenencia, imparcialidad, buena comunicación, prudencia, colaboración, discreción, consejos y amistad; han contribuido al mejoramiento de la gestión educativa en la institución

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación del siglo XXI y de impulsar el desarrollo de una nación, tiene como protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo Venezolano.

De tal manera que, al hacer referencia a la gerencia en el marco institucional, amerita definirla en el contexto en el que ella se sitúa; “la gerencia incluye la acción y el efecto de administrar de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones” (Palladino y Palladino, 2008:9). Esto según, la definición de dicho autor, quien resalta la función principal de la *administración* como tarea principal de gerencia.

Del mismo modo, Ruiz (1997), la define como el proceso que se inicia con la formulación de una idea, organización y empleo de recursos para lograr los objetivos correspondientes, con la máxima eficiencia en sus operaciones al llevar a cabo eficientemente las misiones que se asignan, sin perder de vista la relación que existe entre el proceso y el desarrollo de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos físicos y financieros para alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos.

Observando como en ambas definiciones se hace énfasis a la parte administrativa y en las funciones básicas de la gerencia, como planificar, organizar, dirigir y controlar, obviando en todo momento el recurso humano como valor indispensable de la gerencia post-moderna. No obstante, si bien es cierto dichas definiciones han

variado a lo largo de la historia de acuerdo a las percepciones de innumerables autores que hoy en día ven la gerencia desde otra perspectiva, en el cual valoran la participación protagónica del ser humano en el proceso gerencial, tal es el caso de Knezevich (1999), quien la consideró como uno de los fenómenos del siglo XX y XXI, al visualizarla como un trabajo en equipo, orientada al cambio, en donde su recurso más valiosos es el humano.

Así mismo, Drucker (1999), señala que la gerencia "es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales" (p.30); observando como en ambas definiciones se le atribuye especial importancia al recurso humano, lo que implica una visión diferente de lo que anteriormente observamos como gerencia.

Sin embargo, hoy en día dentro de los entornos escolares parecieran estar aplicando concepciones obsoletas que no se adecuan a los cambios sociales y a las nuevas definiciones que se manejan dentro de la gerencia actual. Tal como se evidencia, en la cosmovisión que poseen los actores escolares en estudio, al considerar que "No existe relación, porque la realidad que se vive en el entorno laboral no es cónsono con las teorías e ideas planteadas" (*Ver unidad temática: Gerencia y mundo de vida*), así mismo "Consideran que los fines de la gerencia educativa no se adaptan las necesidades de la sociedad, manifestando discrepancia entre la realidad que se vive y lo intereses que persiguen" (*Ver unidad temática: Fines y cosmovisión*) (*Ver Estructura Macro o General*).

Desde esta perspectiva, Requeijo y Lugo (1987), precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

En otras palabras, desde el punto de vista interpretativo, la gerencia que se aplica en dicha institución aún no se ha acoplado a las nuevas concepciones y cambios sociales, en especial al valor del recurso humano como vía fundamental para el logro

de las metas institucionales, por el contrario, aún fijan sus intereses y total atención a tareas netamente administrativas, sin explorar e ir más allá de lo que ocurre en el ambiente de trabajo.

Sin embargo, a pesar de que no se apliquen las nuevas concepciones sobre gerencia educativa, su visión acerca de lo que debería ser dicha gestión, se encuentra muy bien definida, pues la consideran como una función “efectiva y afectiva, que promueve una convivencia armoniosa en el entorno laboral, en donde se tome en cuenta la opinión de todos mediante la comunicación asertiva” (*Ver unidad temática: Concepciones*).

Según, Sosa (2011), conferencista internacional en una de sus ponencias en la Semana Nacional Pyme, aseguró que “La afectividad genera efectividad”, mencionando lo siguiente “Si una empresa quiere cumplir sus objetivos financieros debe tener en cuenta que tiene que crear un agradable ambiente de trabajo, en donde los empleados se sientan integrados, no hay de otra”. Es decir, que su personal se sienta a gusto en su entorno laboral, en donde se tome en cuenta sus opiniones, pues es así como su trabajo podrá ser efectivo, y por ende se llevaran a cabo todas las metas organizacionales que se planteen como institución.

