

Iris Zurita

Gerencia estratégica como herramienta de transformación en la gestión educativa

Strategic management as a tool for transformation in educational management

Iris Zurita

irismzs@hotmail.com

Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo, municipio Zamora, Falcón
Venezuela.

Recibido: 15 de febrero de 2018

Aprobado: 1 de abril de 2018

RESUMEN

La investigación tiene como propósito transformar las concepciones que poseen los docentes sobre los procesos administrativos y educativos de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo a través de los principios de la gerencia participativa. Para ello se utilizó la modalidad de investigación acción como método, con la coparticipación de 21 actores sociales, conformados por 19 docentes y dos coordinadores quienes se integraron a los procesos de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de la propuesta. La investigación se fundamenta bajo la concepción del paradigma sociocrítico, que surge en respuesta a las tradiciones positivistas e interpretativas que han tenido poca influencia en la transformación social. Para realizar el diagnóstico y valoración de los resultados de las acciones aplicadas se utilizaron técnicas tales como; el diagnóstico rápido participativo y la observación, mediante instrumentos; registros y escalas de observación. Se elaboró y ejecutó un plan de acción para transformar la participación de los docentes dentro de los procesos de gestión educativa mediante la potenciación de herramientas basadas en la gerencia estratégica.

Descriptores: formación, formación profesional, desarrollo de las habilidades, educación básica.

ABSTRACT

The research aims to transform the conceptions that teachers have about the administrative and educational processes of the Manuel Vicente Cuervo Bolivarian School through the principles of participatory management. For this, the action research modality was used as a method, with the co-participation of 21 social actors, made up of

Iris Zurita

19 teachers and two coordinators who were integrated into the processes of diagnosis, design, execution and evaluation of the proposal. The research is based on the conception of the socio-critical paradigm, which arises in response to positivist and interpretative traditions that have had little influence on social transformation. To perform the diagnosis and evaluation of the results of the applied actions, techniques such as; rapid participatory diagnosis and observation, through instruments; records and observation scales. An action plan was developed and executed to transform the participation of teachers in educational management processes through the empowerment of tools based on strategic management.

Descriptors: training, Vocational training, Skills development, Basic education.

INTRODUCCIÓN

La práctica de la gerencia participativa en una institución escolar podría ser una de los factores determinante para lograr la motivación necesaria dentro del personal de cualquier institución educativa, ya que al entender que el director es la persona llamada a propiciar o negar las condiciones necesarias para un trabajo sinérgico en la escuela, así como a cultivar la motivación de los demás actores del ámbito educativo hacia el desempeño eficaz y comprometido de sus responsabilidades (Briceño, 2001).

Investigaciones llevadas a cabo por Batista & Pacheco (2011), Romero & Villasmil (2014) dan cuenta de los problemas encontrados a nivel gerencial en las instituciones educativas venezolanas. Estos autores afirman que aunque se hacen llamados en pro del máximo desempeño en el ámbito educativo y social con base en la relación armónica entre la gestión del director y la acción de los docentes, en función de lograr un sinergismo entre sus actuaciones fundamentado en la comunicación bidireccional, la toma de decisiones por consenso y en la definición de proyectos de trabajo vinculados a la problemática local e institucional, esto no ocurre en la realidad. Asimismo, en las instituciones educativas se está dejando de lado la práctica de la gerencia participativa y el desempeño del docente se circunscribe solo a las actividades del aula de clases, sin una vinculación directa con el entorno institucional.

Iris Zurita

En concordancia con los problemas observados por otros autores, y sumando la experiencia de la investigadora, de forma empírica se ha encontrado con situaciones que denotan la necesidad de un cambio en el modelo gerencial en los planteles educativos. Asimismo, en un primer acercamiento a la realidad abordada y en observaciones y conversaciones informales con el personal docente, administrativo y obrero de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo de la localidad de Puerto Cumarebo, se recabo de forma preliminar que el personal directivo se limitan exclusivamente a cumplir funciones administrativas, centradas en el manejo de recaudos para el desarrollo de las actividades escolares y a impartir instrucciones emanadas de lineamientos establecidos desde instancias superiores, muchos de ellos descontextualizados, sin ofrecer salidas para el desarrollo autónomo y mucho menos para la discusión de estrategias que permitan alcanzar objetivos.

Por otro lado, la actuación del docente se delimita solo al aula de clase, sin participar proactivamente en otras actividades que van en pro de la institución. Es necesario fomentar una transformación hacia la gerencia participativa con el fin de planificar, dirigir, ejecutar y evaluar acciones para mejorar el trabajo en equipo y la convivencia en la institución educativa. Es importante resaltar que las prácticas de gerencia participativa puedan transformar la realidad actual, perfilando al docente y todo el personal de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo, en aspectos esenciales para el logro de resultados concretos, donde se pueden armonizar los diversos elementos del proceso educativo, en atención a las políticas establecidas por el Estado y los objetivos institucionales, así como las necesidades y expectativas planteadas en la comunidad educativa. Es decir, un plan de acción basado en la gerencia participativa podrían coadyuvar al logro de resultados educativos concurrentes con las necesidades o expectativas planteadas en el entorno escolar.

Finalmente, se ubica la motivación, como elemento generador de satisfacción, la cual junto con la comunicación, la participación y el empowerment constituirá la principal herramienta para establecer, entre los miembros del grupo, vínculos de cohesión,

Iris Zurita

participación e integración para una mejor motivación en los aspectos de supervisión, planificación, toma de decisiones, control y evaluación que garantizarán la estabilidad y satisfacción laboral dentro de la institución educativa. A continuación se plantean las interrogantes que surgen de esta idea inicial de investigación.

