



Miradas Educativas

*"Retos y realidades
en el contexto
venezolano"*

Junio, 2020

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA
ENSAYOS DE INVESTIGACIÓN
Volumen 6 No 1 - junio 2020

Carmen Quijada, Rosaura Serrano, Carmen Martínez, Ana Rodríguez, Aleska Lira, Leonides Sarabia, Luany Lira, Illeyns Pirela y Olivia López.

Primera Edición: junio, 2020
San Joaquín de Turmero, Venezuela

Depósito Legal: pp200203AR289

ISBN:1690-3064

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



COMITÉ EDITORIAL

Crisálida Villegas G. (Venezuela)
Mirian Mendoza (Venezuela)
Roberto C. Tovar G. (Venezuela)
Dra. Sandra Salazar (EEUU)
Dr. Ibaldo Fandiño (Colombia)
Dra. Nancy Ricardo (Ecuador)

PORTADA

Roberto Carlos Tovar García

DIAGRAMACIÓN Y COMPILACIÓN

Roberto Carlos Tovar García
Crisálida Villegas G.

FORMATO ELECTRÓNICO

Rosy León de Valero

Fecha de Aceptación: Diciembre, 2019

Fecha de Publicación: Junio, 2020

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.

©UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

AUTORIDADES

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Dr. Basilio Sánchez Aranguren
Rector

Dr. Rodolfo Piña
Vicerrector Académico

Dr. Gustavo Sánchez Rojas
Vicerrector Administrativo

Dra. Edilia Papa Arcila
Secretaria

Ensayos de Investigación Volumen 6, Número 1, Año 2020
San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentennial de Aragua

Es una publicación correspondiente a la serie de libros arbitrados del Fondo Editorial de la Universidad Bicentennial de Aragua (FE-UBA) dirigida a Investigadores y académicos de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación universitaria. Es una publicación periódica trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO
VENEZOLANO

ÍNDICE

		p.p.
	PRÓLOGO Roberto Carlos Tovar García	05
I	INTRODUCCIÓN	07
PRIMERA PARTE: EDUCACIÓN UNIVERSITARIA		
II	EL DOCENTE UNIVERSITARIO ANTE LOS RETOS DE LOS PARADIGMAS EMERGENTES Carmen Quijada	10
III	SATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESORADO EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA. UN CASO DE ESTUDIO Rosaura Serrano	21
IV	PRESUPUESTO POR PROYECTO DE LAS UNIVERSIDADES AUTÓNOMAS DE VENEZUELA Carmen Martínez	30
SEGUNDA PARTE: GERENCIA EDUCATIVA		
V	EFICACIA ESCOLAR. UNA VISIÓN GERENCIAL Ana Rodríguez	44
VI	GESTION DEL CONOCIMIENTO CON EL USO DE LAS TIC Aleska Lira	54
VII	ESCUCHA ACTIVA EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL Leonides Sarabia	63
VIII	LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL SER, HACER, CONOCER Y CONVIVIR Luanys Lira	74
IX	DESEMPEÑO Y AUTOESTIMA DEL GERENTE EDUCATIVO Illenys Pirela	81
X	COACHING EN LA GESTIÓN GERENCIAL DESDE UNA PERSPECTIVA EDUCATIVA Olivia López	95
	RESEÑA DE LOS AUTORES	111

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

PROLOGO

Educar en Venezuela en el contexto actual implica un reto ante las realidades que se viven a diario en las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades. Cuando se habla de la educación del siglo XXI, inmediatamente vienen a la mente ideas como innovación, tecnología, sociedad del conocimiento, entre otros aspectos, que han ido cambiando a un ritmo vertiginoso provocado por esta nueva sociedad del conocimiento.

Estos procesos continuos de cambios han producido la necesidad de formularse una nueva visión del papel del docente y los retos que estos deben asumir en la educación del siglo XXI. Escobar (2018:12) señala que “Somos gestores de cambio, participes activos dentro de un proceso de construcción, la educación es la respuesta para salir de una marginalidad social y es precisamente en nuestras manos que se encuentra esa responsabilidad”.

El papel del docente en el siglo XXI será cada vez más complejo; debe responder a su propia especificidad histórica cultural y a los espacios geográficos que le rodean en las dimensiones ética, política, culturales, económicas y jurídicas, que sean de su competencia. Los docente tienen la misión de estar al servicio de los intereses del país, esto con el fin de promover cambios y desarrollo para la búsqueda del bienestar colectivo de la sociedad.

Ante los continuos desafíos de un contexto social dominado por el discurso de la globalización, es necesario que el docente asuma una actitud crítica desde su formación epistemológica y cultura investigativa. Especialmente, la nueva realidad venezolana tiene la intencionalidad de revolucionar una nueva cultura educativa basada en nuevas prácticas docentes, gerenciales y tecnológicas, que busca estimular en el talento humano, sus capacidades cognitivas, fortalecer sus competencia y

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

creatividad. teniendo presente el humanismo y la democracia como motor de cambio y transformación social.

Es así que la obra hace un recorrido por el papel que juega el docente o profesorado de las instituciones educativas tanto en el subsistema de educación básica, como en el universitario. Evidenciándose el rol de líder transformador que tiene el profesional de la docencia en sus diferentes facetas, como responsable de un grupo estudiantil, directivo o incluso como coach motivacional ante los retos y realidades que permanen al sistema educativo.

El libro constituye una invitación a reconocerse primero como investigadores permanentes y continuos del hecho educativo, pero también es un llamado a la reflexión crítica sobre la responsabilidad de los actores educativos en la transformación necesaria de la sociedad del conocimiento, tomando el docente un rol significativo en los cambios que se viven en los diferentes escenarios.