Así mismo, al expresar que la gerencia debe promover una convivencia armoniosa en el entorno laboral, nos refiere claramente a la concepción de clima organizacional que según Lewin (citado por Hernández, 2009), señala que: “el comportamiento humano es una fusión de la interacción de la persona y el ambiente” (P. 138). En tal sentido cuando se habla de Clima Organizacional, hay que pensar en la conducta del ser humano, lo que permite la interacción entre el individuo y el ambiente. Según Hall (1996). El Clima Organizacional se define como un concepto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone, es una fuerza que influye en el comportamiento del mismo.

Es decir, que dependiendo de cómo se perciba el entorno laboral, la conducta de cada individuo podrá variar, siendo positiva o negativa ante los estímulos y factores que influyan en su personalidad, afectando o no, las relaciones interpersonales con su entorno. Lo cual, ante estos señalamientos se puede interpretar que la problemática existente en el C.E.I. Ricardo Urriera, puede estar siendo afectada por el clima organizacional que viven los actores escolares día a día.

Pues según las observaciones y entrevistas realizadas, se pudo detectar que en el entorno educativo se percibe un clima laboral tenso, saturado de rencillas, ofensas, amiguismo, subgrupos, traslados, ausentismo del personal y altos índices de reposos por parte de los docentes, trayendo como consecuencia incomodidad en el ambiente de trabajo, afectando con ello a todos los actores escolares que forman parte de la comunidad educativa. Además, de la imagen negativa que proyecta la escuela en las distintas instancias de las cuales depende, lo cual estaría formando parte ya, de su propia cultura organizacional, en el que las personas que allí conviven lo perciban como algo natural y muy difícil de cambiar.

Según Chiavenato (1999), advierte como modo de vida en las organizaciones:

Que la Cultura Organizacional no es buena ni mala, sólo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten, o se adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; es un legado que se reciben de los predecesores y se deja a quienes llegarán después (p. 128)

Pues sin duda alguna, en la realidad de dicho entorno educativo, esta situación ya forma parte de su cultura organizacional, en el que sólo depende de sus propios miembros en cambiar o seguir dejando este legado al personal de nuevo ingreso, pues a pesar de que constantemente se evidencian traslados y cambios mutuos en la institución, el ambiente organizacional en vez de dar cambios positivos, por el contrario, crea más conflicto entre el personal nuevo y el ya existente. Lo cual

requiere de una transformación de la realidad educativa, entorno a la actitud y formación de valores de los actores escolares.

Por lo que ante estos señalamientos, Guédez (2001) plantea, que “la actitud sesgada ha sido suplantada por el pluralismo” (p. 179). Esto implica apertura mental, olfato para captar la dinámica del entorno, tolerancia ante la visión discrepante, capacidad de integración y enfoque interdisciplinario. El planteamiento de Guédez tiene relevancia para esta investigación, por cuanto al asumir una actitud pluralista se refiere a adoptar una disposición mental donde en una situación y otra, debe existir una relación complementaria caracterizada por la flexibilidad y el crecimiento de los individuos que conforman una organización. De igual forma, Cesto (2001), afirma que por lo general:

Las actitudes de un individuo son los resultados de sus creencias y los valores, las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria. ...Los valores son escala de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno (p. 122).

Los elementos citados, apuntan a clarificar el hecho de que las creencias en el individuo se relacionan con las percepciones, los cuales son determinantes para que se produzca un cambio. Por su parte, los valores guían las acciones de las personas en cuanto a las situaciones que puedan presentar en cuanto a contexto. Por lo tanto, El comportamiento individual y colectivo de los actores escolares en el C.E.I. Ricardo Urriera, depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Lo cual requiere en primera instancia de una revisión introspectiva acerca de cómo perciben el entorno laboral, cuáles son sus principios y valores, para luego sopesar su propia personalidad ante los estímulos negativos que perciben del entorno, y así lograr el cambio que tanto anhelan.

Pues, según la información suministrada y triangulada acerca de lo que para ellos es gerencia en escenarios cambiantes consideran que “Debe basarse primordialmente

en la formación de valores, en fortalecer el trabajo en equipo, propiciar una comunicación asertiva, mediante la empatía hacia el otro, tomando en cuenta la parte humana y afectiva de los actores escolares, además de tener conocimiento en otras áreas” (*Ver unidad temática: Gerencia en escenarios cambiantes*). Es decir, existe una necesidad imperante de fortalecer los valores dentro de su ambiente laboral, lo cual refiere a una gerencia axiológica.