Considerando la idea impulsadora, el propósito de la investigadora es propiciar los escenarios de transformación en los procesos gerenciales de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo mediante la implementación de estrategias basadas en la gerencia participativa. Esto a través de la participación de todo el personal docente, y la integración de sus percepciones sobre los procesos administrativos y educativos en la institución con la finalidad de diseñar un plan de acción acorde a las necesidades planteadas por los actores sociales.

Mediante el presente estudio se busca transformar la realidad diagnosticada con el fin de mejorar el funcionamiento de los procesos gerenciales educativos, a través de estrategias que le permitan al docente integrarse de forma participativa en la tarea de cumplir su rol dentro de la institución, por consiguiente la investigación tuvo como propósito transformar las concepciones que poseen los docentes sobre los procesos administrativos y educativos de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo a través de los principios de la gerencia participativa.

DIAGNÓSTICO INICIAL

Para el abordaje del presente se hará uso de la investigación acción participante como método de investigación. En este sentido, Hernández y otros (2010) afirman que el abordaje de los problemas desde esta metodología permite que las soluciones sean realmente viables ya que los participantes que están viviendo un problema son los que están mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista.

Según Stringer (1999) en Hernández y otros (2010) las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: Observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e

Iris Zurita

implementar mejoras), las cuales se dan de una manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente.

Es así como para la realización del presente estudio, se llevó a cabo el diagnóstico rápido participativo, el cual es definido por Salgado (2007) como los procesos y procedimientos de diagnósticos de una situación inicial con el fin de aportar información proveniente de los actores sociales involucrados, la cual guiará la toma de decisiones para el diseño de alternativas de solución a las necesidades encontradas.

Es por ello que el día martes 01 de marzo de 2016, siendo a las 2:00 pm se realizó una actividad con 21 docentes y una coordinadora pedagógica de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo, donde mediante una lluvia de ideas se llevó a cabo una jerarquización de necesidades que afectan a la institución a nivel gerencial., con la finalidad de direccionar las acciones a implementar en de las situaciones problemáticas que surjan de dicho diagnóstico inicial.

Para la elaboración del diagnóstico, se hizo un primer acercamiento con la Directora de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo, la Prof. Miriam Chirinos, asimismo, participó la coordinadora pedagógica la Prof. Helianta López para solicitar la colaboración para llevar a cabo la presente investigación. En dicha conversación se concretó la convocatoria para los docentes y coordinadores pedagógicos, con la finalidad de realizar el diagnóstico inicial de necesidades. Es importante desatacar la colaboración prestada por el personal entrevistado, quienes hicieron entrega de las reseñas históricas y otras informaciones de interés para tener un mejor acercamiento al contexto de estudio.

Las acciones de éste diagnóstico estuvieron dirigidas a la identificación de problemas prioritarios y sus posibles soluciones para el planteamiento y desarrollo de un proyecto futuro por parte del equipo de investigación. Por otra parte, la conducción del diagnóstico rápido participativo (DRP) fue hecha de tal forma, que se evitó regir las discusiones e ideas, buscando apenas aclarar dudas y orientar la metodología de las

Iris Zurita

estrategias a utilizar; además, de proceder a observaciones directas que considerasen relevantes sobre el comportamiento de los participantes de los grupos. Éstos fueron vistos no como fuente de información, sino como los principales protagonistas del proceso, de manera que se obtuviera un diagnóstico que representara sus verdaderas necesidades y problemas.

Es importante señalar que el trabajo con el equipo de investigación fluyó de forma adecuada ya que se contó con la disposición de todo el personal, quienes se muestran interesados en ser coparticipes de esta investigación. Asimismo, se tiene que en aras de mantener una organización adecuada de las actividades, se tomara como referencia a los docentes del turno de la mañana, es decir los encargados de la educación básica, sin embargo, esta investigación sigue abierta a otros docentes que estén interesados en integrarse a la implementación del plan de acción.

Para el análisis de la información se realizó la “Jerarquización de Necesidades”, estas técnicas permitió categorizar los problemas existentes de acuerdo a los temas tratados por los actores sociales. Una vez jerarquizadas las áreas, se determinaron cuales elementos fueron más importantes para el equipo de investigación, con el fin de vislumbrar las actividades que serán diseñados para la puesta en marcha de la propuesta de intervención. A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la observación participante y la lluvia de ideas:

Cuadro 1

Jerarquización de Necesidades

Necesidad de:	Indicadores	N° de participantes en desacuerdo	N° de participantes de acuerdo
Mejorar los procesos administrativos	- <u>Escaza Participación de los docentes en la planificación de los procesos gerenciales</u>	<u>05</u>	<u>17</u>
	- Insistencia en la linealidad de los procesos gerenciales	09	13

Iris Zurita

	- Incumplimiento en los lapsos de entrega de la documentación inherente a las funciones docentes	14	08
	- <u>Inexistencia de sanciones desde el cuerpo directivo a los docentes</u>	<u>03</u>	<u>19</u>
Implementar eficazmente los proyectos pedagógicos de plantel	- Baja participación por parte de los docentes en los proyectos diseñados durante el año escolar.	06	16
	- Desconocimiento de los beneficios de presentar puntualmente los proyectos pedagógicos de plantel ante el ente correspondiente.	17	05
Mejorar el clima organizacional	- <u>Tensiones entre docentes de aula y coordinadores por decisiones gerenciales</u>	<u>05</u>	<u>17</u>
	- Desinterés en el cumplimiento de las normas de convivencia del plantel.	14	08
Fomentar la motivación para el desempeño de las funciones docentes	- <u>Bajos niveles de motivación para llevar a cabo actividades fuera del aula de clase</u>	03	19
	- Bajos niveles de proactividad para participar en la toma de decisiones	07	15
Otros problemas	- <u>Incumplimiento de las funciones y roles tanto de docentes como coordinadores</u>	<u>04</u>	<u>18</u>