Roberto Carlos Tovar García

INTRODUCCIÓN

El libro que se presenta a la comunidad académica es producto de la compilación de ensayos realizados por un grupo de los estudiantes del Diplomado Formación de Investigadores, bajo la conducción del candidato Doctoral Roberto Carlos Tovar García. Su propósito principal es reflexionar acerca de la educación en los dos subsistemas educativos y desde sus diferentes elementos componentes, como lo son la docencia, los docentes, los gerentes, la gerencia, la gestión de conocimiento y las tecnologías, entre otros, que se entreen en un complejo proceso recursivo.

La actualidad mundial y nacional exige una nueva concepción de educación como un proceso complejo y transdisciplinario que se proponga incrementar la calidad de vida de las personas, dándole la oportunidad que ellas misma manejen su presente y por ende futuro, en un proceso de autoaprendizaje. Entendida la organización educativa, como el espacio estratégico para detonar desde estas los procesos educativos que involucren activamente la sociedad. Se requieren nuevos educadores, personas que entiendan la nueva misión de la educación desde la perspectiva emergente.

Esta nueva visión de la educación promueve entre sus fines: la participación social, la concepción de transformación de la educación apoyada en las TIC; la permanente revisión personal, familiar e institucional de las relaciones consigo mismo, con los demás y con el entorno y la convicción que la calidad de la educación exige también una gestión del conocimiento y del talento humano proactiva.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

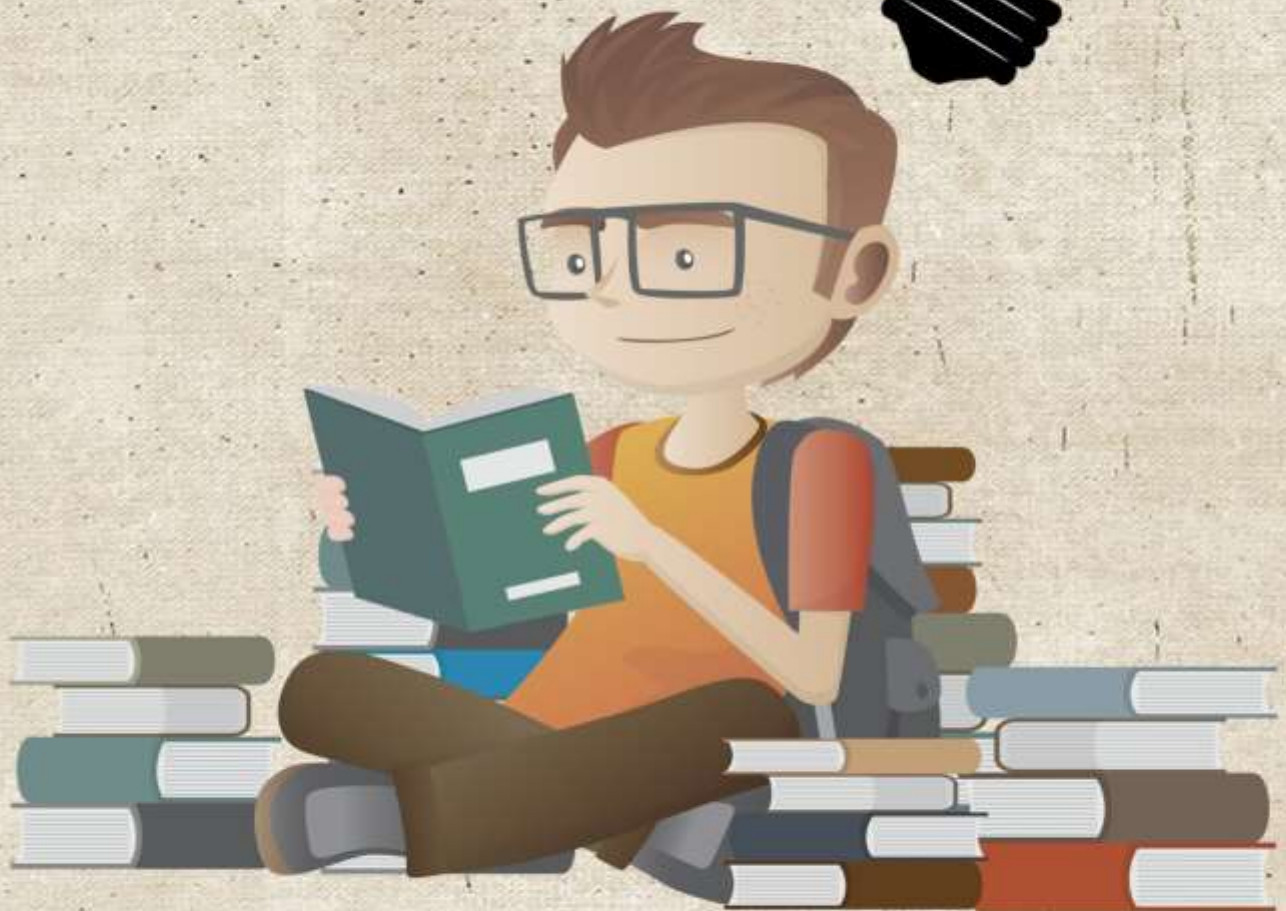
Lo planteado requiere, igualmente, de gerentes educativos con necesidad de hacer cada vez mejor las cosas, que tiene que ver con la asunción de riesgos moderados para conseguir algo nuevo y original. Un gerente que asume el liderazgo como la necesidad de ser influence al servicio de los objetivos de la organización, lo que implica tres competencias básica: empatía e iniciativa cognoscitiva, el establecimiento de redes de influencia interpersonal e influir en los demás participando con ellos en un objetivo de orden superior y conciencia micropolítica.

El libro se estructura en dos partes y nueve capítulos. La primera parte, educación universitaria, presenta tres capítulos relacionados con la temática. En el primero, Carmen Quijada reflexiona acerca de El docente universitario ante los retos de los paradigmas emergentes. Seguidamente, Rosaura Carpio, presenta los hallazgos de un caso de estudio acerca de la Satisfacción laboral del profesorado en la universidad privada. Finaliza esta parte, con la producción de Carmen Martínez, titulado Presupuesto por Proyecto de las Universidades Autónoma de Venezuela.