Según Jarrin (2008), la gerencia en valores representa una fuerza para construir mejores organizaciones y sociedades, en un ambiente donde la gerencia de la cultura y los valores invaden el mundo de la organización. Es un modelo que cambiará la visión sobre la gerencia de los procesos de transformación organizacional. Es decir, nos enfrentamos a nuevos retos, a cambios sociales cada vez mayores en el que debemos tomar en cuenta primordialmente es el potencial humano, en especial a los miembros o integrantes de una organización, pues así como las metas de la misma se lograran de manera más eficiente y eficaz.

En el caso, de las instituciones educativas, específicamente en el C.E.I. Ricardo Urriera, esta situación requiere mayor atención por quienes se encuentran en la alta gerencia (personal directivo), pues es desde su función que deben impregnar a su equipo de trabajo a fortalecer y poner en práctica la ética, el valor del compromiso, la responsabilidad, la tolerancia, amistad, entre otros, pues es así como podrán exigir cambios y transformaciones en su entorno laboral. Pues ellos consideran que “Los valores deberían ocupar el primer lugar, pues son considerados como los pilares fundamentales para gerenciar, en el cual por medio de ellos se puede transformar la realidad circundante” (*Ver unidad temática: Componente axiológico*).

Es decir, existe un indicio claro y preciso, por parte de sus miembros en considerar que la vía más factible o propicia para solucionar la problemática existente es a través de los valores. En el cual Robbins (1999), Dolan y Garcia (2000), concuerdan en que las organizaciones pueden jugar un papel importante en la creación de nuevos valores en la gente. Para esto, los jefes pueden valerse de muchas herramientas, considerando

que las más importantes son: la creación de una visión motivadora, saber escuchar a la gente, la comunicación efectiva, educarlas con el ejemplo, promover formas de comportamiento que, con su reiteración, se conviertan en hábitos.

En otras palabras, la gerencia en valores fomenta la participación, opinión y comunicación asertiva entre todo su personal, lo cual es una necesidad imperante en la institución, tal como se evidencia en la Estructura Macro o General, que contiene las informaciones suministradas y procesadas mediante la triangulación de los informantes claves en las siguientes unidades temáticas: Concepciones, Gerencia en escenarios cambiantes, Componente axiológico y Gerencia transcompleja.

Por lo que, además de ello es necesario de una gerencia capaz de afrontar el cambio, aprender de los errores y salir adelante fortalecida, en donde no se le atribuya la responsabilidad solo a al personal directivo, pues todos son corresponsables de la situación que se vive en el entorno laboral, entendiendo que al igual que ellos, estos son también gerentes, que cumplen las mismas funciones bien sea dentro del aula de clase o en un espacio determinado en el cual se relacione, y por ende, deben aplicar en su praxis educativa o vida diaria las mismas concepciones de la gerencia, a fin de mejorar sus relaciones interpersonales no sólo con los niños, niñas, representantes y demás compañeros de trabajo, sino también con el resto de las personas que forman parte de su cotidianidad, pues también son gerentes de su propia vida, lo cual amerita de una reflexión permanente acerca de sus comportamientos y actitudes.

Lo cual, para dar ese gran paso, ciertamente deben promover “una gerencia flexible que tome en cuenta a su personal y propicie la participación de todos en la solución de conflictos, y así mismo trabaje de la mano con un equipo multidisciplinario, a fin de orientar y organizar talleres, convivencias y jornadas de formación personal, profesional y espiritual” (*Ver unidad temática: Gerencia y transcomplejidad*). Es decir, empezar a ver la gerencia más allá de una disciplina en donde no se limite a tareas o funciones netamente administrativas, que tome en consideración los diversos meta-campos del conocimiento, empleando la

transdisciplinariedad como vía que busca entretrejer saberes y poder comprender los contextos transcomplejos.

Según Morín (2005), la transdisciplinariedad, se trata de ir más allá del enriquecimiento de las disciplinas con diferentes saberes (multidisciplina), en donde lo que la caracteriza no es solo la realidad interactuante sino totalizadora, dado que la descripción del mundo y de los fenómenos actuales exigen una nueva forma de valorización desde una perspectiva más amplia, con un pensamiento que reclama encontrar un nuevo paradigma capaz de interpretar la nueva realidad.