Con base al diagnóstico obtenido y a la jerarquización de necesidades, se determinó que la problemática de mayor incidencia en este grupo está directamente relacionada con tres aristas principales, los procesos administrativos, la motivación del personal docente y el cumplimiento de los roles y funciones de los docentes y coordinadores, por lo que las acciones diseñada deben estar dirigidas a abordar esta problemática. A

Iris Zurita

continuación se analizan a profundidad los resultados obtenidos y se triangulan y categorizan las necesidades descritas previamente en el DRP.

Descripción y Análisis de los resultados del Estudio de las Necesidades jerarquizadas por los actores sociales

En el Diagnóstico Rápido Participativo se procedió a escuchar la problemática que cada uno de ellos planteaban, y mediante la técnica de la observación participante se realizó un Torbellino de Ideas, donde fueron expuestas las diferentes inquietudes que afectaban a la institución y a su vez las posibles soluciones que la misma población podía plantear, como se observó en la jerarquización de necesidades. Una de las problemáticas que preocupaba era algunas debilidades en los procesos gerenciales y administrativos, los bajos niveles de motivación del personal, y algunas tensiones entre el personal que afecta el clima organizacional.

Otro elemento importante utilizado en la investigación es la triangulación, la cual Martínez (2004) expresa lo siguiente: “Triangular es utilizar el control cruzado de informaciones, buscando compensar la debilidad de la metodología con la complementariedad y convergencia de distintos procedimientos” (p.17). Por tal motivo se tomó las diversas opiniones y los distintos puntos de vistas de los entrevistados, para así poder tener un diagnóstico acertado y preciso para tener un panorama más amplio de las posibles soluciones que se pudieran presentar.

De los datos o atributos que se obtuvieron al recabar la información, a partir del DRP y de la observación directa hecha a los actores sociales, se desprende la siguiente categorización que permitirá determinar la problemática más resaltante a nivel gerencial, motivacional y de clima organizacional.

Iris Zurita

Cuadro 2

Categorización de los Datos obtenidos

Participantes	Categorías	Atributos
Actores sociales (21 docentes y un coordinador pedagógico)	Procesos administrativos	Escaza Participación de los docentes en la planificación de los procesos gerenciales Inexistencia de sanciones desde el cuerpo directivo a los docentes
	Motivación	Bajos niveles de motivación para llevar a cabo actividades fuera del aula de clase
	Clima organizacional	Tensiones entre docentes de aula y coordinadores por decisiones gerenciales.
Equipo de intervención (investigadora).	Otros problemas	Incumplimiento de las funciones y roles tanto de docentes como coordinadores
	Problemas observados	<ul style="list-style-type: none"> - Descontento generalizado por la linealidad de la autoridad y gerencia. - Temor de expresar sus inquietudes sobre los procedimientos administrativos. - Tensión en el clima organizacional, especialmente por las prácticas en las toma de decisiones.

De la categorización de las necesidades se observan diferentes problemas que podrían ser abordados por la propuesta de intervención. En este sentido, el plan de acción debe apuntar a resolver los problemas existentes sobre los procedimientos administrativos, asimismo debe fomentarse la motivación con la finalidad de generar la participación de los docentes en la toma de decisiones y otros procesos internos de la institución.

Iris Zurita

Una vez realizado el diagnóstico, y posterior a la jerarquización de las problemáticas detectadas en conjunto con los actores sociales de la comunidad estudiada, se procedió a realizar la triangulación de los datos obtenidos. Con base a lo planteado por Parker (2004) y Márquez (2006) se determinó la importancia la implementación de una gerencia participativa en la institución.

Como expresan estos autores enfocar la atención en la posibilidad que en las escuelas se utilice la gerencia participativa como cuestión de espíritu, con una combinación de personalidad y visión en forma asertiva, además, valore su entorno y el desempeño laboral de los docentes, asimismo, sea capaz de promover una visión compartida y reconozca el rol que le pertenece como gerente.

De ese modo, no solo el personal directivo y coordinadores son los únicos encargados de la toma de decisiones y de resolver conflictos, deben tener habilidad para conocer a su personal, hacer cumplir las actividades, distribuir el tiempo, emplear estrategias administrativas efectivas permitiendo el logro de los planes institucionales, a través del desempeño laboral de su personal. Estas posiciones teóricas coinciden con lo observado por las investigadoras sobre la necesidad de fomentar la motivación y mejorar las prácticas gerenciales en la institución.

Finalmente puede decirse que aunque son diversas las problemáticas que necesitan ser atendidas, aquí se puntualizarán los esfuerzos hacia la desmotivación de los docentes, la mejora de los procedimientos administrativos y clima organizacional, a través de la implementación de un modelo de gerencia participativa que emancipe a los docentes a integrarse más en la toma de decisiones en la institución.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se trabajó desde el paradigma socio-crítico, de acuerdo con Arnal (1992) adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa; sus contribuciones, se originan, “de los estudios comunitarios y de la investigación participante” (p.98). Tiene como objetivo promover las transformaciones

Iris Zurita

sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros.