La segunda parte, Gerencia educativa, esta referida a seis capítulos que estudia la temática desde varias aristas. En el cuarto capítulo, Ana Rodríguez, trabaja la Eficacia Escolar desde una visión gerencial. Aleska Lira, por su parte, refiere el quinto capítulo a la Gestión del conocimiento con el uso de las TIC. A continuación, Leonilde Sarabia, presenta en el capítulo sexto: Escucha activa en el desempeño gerencial. Luany Lira, es la responsable del séptimo capítulo, titulado Liderazgo gerencial educativo desde la dimensión del ser. En el octavo capítulo, Ileny Pirela es la autora del Desempeño y autoestima del gerente educativo. Por último, Olivia López, en el noveno capítulo plantea la aplicación del Coaching en la gestión gerencial de la educación.

PRIMERA PARTE

**EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA**



**EL DOCENTE UNIVERSITARIO ANTE LOS RETOS DE LOS
PARADIGMAS EMERGENTES**

Carmen Quijada

El problema de la pedagogía educativa, es haber perdido el rumbo por el abandono a la actualización constante

Heddy Sevilla (1998)

Las transiciones epistémicas generadas por la postmodernidad y la globalización, constituyen oportunidades desconocidas forjadas por la incertidumbre de los paradigmas emergentes, que le han salido al paso al compendio discursivo hegemónico de un modelo lineal de pensamiento positivista.

Ante estos retos concebidos por los nuevos paradigmas, emerge la necesidad de repensar el perfil del docente universitario, como una vía de transformación a lo que es aceptado por la comunidad científica en cuanto a la forma de hacer ciencia en la praxis pedagógica. Desde esta perspectiva, el capítulo tiene el objeto de repensar el perfil del docente universitario ante los retos de los paradigmas emergentes.

Nuevos paradigmas

El mundo posmoderno, se caracteriza por estar en constante cambio y evolución debido a los avances científicos y tecnológicos, esto es un indicativo de la existencia de una realidad cambiante donde interactúa el saber, conocer y el hacer de la praxis pedagógica en correspondencia con la diversidad paradigmática vigente. Asumiendo paradigma según Ortiz (2008) como “ una

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

concepción compartida por una comunidad de científicos y que de alguna manera guía el modo de hacer ciencia” (p.161).

En este sentido, los paradigmas son teorías, valores, creencias, técnicas entre otros que conforman la forma o manera de practicar la ciencia. El mismo Ortiz (obcit) señala que los paradigmas se corresponden con el grupo de proposiciones que, aceptado por la comunidad científica en un momento dado, determina lo que va a considerarse como ciencia en el periodo de su predominio.

Lo señalado por Ortiz en el párrafo anterior, indica que los paradigmas son cambiantes, que tienen un periodo de predominio donde las tendencias van cambiando y algunos pueden cesar o desaparecer ya que pierden vigencia en el contexto histórico del momento en el cual se ubica la realidad, una muestra de ello se evidencia al final del siglo XX, donde se dio cuenta de una ruptura de la hegemonía paradigmática ejercida por las fuerzas circundantes del positivismo. Al respecto Salcedo (2016) señala que:

El final del siglo XX daba ya sus indicios del crepúsculo de la forma clásica de hacer ciencia, sin lugar a dudas que los avances científicos condujeron al ocaso del positivismo reduccionista que mantuvo a la humanidad comprimida en una visión equilibrista, lineal, de orden, donde todo era predecible y buscaba la lógica científica, medible y cuantificable (p.8).

El planteamiento de la cita anterior, es una evidencia que muestra la forma como se ha ido moldeando y transformado la forma de visualizar al mundo más allá del paradigma dominante de siglos anteriores, dando cabida a nuevas formas de pensamiento donde emergen nuevos paradigmas. Al respecto, Llamazares (2012) señala que la humanidad está sufriendo la tensión entre un estado de conciencia que ya es disfuncional “paradigma

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

moderno” y un estado de conciencia que aún está en ciernes, el paradigma holístico. Por ello Balza (2016) plantea que los paradigmas emergentes:

Entrañan una sinérgica relacional sistémica que nos conecta con una realidad educativa, pedagógica, axiológica, investigativa... de naturaleza holográfica, inagotable e inextricable, como expresión que desde la misteriosa continuidad de la vida, nos emplaza acerca de la necesidad de suscitar procesos de aprendizajes hologógicos a partir de ejercicios intelectivos de comprensión y entendimiento que religuen a las múltiples dimensiones de la condición humana, todo lo cual exige hacer uso de una inteligencia supra cognitiva para la comprensión global del ser (p.30).

Los planteamientos de Llamazares y Balza, develan una realidad donde los procesos de aprendizaje están cambiando en función de la condición humana. Por ende es necesario analizar las funciones de formación del docente universitario que le permita alcanzar las competencias necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas forma de mirar al mundo desde diversas perspectivas como lo plantean los paradigmas emergentes.

Esto implica según Sevilla (2001) internalizar que la “creación de espacios para la cultura de investigación y de procesos intelectuales universitarios, es tarea inminente... a la formación de profesionales...” (p.40). Es necesario entonces que las universidades, conciban una visión futurista enmarcada en los paradigmas emergentes, colocando como centro la relevancia de la innovación como una estrategia de acción frente a los cambios futuros.

El profesor universitario, debe enriquecer su formación desde las nuevas tendencias paradigmáticas para poder contar con un abanico de posibilidades a la hora de facilitar el conocimiento a los participantes. Es decir la formación permanente es un mandato de la academia a quienes escogieron

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

el camino de formar. Para Sevilla (ob cit) el perfil del docente universitario del tercer milenio y el de las reformas de la academia exigen al profesor una realidad que subsume a un profesional “capaz, investigador, estudioso, ético proactivo, humano y humilde, teniendo como premisa que el genio es humilde y el ignorante es soberbio “(p.43).