Es decir, se deben construir plataformas que en vez de disgregar disciplinas de otras, permitan crear espacios para la reflexión y el dialogo, pues es allí donde cobra valor la transdisciplinariedad. El cual conforma un binomio con la complejidad, pues ambas se retroalimentan ante el mundo complejo que se vive, por ello es absurdo tratar de aniquilarlas o vencerlas, en ver el mundo en pequeños pedazos o trozos de ver la solución de una determinada situación.

Por lo que, es necesario introducir dichos enfoques al entorno educativo, en especial al C.E.I. Ricardo Urriera, por cuanto les permitirá ver la realidad circundante desde el punto de vista de diferentes especialistas como: psicólogos, orientadores, sociólogos, médicos, educadores, por nombrar algunos, el cual deberán abordar la realidad desde una visión global, donde no se parcialice la realidad desde su áreas particulares, sino que permitan una visión en conjunto, pues esto les permitirá una aproximación a la problemática existente. Y así mismo, les brindará las herramientas necesarias para abordar problemas escolares que vinculan directamente a los niños y niñas que se benefician de esta institución, propiciando una atención global e integral tal como lo plantea el Currículo Bolivariano 2007 y las diversas bases legales como: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, Ley Orgánica de Protección al niño, niña y adolescente,

De igual forma, los contextos transcomplejos específicamente en los escenarios educativos, exigen como parte del perfil de ese nuevo gerente, una persona que demuestre equilibrio emocional, formado en valores, que fortalezca y promueva dentro de la institución el sentido de pertenencia, capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como guía de una organización; valorando su actividad como una verdadera disciplina, impulsado por el valor del amor hacia lo que hace, desempeñándose con un estilo profesional propio; motivado en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad para resolver conflictos mediante la comunicación asertiva y participación de todos los actores escolares.

Pues el desarrollo no se puede simular. Hay leyes que lo determinan. Una de esas leyes es la llamada “ley de la cosecha”. Sea que resulte claro o no, usted cosecha lo que siembra. Por eso hay que reconocer que si queremos una gerencia más íntegra, éticamente efectiva hay que comenzar desde ahora a educar en los principios éticos a las próximas generaciones, comenzando en este caso por el personal directivo, docente, obrero y administrativo hasta los niños, niñas, representantes y demás personas de la comunidad, pues es una necesidad latente de la sociedad, que requiere y amerita un cambio desde su entorno laboral.

A MANERA DE CIERRE

La Gerencia desde una visión compleja para la Educación busca fomentar una cultura gerencial no únicamente desde la comunidad escolar, sino conjuntamente con el colectivo, desde la convivencia social, dado que necesitamos construir una escuela con excelencia en la Gerencia, creadora de nuevos saberes, con pertinencia y compromiso social y articulada a las distintas funciones escolares, que trabaje de la mano con un equipo multidisciplinario que permita vislumbrar un panorama amplio de la realidad, en donde el caos, lo inexplicable y el enredo, puedan servir como vía de crecimiento y adaptación, ante los cambios bruscos y acelerados en que se mueve la sociedad del siglo XXI.

De esta manera, necesitamos renovarnos desde una gerencia ética, sensible, humanizadora, subjetiva, que permita la construcción de nuevos conocimientos y saberes desde las distintas disciplinas sin barreras, desde la cotidianidad de los informantes o actores sociales de los procesos educativos. Toda esta alternativa conjugada, articulada y vinculada a la docencia y el resto de las funciones escolares, ya que de lo contrario estaríamos sustentando, conservando una actitud contemplativa de la realidad social, aislándola y parcializándola.

Es decir, debemos educar para lograr la calidad de vida y no educar en la búsqueda de la cantidad de bienes; de esta manera estaremos contribuyendo a formar ciudadanos, profesionales y técnicos sustentables, sostenibles a lo largo de la vida, no únicamente para su bienestar social sino de toda la sociedad. Este es el objetivo de la educación para este siglo, formar un hombre inteligente, que valore las relaciones humanas, los bienes culturales, el medio ambiente, sin perder la riqueza de la vida cotidiana.