La presente investigación sigue los lineamientos del paradigma Sociocrítico, un modelo epistemológico que plantea el abordaje de una realidad compartida, construida, dinámica, múltiple, holística, divergente, teniendo como principal interés emancipar a los sujetos participantes, identificando para ello el potencial para el cambio a través del análisis de dicha realidad, trabajándose con 21 docentes y una coordinadora pedagógica de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo.

RESULTADOS

En esta fase de la investigación se presenta la sistematización y análisis de la información recabada y las experiencias vividas durante el desarrollo del plan de acción diseñado con el propósito de reflexionar sobre los principios de la gerencia estratégica para transformar la gestión de los procesos administrativos y educativos en la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo. La narrativa de la experiencia se divide en dos momentos, primeramente, se describen las vivencias de la investigadora y coinvestigadores durante el desarrollo de las acciones ejecutadas, para luego presentar los hallazgos de la evaluación realizada a través de la observación y el registro anecdótico durante dichas actividades y la triangulación de los datos recabados.

La sistematización del proceso en estos dos momentos le permitió a la investigadora desarrollar una mayor coherencia, ya que se presenta una secuencia de las experiencias vividas, las percepciones de ella misma y de los otros, así como los conocimientos empíricos construidos durante la investigación.

Dentro de los procesos de la Investigación – Acción Participante tiene una gran virtud: solucionar un problema, convirtiendo a los actores sociales en coparticipes de la investigación, quienes ayudan activamente en el diagnóstico y planteamiento del problema que los afecta, los métodos y técnicas para el análisis de los datos y en la

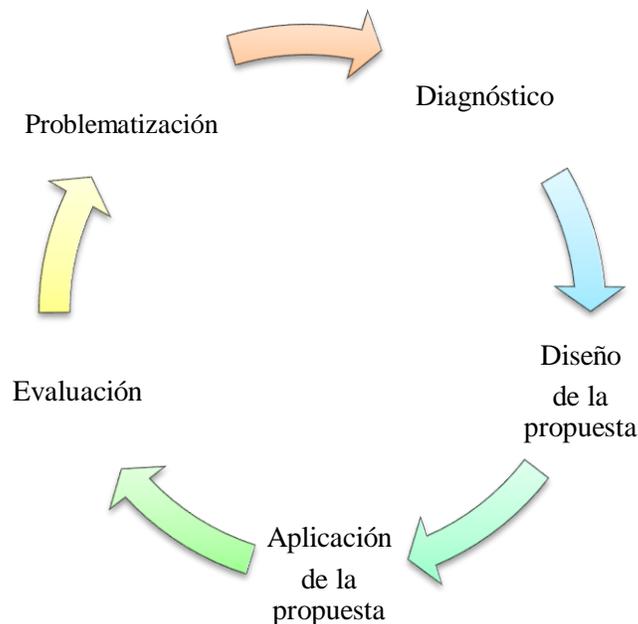
Iris Zurita

ejecución y evaluación de la acción transformadora. En este sentido, Martínez (2006) plantea que el investigador actúa en este caso como facilitador, o como técnico que puede ser consultado en cualquier momento.

Para el desarrollo de las acciones de transformación se siguieron los supuestos planteados por Kemmis y McTaggart (1992) quienes afirma que el proceso de Investigación–Acción es un espiral, un continuo donde se grafican los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de la propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación. Todas estas fases se integran en una acción auto reflexiva donde participan de manera activa el investigador y los coinvestigadores como se refleja en la siguiente figura:

Figura 1

Espiral de la Investigación Acción



Fuente: Kemmis y McTaggart (1992)

Iris Zurita

Las fases del proceso de investigación se desarrollaron de la siguiente manera: A partir de un diagnóstico rápido participativo con la participación de 21 docentes y una coordinadora pedagógica de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo, donde mediante una lluvia de ideas se llevó a cabo una jerarquización de necesidades que afectan a la institución a nivel gerencial. Luego de la jerarquización de las necesidades se determinó que más allá de la capacitación del personal docente, es necesaria una reflexión sobre las prácticas gerenciales dentro de las labores de docencia así como la consideración de los principios de la gerencia estratégica para mejorar el clima organizacional, la toma de decisiones, y la comunicación dentro de la institución, lo que se traducirá a una transformación de la gestión educativa.

Considerando lo esbozado en el diagnóstico rápido participativos se determinaron 4 acciones para lograr transformar la gestión educativa mediante los principios de la gerencia estratégica en la E.B. Manuel Vicente Cuervo, las cuales se describen a continuación:

1. Grupo de Reflexión: Esta actividad estará dirigida por la investigadora con la finalidad de generar una matriz FODA que permita identificar los aspectos relacionados a la gestión educativa y la gerencia participativa.
2. Conversatorio: “La Gestión Educativa desde la Gerencia Estratégica” con la finalidad de discutir las principales herramientas gerenciales que pueden ser puestas en práctica en la gestión educativa.
3. Mesa de Trabajo: Se realizará un taller práctico con los coinvestigadores y la participación de un especialista en empowerment y la toma de decisiones en el ámbito educativo.
4. Foro “importancia de la Comunicación y estrategias motivacionales en el ámbito de la Gerencia Educativa con la finalidad de afianzar las herramientas gerenciales en el personal docente.

En base al plan de acción diseñado y cuya propuesta fue aprobada con los coinvestigadores en reunión realizada el 28 – 06 – 2016, se acordó llevar a cabo las

Iris Zurita

actividades los días 01 -07 – 2016, 08 – 07 – 2016, 15 – 07 – 2016 y 22 – 07 – 2016, en una sola sesión de 4 horas con la finalidad de contar con la atención y participación de todos los actores sociales que integran la comunidad docente y directiva de la E.B. Manuel Vicente Cuervo. A continuación se presenta la narrativa de las experiencias vividas en cada una de las actividades desarrolladas de la mano de los coinvestigadores.