Es decir el docente universitario tiene la obligación de formarse permanentemente, para poder hacer frente a las exigencias de los nuevos paradigmas asumiendo la humildad y dejando a un lado la soberbia impuesta por el conductismo, donde el docente es el único que posee el conocimiento y lo ejerce desde la imposición, ya que asume como única verdad sin tomar en cuenta a los estudiantes.

Para Balza (2016) esto “...comporta, no solamente un fascinante encargo intelectual, sino un verdadero desafío epistemológico para el docente de la universidad del siglo XXI...” (p.4). En este planteamiento se esgrime la formación pedagógica del docente como única forma de mantener el conocimiento actualizado en pro de mejorar el desempeño estratégico de la acción educativa y lograr la excelencia académica como fin fundamental que energiza la motivación al logro y que debe ser la característica más sobresaliente de la misma. Ello se debe traducir en una exigencia estricta en el rendimiento de docentes y estudiantes.

En virtud de lo expuesto, se plantea la necesidad de un facilitador preparado para esas nuevas exigencias de los paradigmas emergentes, donde las universidades deben promover una formación docente vista desde la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en correspondencia a las necesidades de desempeño de las funciones docentes.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

La actualización docente en las universidades, constituye un acercamiento al perfil del facilitador que reclama la realidad cambiante de un mundo cada día más globalizado. Es por ello que las universidades, deben hacer una revisión permanente, en función a su misión, a la actualización de sus docentes, para que se adecue a una estructura protagonizada por los paradigmas emergentes, donde se impulse la libertad de pensamiento como eje propulsor que erradique el estancamiento epistémico.

Docente del siglo XXI

Es de suma importancia señalar que a la identidad del docente de este siglo subyace una diversidad de ideas que según Romaña y Giros (2017) reseñan la noción de permanencia, a la constancia, la unidad y el reconocimiento de uno mismo. La noción de identidad profesional devela aquellos aspectos que identifican a los sujetos con su profesión. En este sentido, la noción de identidad, a diferencia de la idea de rol, implica la dimensión personal vivida, psíquica, pero también la visión social donde lo personal y lo social se complementan y construyen constantemente.

Los docentes universitarios, ejercen su labor en diversos contextos donde comparten ámbitos disciplinares muy variados, no obstante, existen una serie de aspectos que los identifican, que los asemejan y que crean una cierta homogeneidad corporativa. Al respecto, Romaña y Giros (obcit) señalan que "la mayoría de las personas que se inician en la vida académica como profesores o como becarios de investigación tienen una característica común: el gusto por el aprendizaje, el estudio y la investigación"(p.2).

Aparte, de la universidad, son muy pocos los lugares que permiten el desarrollo de una vida profesional relacionada a aspectos autoformativos y el atractivo que inicialmente tiene la academia es precisamente el de ser un lugar

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

para continuar aprendiendo. Por ello, no es de extrañar que desde muchas áreas el docente no se identifique inicialmente como profesor, como docente, sino como físico, médico, biólogo, entre otros.

Lledo (1995) plantea que "la docencia viene a ser una obligación que debe cumplirse por el hecho de trabajar en la universidad pero no es, en muchos casos, el aspecto que atrae y por el cual las personas ingresan a trabajar en los departamentos"(p.14). No obstante, son muchos los profesionales que al contrario señalan querer ingresar a la universidad a ejercer la docencia.

La problemática de la identidad del docente universitario como docente viene apuntalada por los criterios sociales que se han ido generando en las propias universidades. En muchos casos, el respeto profesional se mide por criterios de evaluación externos relativos a la investigación e incluso a la gestión universitaria y no tanto por el compromiso con la docencia.

Por este motivo, la reflexión y preocupación sobre la docencia, sobre cómo comunicar el conocimiento y sobre los medios más adecuados para facilitar el aprendizaje de los estudiantes quedan relegados en un segundo plano. El lugar alcanzado a través de la investigación es el que permite legitimar también las otras prácticas (la docencia y la gestión) ya que es la práctica dominante.

Desde esta perspectiva, la identidad del docente universitario tiene mucho que ver con las formas de concebir la docencia y con el paso del tiempo, donde los paradigmas dominantes procuran imponer la práctica y la gestión institucional normado casi todo atando la creatividad y la libertad de pensamiento, generando una visión de que no es posible cambiar, y que hay que atenerse como norma fija a sus preceptos. Esta rigidez, deja relegado

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

tanto al docente como a los participantes, en su percepción de la realidad y sus límites, en la construcción de su identidad personal como individuo y como grupo social, perofundamentalmente en sus formas de apropiarse del conocimiento.

Cambios en la educación universitaria

Estradas en el (2017) publicó un artículo en el periódico El País, donde señaló que la realidad actual muestra que las universidades se van interesando crecientemente por la calidad de la docencia y por la formación de sus profesores. Sin embargo, resalta tres problemas fundamentales que la caracterizan, "la deficiente formación primaria y secundaria, los criterios endogámicos de selección del profesorado y la perversión de la autonomía y la democracia internas determinan el pésimo rumbo de la enseñanza superior"(p.1).

A estos tres elementos problemáticos, se le debe sumar la realidad actual del éxodo o diáspora venezolana, donde según Márquez(2019) presidente de la asociación de profesores de la Universidad Central de Venezuela (APUCV) señaló en el periódico El Aragüeño, que es lamentable la situación que se vive en las universidades venezolanas y las condiciones en la que ejerce el profesorado la educación superior. Razón que ha obligado a 10 mil profesores abandonar las universidades del país.