Tanto la familia, como las instituciones y organizaciones sociales viven en un reto permanente por sobrevivir. En las postrimerías de un milenio, todavía tenemos que

discutir cuestiones esencialmente básicas para la convivencia social humana. La necesidad de un ejercicio ético se debate en los foros profesionales, empresariales y políticos. Muchos argumentos se levantan para justificar actitudes y comportamientos que dejan mucho que desear en los campos privado y público.

De todos modos la responsabilidad por el rescate de los valores y principios legítimos que pueden dar continuidad y prosperidad a nuestra civilización sigue siendo de cada individuo. Por eso no apelamos ya a la institucionalización de códigos de conducta moral desde los estamentos de poder, ni desde las oficinas ejecutivas de las grandes corporaciones. La ética debe ser parte de la educación del individuo desde su infancia, reforzada especialmente por la educación familiar y formal.

Por lo tanto, el nuevo gerente del siglo XXI, debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, “el humano”. En donde cada docente, personal administrativo, obrero, padres y/o representantes, consejos comunales y comunidad en general, debe ser concebido como un núcleo de experiencias propias, el cual hay que respetar y valorar, tomando en cuenta su opinión, participación y nivel de compromiso hacia la institución, a fin de propiciar un ambiente de armonía y progreso. Siendo necesario cumplir con las funciones administrativas sin descuidar la parte humana, pues ambas son esenciales para el éxito de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramoway, M. (2005). *Victimización en las escuelas. Ambiente escolar, robos y agresiones físicas*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* [Revista en línea]. julio- septiembre, año/vol. 10, número 026. Pp. 833-864. COMIE. Distrito federal México. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/140/14002611.pdf> [Consulta: 2012, Mayo 15]

Adair, I. (1994). *Cualidades gerenciales*. México: Mac Graw Hill

Asnley, K. (1995). *El control como proceso gerencial*. Caracas: Gregorio II.

Balandier, G. (1988). *El desorden, la teoría del caos y las ciencias sociales. Elogio de la fecundidad del movimiento*. Barcelona: Gedisa.

Bittel, T. (1996). *Características Gerenciales*. México: Trillas

Burgos, F. (1996). *El control como proceso de planificación organizada*. Caracas: Figueredo

Campos, C. Ulloa A. y Rubio H. (Compls,1996). *Manejo de Fauna con Comunidades Rurales*. [Página Web en Línea] O.E.I. Disponible: <http://www.oei.org.cobe.virt/curri> [Consulta: 2012, Abril 4]

Carrasquero, F. (2011). *Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Axiológica en la Acción Educativa*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.

Cesto, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.

Coloquio sobre interdisciplinariedad dirigido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en Niza, 1970.

Cordero, T. (2011). *Prolegómenos Epistémicos desde una Hologerencia Educativa Postmoderna*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.

Cornejo, Á. (1997). *Complejidad y Caos*. Ediciones Castillo. México: Pearson.

Chueque, M., Bazán, I. y Griffiero M. (2001). *La Inter. Y Transdisciplinariedad. Una Cuestión pendiente. Ponencias generales Argentinas*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.eubca.edu.uy> [Consulta: 2012. Junio 3]

Cruz, A. (2001). *La Transdisciplinariedad, una opción para estudiar el fenómeno contemporáneo de la comunicación*. [Artículo en línea]. *Entropía e Información*. Disponible: <http://hyperlab.politicas.unam.mx/entropia/LaTransdisciplinariedad.pdf> [Consulta: 2012, Mayo 2]

Dilthey, W. (1980). *Historia de la filosofía*. México: FCE

Druker, F (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá: Norma.

Druker, F (2001). *El Arte de Gobernar*. Barcelona: Gestión 2000

Fernández, M. (1994). *Las tareas de la profesión de enseñar. Siglo veintiuno de España*: Editores. S.A.

Follari, R. (2001). *Estudios Culturales, Transdisciplinariedad e interdisciplinariedad (¿Hegemonismo en las Ciencias sociales Latinoamericanas?) Utopía y Praxis latinoamericana*. Año 6 N°14 (septiembre 2001) pp. 40-47.

Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Foneto Editorial Tropykis.