Descripción de las Acciones de Cambio y Transformación

Para el desarrollo del plan de acción se le comunicó al personal directivo del E.B. Manuel Vicente Cuervo las fechas y actividades planificadas para lograr el cambio y la transformación de la gestión educativa a través de las estrategias basadas en la gerencia participativa, como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 4

Desarrollo del Plan de Acción

Actividad Planificada	Fecha
Grupo de Reflexión	01-07 -2016 (4 hrs)
Conversatorio: “La Gestión Educativa desde la Gerencia Estratégica”	08 – 07 – 2016 (4 hrs)
Mesa de Trabajo: Integración de los principios de la Gerencia participativa liderazgo, empowerment y toma de decisiones en la Gestión Educativa”	15 – 07 – 2016
Foro “Importancia de la Comunicación y estrategias motivacionales en el ámbito de la Gerencia Educativa”.	22 – 07 - 2016

Cada actividad se desarrolló por una sesión de 4 hrs cada una, con la finalidad de

Iris Zurita

lograr la mayor atención posible de los coinvestigadores y evitar el cansancio por la realización de una sola jornada. La participación en la organización de las actividades fue corresponsabilidad de la investigadora y el grupo de investigación, por lo que a pesar de no contar con mucho tiempo y algunos inconvenientes que fueron superados, se logró desarrollar todas las actividades planificadas. A continuación, se describen las experiencias vividas en cada una de las actividades diseñadas considerando la participación de los coinvestigadores y las observaciones realizadas a través del registro anecdótico.

Actividad: Grupo de Reflexión

Fecha: 01 – 07 – 2016

De acuerdo a lo establecido en el cronograma, el grupo de reflexión inicio a las 9:00 am con la participación de 19 docentes y la coordinadora profesora Elianta Medina. El objetivo de la actividad era diagnosticar la situación actual de la gestión educativa, y cuales herramientas de la gerencia participativa serían más adecuadas para mejorar los problemas previamente diagnosticados en la E.B Manuel Vicente Ciervo. En este sentido, la participación de los docentes inicialmente fue tímida, ya que los mismos no querían abrirse a describir la realidad que los aqueja.

Para mejorarla dinámica se propuso realizar una actividad para romper el hielo, donde cada uno de los docentes debía sugerir alguna solución a los casos hipotéticos presentados por la investigadora y emanados del Diagnóstico rápido participativo. Durante esta actividad, los docentes reflexionaron sobre las dificultades a las cuales se enfrentan los directivos al momento de tomar las decisiones a nivel gerencial. Este ejercicio ayudó a que los docentes se posicionaran en un rol de gerencia, donde la mayoría de los casos se toman decisiones unilaterales. Luego de este ejercicio, se realizó una reflexión grupal sobre la importancia de la participación de los docentes en las decisiones tomadas desde la coordinación, y se observó cómo los participantes

Iris Zurita

tantos docente como coordinador están deseosos de implementar estrategias que le permitan mejorar sus habilidades en las tomas de decisiones.

En la segunda parte de la sesión, se trabajó una matriz FODA por equipos, y luego fueron compartidas por cada uno de ellos, para construir una matriz que permitiera conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas en la gestión educativa y como estas podrían mejorarse a través estas acciones de transformación guiadas por los principios de la Gerencia Estratégica. A continuación se presenta la matriz FODA generada en conjunto por todos los participantes y la investigadora:

Cuadro 5

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura en completo funcionamiento.- Personal docente y directivo comprometido con el cumplimiento de sus funciones.- Espacios comunes adecuados para llevar a cabo el plan de acción.- Colaboración por parte del personal directivo y coordinadores para desarrollar las actividades propuestas.	<ul style="list-style-type: none">- Convenios con instituciones educativas como la UNEFM a través de los programas municipalizados y de postgrado en Educación.- Colaboración por parte de la comunidad educativa en las actividades realizadas en la institución.- Participación de colectivos de investigación externos en la resolución de los problemas propios de la institución
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- A pesar de que los docentes cumplen con su función dentro de las aulas de clases no participan en la planificación de los procesos gerenciales- Tensiones entre docentes de aula y coordinadores por	<ul style="list-style-type: none">- Baja motivación por razones inherentes a la crisis social y económica que vive la región y el país.- Desconocimiento de los beneficios generados por el diseño y propuesta de los

Iris Zurita

- | | |
|--|---|
| - decisiones gerenciales | proyectos pedagógicos de plantel. |
| - Insistencia en la linealidad de los procesos gerenciales. | - Escaza integración entre la comunidad, los entes gubernamentales y E.B. |
| - Desinterés en el cumplimiento de las normas de convivencia del plantel | Manuel Vicente Cuervo. |
-

Es importante destacar que esta matriz fue construida por cada uno de los aportes más relevantes del trabajo realizado por grupos durante la segunda sesión del grupo de reflexión, esto le permitió a los coinvestigadores darse cuenta de sus fallas y como podrían abordarlas desde los principios de la gerencia participativa.

En este sentido, se observó cómo los actores sociales están dispuestos a conocer más sobre estas herramientas con la finalidad de utilizarlas para mejorar los procesos de gestión educativa dentro de la institución. Asimismo, se evidenció una disposición al cambio desde la gerencia al aceptar sus debilidades y con ánimos de potenciar sus oportunidades. Finalmente, como parte de la reflexión, se propuso la participación actividad de todos los coinvestigadores en las actividades del plan de acción con la finalidad de aprovechar las oportunidades y fortalezas para disminuir las debilidades y amenazas.