Estas dificultades conducen a una necesidad ineludible de replantear la forma de percibir la docencia universitaria donde se procure una transformación paradigmática que guie los nuevos horizontes de la educación superior. Así como internalizar que la sociedad está interesada en las funciones docentes e investigadoras que la universidad realiza; es decir, en

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

tener una fuerza de trabajo compuesta por buenos especialistas en los distintos saberes y profesiones.

Al respecto Rodríguez (2019) señala que desde la sociedad existe una sensación, recogida de forma constante tanto por los políticos como por los medios de comunicación, que la universidad está necesitada de grandes reformas y que se resiste a los cambios necesarios, preocupada sólo en mantener sus intereses institucionales.

En este contexto se plantea un proceso de evolución que se caracteriza por la transformación de un sistema universitario homogéneo, compuesto por un conjunto de universidades con similares funciones y niveles de calidad que presten un servicio público de proximidad, en un sistema universitario diferenciado, en el que cada una posea su propia teleología, de acuerdo con sus niveles de especialización.

En este sentido, Carrascosa (2014) señala que el desafío "consiste en definir, mediante un fuerte liderazgo institucional, el perfil estratégico de su universidad, basado en la calidad de la docencia, la excelencia investigadora y la implicación social"(p.9). Esto que sin lugar a dudas, permitiría la sostenibilidad económica, social y ambiental de la institución en un entorno caracterizado por la evaluación y la rendición de cuentas a la sociedad.

El carácter multidisciplinario de los paradigmas emergentes, configura una arista prometedora a la diversidad de desafíos en el que hacer de la docencia universitaria más allá de los paradigmas tradicionales de la ciencia. Sin lugar a dudas que para ello es necesario tener la cabeza bien puesta como lo señala Morín, reformar el pensamiento para generar un pensamiento vinculante con el contexto y la incertidumbre.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

La sociedad cada día más globalizada, con la emergencia de nuevos paradigmas y nuevos modelos teóricos científicos, obligan a reconfigurar el perfil del docente universitario, para que su pensamiento, de cabida a la transformación de la cosmovisión del mundo actual. Esto implica planteamientos transdisciplinarios sustentados en el enfoque complejo el cual contempla la relación holística social, integrando todo aquello que conlleve a la homeostasis dentro del caos mundial.

La visión transformadora del perfil del docente universitario, involucra a su vez, la formación en el abordaje de los paradigmas emergentes que permitan la generación de nuevas ideas colmadas de creatividad e heurística. Lo que daría una gran fortaleza al binomio capacitación y desempeño enfocado en la formación de potencialidades de la más alta calidad.

El cambio de los esquemas de pensamiento del docente universitario, debe estar acompañado con la acción formativa enfocada en el deseo de la excelencia de la educación. El docente universitario, debe ser una persona consciente de su responsabilidad de capacitarse, para asumir la formación de la generación del futuro quienes tienen que estar preparados para afrontar la complejidad y la transdisciplinariedad como síndromes del nuevo siglo.

La universidad, debe internalizar que una sola mirada epistemológica de la praxis docente, no es suficiente. Por ello debe dar cabida a nuevas epistemes y modelos de pensamientos emergentes. El docente del siglo XXI, debe estar preparado para afrontar un mundo colmado de incertidumbres, saliendo de la resignación y del escepticismo generalizado. Para ello es pertinente desarrollar un pensamiento crítico con capacidad de elaborar y practicar estrategias innovadoras.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Todo esto conlleva a un docente competente capaz de organizar el conocimiento, de la condición humana, el aprendizaje de la vida la incertidumbre y la educación ciudadana. El docente del siglo XXI, debe tener una formación enmarcada en el uso de las nuevas tecnologías, siendo consciente que estas, han modificado la forma de comunicarnos y que la generación actual y las generaciones futuras, viven en un mundo hiperconectada tecnológicamente. Lo que sin lugar a dudas, obliga al sistema educativo a adaptarse e incluir nuevas prácticas que ayuden a captar la atención en las aulas.

Referencias

- Balza, A. (2016). **Investigación Social y Desobediencia Paradigmática**. Un Desafío Transcomplejo para el Docente del Siglo XXI. San Joaquín de Turmero, Venezuela: REDIT.
- Carrascosa, M. (2014) **¿La necesaria reforma de la Universidad?** Revista Traversales33. Disponible en: www.trasversales.net/t33carrascosa.htm, Consulta 22/03/2019.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908 de fecha 19/02/2009.
- El Aragüeso. (2019) **La Matrícula y el Abandono del Profesorado**. Disponible en: <http://xn--elaragueo-s6a.com.ve/region/70-de-la-matricula-abandono-las%20aulas-de-la-ucv-y-upel-en-maracay/> Consulta (24 de Marzo 2019).
- Estradas, E. (2008) El País. **Tres Problemas de las Universidades**. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2017/12/15/opinion/1418646405_524512.html Consulta (22 de Marzo 2019).
- Llamazares, A. (2008). Nuevos Paradigmas. Disponible en: www.fsc.uner.edu.ar/ccobstetricia/textos/Llamazares.pdf. Consulta (19 de Febrero 2019).

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

- Lledó, E. (1995). **Notas históricas sobre un modelo universitario**, en **Volver a pensar la educación**: Política, educación y sociedad. Madrid, España: Morata.
- Morín, E. (2006). **La Cabeza bien puesta: Repensar la Reforma Reformar el Pensamiento**. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Ortiz, U. (2008). **Diccionario de Metodología de la Investigación Científica**. México: Limusa.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas, Venezuela: FEDEUPEL.
- Rodríguez, J. (2019). **Cambios y Tendencias en la Educación Superior: Los Retos Para la Universidad**. Disponible en: http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA49/Fernando_Casani,_Jes%C3%BAs_Rdez._%20Pomeda.pdf Consulta (22 de Marzo 2019).
- Romaña, T y Giros, B. (2017). **La Profesión del Docente Universitario del Siglo XXI: ¿Cambios Superficiales o Profundos?**. Disponible en: <http://institucional.us.es/revistas/universitaria/21/art%201.pdf> Consulta (22 de Marzo 2019).
- Salcedo, Y. (2016). **Transcomplejidad Génesis de una visión Innovadora de hacer ciencia**. Diálogos del Postdoctorado 2(1). Miradas Disimiles de la Transcomplejidad. Turmero, Venezuela: Universidad Bicentenario de Aragua.

**SATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESORADO EN LA UNIVERSIDAD
PRIVADA. UN CASO DE ESTUDIO**

Rosaura Serrano Carpio

El tema de la satisfacción laboral en el profesor universitario surge por las inquietudes acerca de la realidad observada por la autora, desde el ingreso como profesora a tiempo convencional en una universidad privada desde el año 2015 hasta el año 2017, cuando se percata que psicólogos de muy buena preparación académica, con funciones docentes, en una mayoría significativa ya no estaban como facilitadores, carencia de profesores en diferentes disciplinas, algunos no deseaban renovar contrato debido a la relación de ingreso con los gastos de impartir clases, asociado al problema de la falta transporte y costo del mismo.

También, se vivencio que esta universidad cuenta en el área de postgrado con profesores en su mayoría muy preparados académicamente, de buena calidad como facilitadores y actualizados, pero, se evidencio dificultad para contratar profesores a tiempo al inicio de las clases, retiro de docentes por migración a otros países, así como limitaciones para trasladarse por el problema de transporte asociado a los ingresos percibidos y muchos de ellos, con jornadas fuertes de trabajo dentro de la misma o en otras instituciones.

Por lo que, desde la praxis se ha tenido la motivación para conocer y contribuir científicamente con este tema tan importante en la actualidad para la población de los docentes del subsistema de educación universitaria. Además, desde el punto de vista coyuntural Venezuela es un país sumido en confrontaciones políticas, económicas e inflacionarias y de alta migración de

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

docentes que ha venido afectando la educación universitaria impartida en instituciones privadas y públicas, muy especialmente, al profesor universitario. Tal y como, lo expresa en este artículo de prensa Ecos del Torbes (2017):

Asílo denunció el presidente del colegio de profesores Javier Tarazona, quien señala la consternación y preocupación que embarga al colegio de profesores de Venezuela al encontrarse con una tragedia más en el país, asumiendo una cruel y dura realidad, se van como estampida los docentes de Venezuela dejando con ello “las universidades solitarias”, superan los mil docentes universitarios que de las universidades que funcionan en Táchira se han ido bajo varias modalidades.

En función de esta descripción de la realidad, se puede afirmar que la satisfacción laboral implica una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral, que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados, en el ambiente universitario de educación privada. Al respecto, Barraza y Ortega (2009) concluyeron en su estudio que:

Los académicos...muestran un alto nivel de satisfacción laboral asociado con su desempeño profesional en lo particular. Sin embargo, se puede observar también que hay un conjunto de factores organizacionales que tienen insatisfechos a los docentes y que constituyen un obstáculo para que exista un nivel de satisfacción más alto.

Asimismo, la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Los mismos autores, indican que no hay que olvidar que en la sociedad contemporánea proliferan las organizaciones de servicios, y en éstas

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

la actitud del trabajador adquiere una gran importancia, ya que puede influir decisivamente en la calidad de servicio prestado.

Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el artículo 87 manifiesta: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patron garantizará a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. Asimismo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005) tiene como objeto garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un ambiente laboral adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales.

En función de lo anteriormente planteado, Barraza y Ortega (2009) conceptualizan la satisfacción laboral desde dos niveles: el general y el específico. En la satisfacción general se obtiene un indicador promedio que refleja el sentir del trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, este representa la dimensión unidimensional y se denomina abordaje global. En la satisfacción específica se obtiene un indicador que muestra el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. Este nivel se denomina abordaje multidimensional.

Experiencia en un estudio de caso

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la Escala de multidimensional de satisfacción laboral a una muestra de profesores de postgrado de la universidad caso de estudio. La escala de valores de satisfacción laboral va desde: TS, totalmente satisfecho; AL, algo satisfecho; AI, algo insatisfecho y TI, totalmente insatisfecho.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Cuadro 1

Resultados general sobre la satisfaccion laboral

Escala	%
TS	50,83
AS	32,75
AI	12,18
TI	4,19

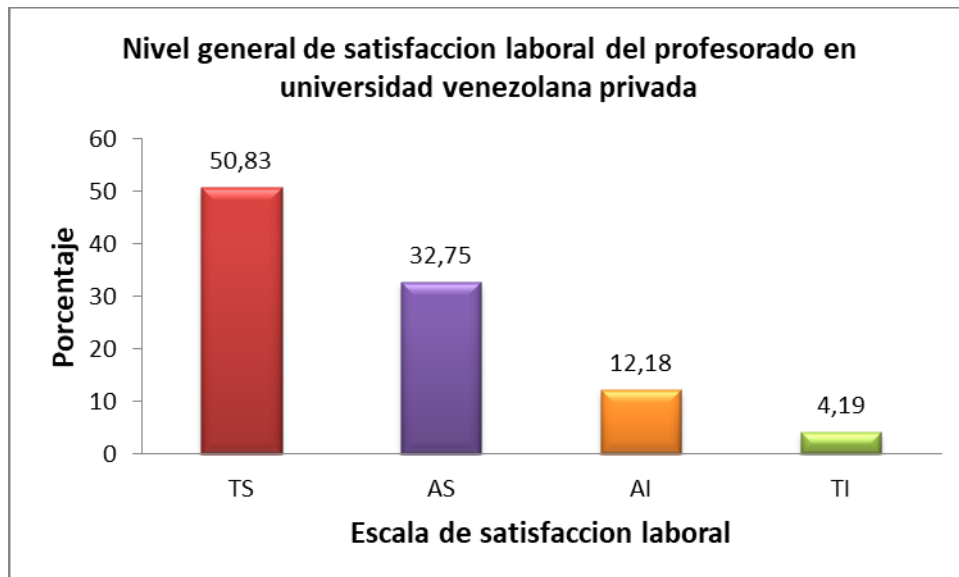


Grafico 1. Satisfaccion laboral del profesorado universitario

El grafico 1 representa el nivel general de satisfaccion del profesorado evidenciando, que el 50,83% de los docentes encuestados mostraron una total satisfaccion laboral, el 32,80% algo satisfecho, el 12,18% algo insatisfecho y totalmente insatisfecho el 4,19%. Resultados que reflejan que hay una tendencia cercana a la mitad de los profesores a manifestar insatisfaccion laboral.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Cuadro 2