Guevara, N. (2005). *Transdisciplinariedad y Diseño Curricular*. . [Documento Web en línea] Disponible: <http://www.biblio.ivic.ve/simposios/informacion/papers/pdf> [Consulta: 2012 Febrero 16]

Gurfinkel, L. (1999). *Conceptos educativos Controversiales y la Constituyente. El Nacional. (19-04199)*. Mlgurfinkel@CANTV.

Hall, R. (1996). *Organización, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall

Heifetz, Z. (1997). *El gerente y su obligación con sus subalternos*. Caracas: Editorial Cajigal.

Hernández, L. (2005). *Una Vía Transdisciplinar Sobre Las NTIC Para el Desarrollo De Habilidades Profesionales Generales en Cursos de Postgrado Semipresenciales*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Cuba: ISPJAE.

Hernández, Y (2009). *¿Cómo conocer los factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados y actuar en consecuencia?* .Madrid España: Santillana

Hurtado, I. y Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia: episteme consultores Asociados C.A.

Jarrin, A. (2008). Congreso Internacional de Gerencia Basada en Valores. U.S.A.

Jáuregui, R (2002). *Consideraciones sobre Organizaciones Inteligentes Aplicadas al Mercadeo*. Madrid España: Santillana

Jáuregui, J. (2005). *Intersecciones Urbanismo y Transdisciplinariedad*. [Página Web en Línea] Disponible: <http://http://www.jauregui.arq.br/transdisciplinariedad.html> [Consulta: 2012, Marzo 27]

- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1975). *Teoría General de los sistemas: aplicación para la organización y gestión* [Revista en línea] Academy of management journal.
- Klein J., Carrizo L. y Espina M. (2003). *Gestión de las Transformaciones Sociales (MOST) Documento de Debate Transdisciplinariedad y Complejidad en el Análisis Social* [Página Web en línea del Centro de Información de MOST] Disponible: <http://www.unesco.org/most6> [Consulta: 2012 Mayo 5]
- Knezevich, W. (1999). *Administración del siglo XXI*. México: Mac Graw Hill.
- León, I. (2011). *Plan Estratégico Gerencial Dirigido al Convivir Escolar del Liceo Bolivariano "Abdón Calderón"*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.
- López, A. (2008). *Propuesta de Actualización para los Docentes de la Unefa, Basada en el Pensamiento Complejo y la Transdisciplinariedad en el Marco de la Ley del Servicio Comunitario Estudiantil*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Lorenz, E. (1963). *Deterministic nonperiodic flow*. *Journal of Atmospheric Science*, pp. 130-141
- Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico práctico*. México: Trillas
- Martínez, M. (1997). *Etnografía en Educación*. México: Trillas
- Martínez, M. (2004). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Manual teórico práctico. México: Trillas.
- Martínez, M. (2005). *Transdisciplinariedad y Lógica Dialéctica. Un Enfoque para la complejidad actual*. [Página Web en Línea] Disponible: <http://transd2.Htm>. [Consulta: Mayo 8]

Mitchell, M. (2009). *Complexity a Guided Tour*. Oxford University Press. [Web en Línea]. [consultado: 2013, Enero 8] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_Complejo_Adaptable

Moody, A. (2000). *El gerente como persona clave en la toma de decisiones*. Caracas: Kausel Editores

Montoya, G. (2004, Diciembre). Teoría de la Complejidad y Premisas de Legitimidad en las Políticas de Educación Superior. [Documento en Línea]. Artículo publicado en la facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Chile. Disponible: <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/22/giraldo.htm>

Moriello S. (2003) *.Sistemas Complejos. Caos y vida artificial*. Red Científica México: Paidós

Morín, E. (1996). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* Bogotá: ICFES.

Morin, E. (1998). *En el pensamiento complejo contra el pensamiento único*, entrevista realizada por Nelson Vallejo Gómez, en Sociología y Política, Nueva época, año IV, núm. 8, México

Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Morin, E. (2004). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa

Motta, R. (1999). Complejidad, Educación y Transdisciplinariedad. <http://www.revistapolis.cl/3/motta3.pdf> [Página Web en línea] [Consulta: 2012, Marzo 8]

Nicolescu, B. (1999). *La Transdisciplinariedad - Desvíos Y Extravío*.