Actividad: Conversatorio: “La Gestión Educativa desde la Gerencia Estratégica”

Fecha: 08 – 07 – 2016

La actividad pauta para el día 08 – 07 – 2016 se cumplió a cabalidad. Fue responsable Iris Zurita quien se encargó de ofrecer información especializadas sobre la gerencia estratégica y como estos principios pueden aplicarse a la gerencia educativa. El conversatorio se dividió en tres momentos. El primero con la participación del especialista, luego una ronda de preguntas por parte de los coinvestigadores para finalizar con una reflexión general, por parte de la investigadora y los coinvestigadores.

Iris Zurita

Los actores sociales se mostraron interesados en la actividad, por lo que realizaron toma de notas de la información presentada y solicitaron el material utilizado por el especialista. Asimismo, se observó la participación de los 21 docentes inicialmente comprometidos en el diseño y desarrollo del plan de acción. También se evidenció una amplia participación en la ronda de preguntas, sobre cómo podrían aplicarse estos principios gerenciales en la gestión educativa. Los coinvestigadores estuvieron complacidos con la actividad y solicitaron repetir la experiencia desde un punto de vista de formación y capacitación, donde obtengan un producto o certificado que les permita mejorar su currículo.

Durante la reflexión general se determinó la necesidad de conocer más sobre los aspectos de la gerencia participativa, especialmente, con respecto a la comunicación y el empowerment, siendo esta última desconocida por la mayoría de los coinvestigadores. Esto podría deberse a que es un término propio de las prácticas gerenciales empresariales, y que últimamente ha sido aplicado a cualquier tipo de organizaciones demostrando una efectividad alta en el mejoramiento del clima organizacional. En este sentido, se decidió dentro de la dinámica del foro incluir un apartado para ahondar los principios del empowerment con lo cual los coinvestigadores podrán lograr una mayor flexibilidad y autonomía por parte del personal, lo cual incrementaría el ser creativos y por ende ser transformadores del espacio donde realizan sus actividades.

Actividad: Mesa de Trabajo “**Integración de los principios de la Gerencia participativa liderazgo, empowerment y toma de decisiones en la Gestión Educativa**”

Fecha: 15 – 07 – 2016

Esta actividad fue dirigida por Iris Zurita con la finalidad de aplicar los principios de la gerencia participativa a los diferentes ámbitos de la gestión educativa. Durante la realización de esta actividad participaron los 21 coinvestigadores, por lo que se

Iris Zurita

procedió a formar grupos de tres personas. La participación del especialista con una lista de casos para ser estudiados, el material impreso y mediante el uso de láminas de papel bond, cada grupo debía producir un poster donde especificara cual principio de la gerencia estratégica podría ayudar a resolver los problemas diagnosticados.

El resultado de la actividad fue inspiradora, por cuanto permitió a los coinvestigadores empaparse en los principios de la gerencia participativa como el liderazgo, empowerment y toma de decisiones para resolver las situaciones a nivel gerencial dentro de la institución. Aunque muchas veces, se observaba desánimo y desmotivación, se hacía hincapié en la necesidad del cambio, y que el mismo residía dentro de cada uno de ellos, propiciando así que los coinvestigadores se sintieran motivados a implementar las herramientas de la gerencia estratégica en el cumplimiento de todas sus funciones, no solo dentro del aula de clases, sino fuera de ella, en las acciones dirigidas a mejorar la gestión educativa de toda la institución.

Por otra parte, aunque se tocaron temas álgidos para todos los involucrados, sobre todo aquellos referentes a la linealidad de las decisiones que se toman desde las instancias directivas, comprender los principios del liderazgo y del empowerment, le dará la apertura necesaria a los procesos de gestión educativa, con la finalidad de integrar a los docentes de forma permanente. Finalmente, la actividad culminó con la presentación de los posters realizados por los grupos, y con una visión compartida para la integración de los principios de liderazgo, comunicación y empowerment para mejorar la Gestión Educativa de la E.B. Manuel Vicente Cuervo.

Actividad: Foro “Importancia de la Comunicación y estrategias motivacionales en el ámbito de la Gerencia Educativa”.

Fecha: 22 – 07 – 2016

Para la realización de esta actividad se presentaron algunos inconvenientes. Generalmente todas las actividades se realizaban durante horas de la mañana, pero debido a un problema con el fluido eléctrico, el foro tuvo que ser reprogramado para

Iris Zurita

este mismo día pero en horas de la tarde. La actividad comenzó a las 3 pm, contando con la participación de 19 docentes, y dos coordinadores de la E.B. Manuel Vicente Cuervo. A pesar de las dificultades, el foro se desarrolló exitosamente de la mano de la Psicóloga María Camacho.

El manejo del contenido por parte de la especialista interesó mucho a los participantes quienes mostraban entusiasmo al conocer las diferentes estrategias que les permitiría integrarse a la gestión educativa a través de los principios de la gerencia estratégica. Se realizaron simulaciones y reflexiones generales durante el abordaje de la temática. Muchos de los docentes, reconocían las fallas en la comunicación y como se habían sentido desmotivados por tantas situaciones propias de la profesión docente.

La especialista lidió no solo con las emociones de los participantes sino que los motivó a sentirse parte del cambio necesario para la institución, y que solo en la unidad y la integración de todo el personal podrían lograr los cambios deseados. Por otra parte, se mostró una apertura por parte del personal directivo a mejorar e iniciar un plan para integrar a los docentes en el rediseño de las normas de convivencia, y a generar conjuntamente las sanciones para penalizar el incumplimiento de las funciones tanto docentes como directivas.