Satisfacción laboral en función de las dimensiones

Dimensiones	%
Relaciones Interpersonales	76
Ambiente	67
Desarrollo profesional	60
Equipo directivo	54
Factores organizacionales	46
Condiciones laborales	41
Valoración del trabajo	39
Participación	22

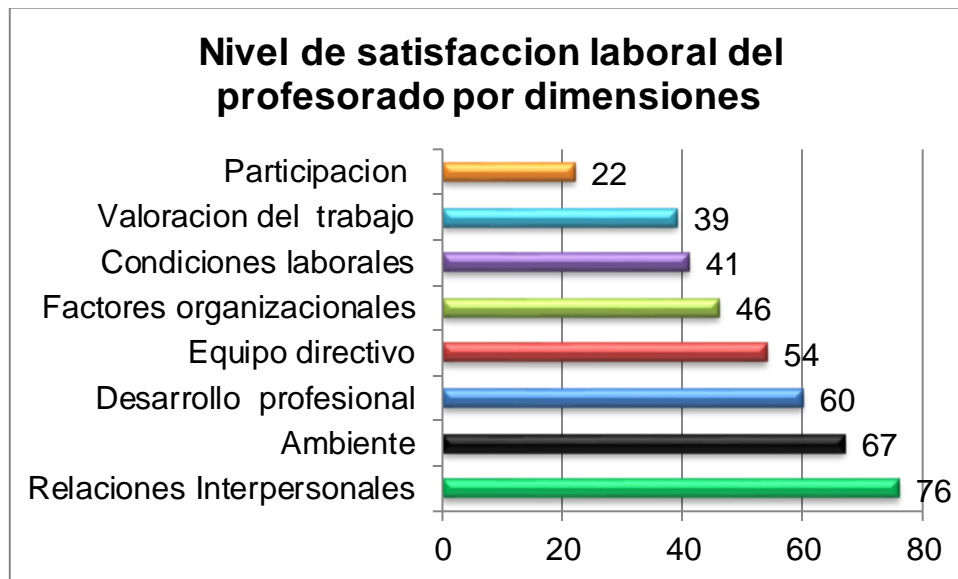


Grafico 2. Nivel de satisfacción laboral del profesorado por dimensiones

Los resultados representados en el cuadro y gráfico 2, corresponden al nivel totalmente satisfecho representado en cada una de las dimensiones que mide la escala aplicada; encontrándose que el profesorado considera que tiene la mayor satisfacción en las relaciones interpersonales con un 76% y el

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

menor nivel de satisfacción en la participación con un 22%. Lo que permite inferir que los aspectos relacionados con las relaciones sociales, académicas, trabajo y desempeño influyen positivamente en la satisfacción laboral, no obstante, los aspectos que tienen que ver con la institución como organización afectan significativamente en los niveles bajos de satisfacción laboral docente.

Los profesores encuestados manifestaron una total satisfacción en las relaciones interpersonales con los compañeros docentes, estudiantes y personal directivo. En tal sentido, los resultados coinciden con los de *Días-Chiappe (2015)* que afirma que existe un buen nivel de satisfacción con respecto a las relaciones interpersonales entre los docentes del área, y quienes trabajan con ellos día a día. Esto es positivo, por cuanto favorece el entendimiento y el trabajo en conjunto, así como la solución de conflictos de una manera más fluida en caso de requerirse, gracias a las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Los profesores tienen una posición muy favorable en cuanto al ambiente de trabajo referido a iluminación, ventilación y ambiente físico, en tal sentido, se evidencia que reconocen estar totalmente satisfecho y algo satisfecho, con muy bajo porcentaje en insatisfacción, siendo una fortaleza que los docentes reconocen con alto nivel de satisfacción el ambiente físico para su desempeño laboral. Siendo la segunda dimensión con mayor nivel satisfacción. En este caso, coinciden con *Días-Chiappe (2015)* en cuanto a la dimensión ambiente físico (referido a la sala de profesores), donde las valoraciones son altas pero en algunos casos se cree que podrían mejorar.

Asimismo, en su desempeño profesional expresaron que se encuentran totalmente satisfechos y algo satisfecho, lo que indica, que los profesores están satisfechos en las actividades que desempeñan, tienen autonomía, libertad y motivación en su trabajo en la Universidad. Siendo la tercera

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

dimension con mayor satisfaccion. Estos datos se correlacionan con los de Barradas y Ortega (2009) quienes reportaron en su estudio mayor nivel de satisfaccion, en esta dimension.

Los niveles de satisfaccion laboral con el equipo directivo de la Universidad, se ubica entre totalmente satisfecho y algo satisfecho. Esta dimension es la cuarta de mayor satisfaccion laboral. Se refleja, que los profesores tienen buen nivel de satisfaccion en cuanto a la equidad en el trato, supervisión, resolución de conflicto y apoyo profesional al profesor por parte del equipo directivo. Cuando existe una buena relación entre el líder y el colaborador, mejora el compromiso de éste con la institución, así como el bienestar, lo que a su vez refuerza nuevamente su compromiso.