Nicolescu, B. De Freitas L, Morín E. (1994). *Carta de la Transdisciplinariedad. Convento de Arrábida*. Portugal. Noviembre 1994

- Nicolescu, B. (2005). *La Transdisciplinariedad una Nueva Visión del Mundo. Manifiesto*. Mónaco: Ediciones Rocher.
- Rama, C. (2003), *Las Nuevas demandas de Educación Superior en América latina. La Universidad se Reforma*. ORUS. Coediciones IESALC
- Requeijo y Lugo. (1987). *Estilos de Administración Y Supervisión*. Caracas: Destino Editores.
- Rivas, m. (1994). *Innovación Educativa. Teoría, procesos y estrategias*. Madrid: Síntesis
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice – may Hispano América, S.A.
- Rodríguez, M. (2000). *El Aprendizaje de las ciencias, Un Proceso Comunicativo y Constructivo*. Tarbiya. Revista de Investigación e Innovación Educativa, N° 24. Enero-Abril. España. Estudios y Experiencias
- Ruiz, I. (1997). *La gerencia como proceso de formulación*. Caracas: Editorial
- Ruiz, O, e Izpizua, M. (1989). *La decodificación de la vida cotidiana. Métodos de Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao España.
- Rusque, A. (2001). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Ediciones FACES/UCV- Editorial Vadell Hermanos. Venezuela
- Rusque, A. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadell Hermanos.
- Sánchez, N. (2007). *Propuesta de Estrategias Gerenciales para el cambio de la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Cabriales*. Tesis de grado de maestría no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.

Sánchez, (1998). *Fundamentos para la Investigación Educativa: Presupuestos Epistemológicos que Orientan al Investigador*. 2da Edición. Santa Fe de Bogota:

Savater, F. (2004). *Las preguntas de la vida*. Santa Fe de Bogotá. Colombia: 1ª Edición. Planeta Colombiana Editorial

Sosa, R. (2011). *La afectividad genera efectividad*. Conferencia en la Semana Nacional Pyme. [Documento en línea] Disponible: <http://eemprestario.mx/actualidad/buen-ambiente-laboral-grandes-beneficios-rael-sosa> [Consulta: 2013, Marzo 15]

Stacey, R. (1995). *The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes*. Strategic. Management journal, 16 (6). Pp.477-495

Stacey, R. (1996). Complexity and creativity in organizations. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers [Documento Web en línea] Disponible: <http://www.biblio.ivic.ve/simposios/informacion/papers/pdf> [Consulta: 2012 Junio 8]

Taylor, S. y Bodgan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Torres, J (1999). *La evaluación como desarrollo continuo*. Caracas Ediciones Romero.

UNICEF, (2005). *Políticas educativas y equidad*. Seminario Internacional de Santiago de Chile.

ANEXO A

[ANEXO A-1]
[GUÍA DE PREGUNTAS]
INSTRUMENTO
GUIÓN DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

PROPÓSITO: Develar la cosmovisión sobre Gerencia Educativa que tienen los actores sociales del C.E.I. “Ricardo Uribe”, Valencia, Estado Carabobo.

Dimensiones que Valora: Epistemológica y Ontológica.

Sujetos a los que va dirigido: Informantes claves (docentes, personal directivo, obrero administrativo, padres y/o representantes, consejo comunal)

1. Existe relación entre las grandes ideas, concepciones e interpretaciones sobre nuestra naturaleza, nuestro mundo y lo que los hombres hacemos en él y la realidad que creamos desde la Gerencia Educativa?
2. En la actualidad el trasfondo humano, holístico, transdisciplinario y complejo del entramado social nos reta a asumir una cosmovisión de la gerencia educativa. En este sentido, ¿Qué es para usted la Gerencia educativa?
3. Considera usted que los fines de la gerencia educativa se encuentren fundamentados en la cosmovisión que la sociedad posee? Explique
4. Más allá de una tendencia racionalista, ¿En qué debiera basarse el bagaje de conocimientos y prácticas gerenciales en educación para actuar en escenarios cambiantes?
5. En la gerencia educativa, ¿Qué lugar debe ocupar el componente axiológico? Explique.
6. ¿Cómo crees tú que debería ser la gerencia educativa en escenarios transcomplejos?
7. ¿De qué manera su forma de pensar y actuar, le han permitido contribuir en la mejora de la gestión educativa dentro de la institución?
8. ¿Qué problemas o situaciones deberían cambiar desde la gerencia educativa en la institución?