Es importante la recursividad de las decisiones que se tomen a nivel gerencial, y que los lineamientos emanados sean acordados por todos los actores que participan en el hecho educativo. Debe existir una igualdad de condiciones para todo el personal de la institución, y esto solo se logrará aplicando los principios de la gerencia estratégica en la gestión educativa.

Todos los participantes se mostraron agradecidos por la oportunidad de reflexionar sobre sus propias prácticas, considerando que este tipo de actividades son de gran motivación ya que se hacen con el fin de mejorar su propia institución. Los docentes de la E.B Manuel Vicente Cuervo, a pesar de las dificultades, tienen gran sentido de pertenencia, por lo que las herramientas ofrecidas y la reflexión generada durante el

Iris Zurita

plan de acción desarrollado serán de gran ayuda para mejorar la gestión educativa de la institución.

EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN

Todas las acciones desarrolladas para reflexionar sobre los principios de la Gerencia Estratégica para transformar la gestión de los procesos administrativos y educativos en la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo se llevaron a cabo de forma congruente y tuvieron una participación dinámica por parte de los 19 docentes y los coordinadores que asistieron a las mismas. En este sentido se pudo evidenciar el entusiasmo y las expectativas por involucrarse en cada una de las acciones que se planteaban realizar durante el desarrollo de la presente investigación.

De igual manera se evidenció el final de cada acción la reflexión de cada participante evidenciada en las posiciones que planteaban y en su actuación recogida a través de la observación y el registro anecdótico utilizado, donde se manejaron criterios como la actitud del participante, disposición al cambio, convivencia con los estudiantes y la actitud de responsabilidad con los cambios a generar en la Gestión Educativa.

Inicialmente se realizó un grupo focal para reflexionar sobre las prácticas gerenciales en la gestión educativa dentro de la institución. Durante esta actividad se realizaron dinámicas para promover el interés de los docentes en los procesos de toma de decisiones, liderazgo, empowerment y comunicación dentro de los procesos gerenciales, se efectuó con la asistencia de 19 docentes y una coordinadora del plantel. Los profesores se mostraron motivados a participar en la dinámica y generaron un constructo con una matriz FODA donde determinaron los elementos que inciden en la gestión educativa en la institución. Luego, compartieron con la investigadora sus vivencias, construyendo así una matriz general, con todos los puntos tratados por cada equipo.

Para cumplir el objetivo de fomentar la participación de los docentes en los procesos gerenciales dentro de la institución se llevó a cabo un Conversatorio sobre las

Iris Zurita

principales herramientas de la Gerencia Educativa, donde los participantes actualizaron y profundizaron sus conocimientos sobre liderazgo, comunicación, motivación y empowerment, este último siendo desconocido por la mayoría, lo que originó gran curiosidad y ganas de comprender la información sobre este aspecto de la gerencia estratégica y como aplicarlos en el día a día, y en los procesos de gestión educativa. Por otra parte, la participación de los coordinadores del plantel fue de gran ayuda, al observarse un compromiso para generar los cambios necesarios desde las instancias directivas del plantel.

Para poner en práctica los principios de la gerencia participativa se llevó a cabo una **Mesa de Trabajo** de formación sobre el empowerment y la toma de decisiones en el ámbito educativo esto permitiría Propiciar un clima organizacional que permita la integración de todos los actores sociales a la toma de decisiones y la gestión educativa dentro de la institución. Se evidenció la construcción del conocimiento al participar activamente en la puesta en práctica de los principios teóricos de la gerencia participativa a través de los estudios de casos inherentes a la gestión educativa. Se observó una disposición de parte de los coinvestigadores a compartir sus propios casos y a proponer soluciones a los problemas propios de la institución a través de las herramientas propuestas.

Para impulsar la comunicación y la motivación como medios para alcanzar el éxito en los procesos de gerencia educativa se desarrolló un **Foro** sobre la importancia de la comunicación y estrategias motivacionales en el ámbito de la gerencia educativa. Este foro se llevó a cabo de la mano de la Psicóloga María Camacho quien fungió de facilitadora. Se evidenció el interés y motivación por parte de los participantes durante el desarrollo de la actividad, culminando con el compromiso de poner en práctica los principios allí aprendidos en el nuevo año escolar 2016 – 2017.

A nivel general pueden señalarse algunos aspectos generados por la evaluación realizada a las actividades ejecutadas en el plan de acción:

Iris Zurita

Motivación para elaborar una planificación ajustada a los principios de la gerencia participativa para dar seguimiento y control a la actuación docente y la gestión educativa.

Actitud positiva al cambio en su práctica docente y roles que desempeñan dentro de los procesos de gerencia educativa en el plantel.

Valoración personal de la transformación social y personal que puede lograrse a través de este tipo de actividades de reflexión.

Necesidad de mejorar los procesos de toma de decisiones, con la colaboración del personal directivo, coordinadores y docentes.

Iniciar un proceso de reflexión sobre las normas de convivencia generando un compromiso para su cumplimiento por todas las partes interesadas.

Construir un plan de gerencia estratégica para organizar las acciones en la gestión educativa para el año 2016 – 2017 en la E.B. Manuel Vicente Cuervo.

Finalmente con el propósito de convalidar los hallazgos y alcances de la investigación se realiza la triangulación de los datos y hallazgos generados en esta investigación. En esta investigación se aplicó el proceso triangulación de la información propuesto por Martínez (2006) como una estrategia para tratar de generalizar y confirmar los hallazgos haciendo una combinación de múltiples acercamientos referidos a un mismo fenómeno. Para ello se toma como base lo generado por los coinvestigadores, lo emanado de la teoría y las observaciones de la investigadora, siendo recurrente tener en cuenta a Hernández (2018), quien propone una mejor participación de los docentes y padres en la mejora de un aprendizaje activo, aunado a Romero & Villasmil (2017), quienes plantean la formación permanente del docente con fines de crecimiento integral, visión compartida por Reyes Aular (2016), en cuanto a la generación de estrategias emergentes con fine de promover una educación de mayor calidad.

CONCLUSIONES

Reflexionar sobre todos los procesos de gestión educativa y gerencia estratégica es

Iris Zurita

posible construir modelos para mejorar el funcionamiento administrativo y académico de las instituciones educativas. Es necesario generar la confianza, motivación y el clima organizacional adecuado que ayuden a desarrollar procesos sanos de comunicación y toma de decisiones.

Proyectar a la comunidad educativa y a los entes involucrados el resultado de la presente investigación, con la finalidad de establecerla como eje integrador de la gestión educativa dentro de la E.B. Manuel Vicente Cuervo

A continuación se presentan algunas de las consideraciones finales emanadas del proceso investigativo y en concordancia a los objetivos planteados y el propósito del investigador:

En relación al propósito general de la investigación, se logró transformar las concepciones sobre los procesos administrativos y educativos de la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo a través de los principios de la gerencia participativa, acercando a los coinvestigadores a considerar las herramientas de liderazgo, motivación, empowerment y comunicación para mejorar su desempeño docente y el clima organizacional en general.

La situación reflejada a través del Diagnóstico rápido participativo, desde donde fueron jerarquizadas las necesidades de formación emergió un plan de acción que direccionó una propuesta que permitiera mejorar los procesos de gestión educativa a través de las herramientas de la gerencia estratégica.

Con respecto a los propósitos específicos de la investigación; se evidenció que para diagnosticar la situación de los procesos de gestión educativa en la E.B. Manuel Vicente Cuervo se llevó a cabo un grupo de reflexión desde donde se generó una matriz FODA para caracterizar dichos procesos y se aplicaron actividades basadas en la gerencia participativa para mejorar los procesos administrativos y educativos en la Escuela Bolivariana Manuel Vicente Cuervo. Durante la reflexión sobre las estrategias participativas y reflexivas en el fortalecimiento y desarrollo de las prácticas de gerencia participativa se generaron espacios para la socialización de experiencias, y trabajo en

Iris Zurita

equipo que permitieron enriquecer las concepciones docentes sobre elementos como la comunicación, el empowerment, el liderazgo.

La investigación por ser acción participante, cumplió con el último propósito establecido, ya que el plan de acción fue ejecutado y desarrollado con el compromiso activo de los coinvestigadores que participaron para reflexionar sobre las estrategias para el fortalecimiento y desarrollo de las prácticas de gerencia participativa dentro de la institución. Este espacio de análisis y reflexión surge de un proceso sistemático de abordaje de la realidad, para hacer emerger la situación problemática o establecer la situación problemática para así lograr transformar la misma. Finalmente, la experiencia vivida permitió al grupo de investigación y la investigadora integrarse con la finalidad de resolver las necesidades planteadas en un inicio en el diagnóstico, para lograr transformar la realidad conocida.

REFERENCIAS

1. Arnal, J. (1992). Investigación Educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona (España)
2. Bastidas y Pacheco (2011). Gerencia participativa y la promoción social en escuelas urbanas, Municipio Trujillo, Estado Trujillo, Venezuela. *Revista Educación* 35(2), 119-139, ISSN: 0379-7082, Julio-Diciembre, 2011
3. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 6º Edición. México: Mc Graw Hill. Interamericano.
4. Hernández, A. (2018). Transitando por el camino de la escuela para padres, madres y representantes. Una experiencia vivida. *EPISTEME KOINONIA*, 1(1), 51-71. Recuperado de <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/epistemekoinonia/article/view/490>
5. Kemmis, S. y McTaggart, R. (1992). Como planificar la investigación –acción. Barcelona: Laertes.

Iris Zurita

6. Márquez, A. (2006). La problemática educativa en Venezuela. Recuperado de <http://www.alexismarquez.educa.com> Martínez, M (2006). Ciencia y arte de la metodología cualitativa. 2da edición. México: Trillas.
7. Martínez, M. (2004). El método de la investigación-acción. México: Limusa–Noriega, Editores G.
8. Parker, M. (2001). Administración dinámica. Editado por Herrero Hermanos, Sucs. S.A.
9. Reyes Aular, M. (2016). Programa de estrategias pedagógicas dirigido a los docentes para la participación de la familia al proceso de aprendizaje en la atención educativa no convencional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(2), 50-73. Recuperado de <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/39/27>
10. Romero, A. & Villasmil, T. (2014). Componentes de la Gerencia Participativa que se corresponden con la Concepción de Gerencia en el Ámbito Educativo. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM Depósito Legal: PPX200602TR2436 / ISSN: 1856-6936. Volumen 8 Edición No 1 – Año 2014.*
11. Romero, M., & Villasmil, J. (2017). Repensar la formación docente. hacia el encuentro de una nueva perspectiva epistémica para su abordaje y resignificación. *CIENCIAMATRIA*, 3(5), 133-149. <https://doi.org/10.35381/cm.v3i5.17>
12. Salgado, A (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación Del Rigor Metodológico y Retos. Universidad de San Martín de Porres. Documento en Línea. Disponible en: www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2766815.pdf