El profesorado en los factores organizacionales en un 45,71 % están totalmente satisfecho, 37,14 % algo satisfecho, el 8,27 % algo insatisfecho y 8,57 % totalmente insatisfecho. Cabe destacar, que se refieren al respeto de normativas, ambiente laboral, estatutos sindicales, información diversas, organización institucional, por lo que, se evidencia una ligera tendencia a la insatisfacción laboral en estos factores organizacionales para el desempeño docente. En este sentido, Barraza y Ortega (2009) indicaron en su estudio, que la dimensión factores organizacionales es donde se encuentran más insatisfechos los académicos encuestados. Este resultado, en lo particular, interpela fuertemente a la estructura y a los procesos organizacionales que se encuentran presentes en estas instituciones.

Los docentes se muestran en las condiciones laborales con una tendencia a la insatisfacción laboral, ya que el 48,81 % está totalmente satisfecho, el 30,61 % algo satisfecho, el 20,4 % algo insatisfecho y 8,16 % totalmente insatisfecho. Cabe destacar, que se refiere a la institución en cuanto a brindar información, desarrollo profesional, subir a un puesto

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

directivo, mejorar nivel laboral, remuneración, cantidad de trabajo y ascender en categorías docentes. En esta dimensión, refirió Días-Chiappe (2015) que se puede apreciar que las condiciones laborales, referidos a la remuneración económica, existe un cierto grado de falta de insatisfacción.

Los resultados de participación muestran que según el 57.14 % de los docentes expresan estar algo satisfecho en la toma de decisiones y en que se considera su opinión en la universidad. No obstante, solo el 21,42 % se sienten satisfecho en su participación en la Universidad. Lo que permite concluir, que los aspectos relacionadas con las relaciones sociales, académicas, trabajo y desempeño influyen positivamente en la satisfacción laboral, no obstante, los aspectos que tienen que ver con la institución como organización afectan significativamente en los niveles bajos de satisfacción laboral docente.

Referencias

- Aledo, M. (2018). **Factores que inciden en el Clima Laboral**. <http://www.gerenteweb.com>. Consultada el 24-11-18
- Barraza, A. y Ortega. (2009). **Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente**. Revista electrónica praxis investigativa radie vol. 1, No. 1; Julio de 2009
- Bernal, C. (2010). **Metodología de la investigación**. Tercera edición. Colombia: Pearson educación,
- Chiang, M; Salazar M y Nuñez, A. (2019). **Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas**. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234840.pdf> Consulta: 25-03-19.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5453, marzo 3, 2000.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

- Dias- Chiappe, Eleonora (2015). **Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco**. Lima, Perú.
- Ecos del Tobes (2017). **Las Universidades se están quedando sin profesores**. ecosdeltorbes.net. consultado 20-20-19
- Guell, L. (2014). **Estudio de la Satisfacción de los Maestros**. Universidad Internacional de Catalunya. Tesis doctoral
- Hernández, R. (2005). **Epistemología y Formación Gerencial: un enfoque Holístico** . Rev. Negotium 1 (1), 3-11.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.596. Julio 26, 2005.
- Pérez, G. (1994). **Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Métodos** I. Madrid: La Muralla
- República Bolivariana de Venezuela. (2009). **Ley Orgánica de Educación**. Gaceta Oficial N° 5.908 extraordinario.
- Rosendo, H. (2011). **La Gerencia Universitaria en el Contexto de la Nueva Economía**. Maracay, Venezuela: ESCRIBA
- Serfaty, I.(2019). **La guerra contra las universidades en Venezuela**<https://www.letraslibres.com/espana-mexico/politica/la-guerra-contra-las-universidades-en-venezuela>, consultado 15-04-19
- Zarate, A. (2008). **Evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa petrolera**. Universidad Experimental de Guayana. Venezuela. Trabajo de maestría.

**PRESUPUESTO POR PROYECTO DE LAS UNIVERSIDADES
AUTÓNOMAS DE VENEZUELA**

Carmen Beatriz Martínez H.

Los diversos cambios surgidos en América Latina producto de crisis financieras de índole mundial, incapacidad de pago de deuda interna y externa, cierta sumisión a planes planteados por organismos multilaterales, la falta de redistribución de los ingresos del Producto Interno Bruto (PIB) de manera óptima, desequilibrios macroeconómicos, entre otros, han dado como consecuencia una serie de malestares colectivos en cada estrato social del país.

Es así como específicamente en Venezuela se genera una problemática social que se materializa de diversas maneras, como revueltas del colectivo ciudadano contra el gobierno de turno e intentos de golpe de estado, a la vez que se lucha por mayores oportunidades y mejoras en la calidad de vida en cada nivel de la sociedad. De esta manera desde la gestión pública se pretende optimizar de la manera más adecuada los recursos económicos y financieros, a fin de dar respuesta a las metas planteadas.

Es por ello que el presupuesto se convierte en una herramienta necesaria y medular a la hora de asignar a cada actividad lo necesario para llevarse a cabo. Bajo este enfoque Zambrano (2006) comenta que los presupuesto públicos constituyen la expresión de los planes nacionales, regionales, estatales y locales, elaborados con atención a los lineamientos generales del plan de desarrollo económico y social de la república, debidamente aprobados por la Asamblea Nacional.

Estructura presupuestaria por proyectos

La estructura presupuestaria que utiliza el sector universitario, es la técnica del presupuesto por proyecto, definido por la ONAPRE (2012) como un:

Instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de los proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos planes anuales; además de coordinar, controlar y evaluar su ejecución (p. 37).

El presupuesto público en Venezuela tiene como estructura presupuestaria los programas, como una técnica de aplicación en el proceso presupuestario de los órganos y entes del sector público. En la Ley de Presupuesto de 1960, ya se incluía información de los principales elementos de la programación exigidos por dicha técnica, elementos estos que aparecían como anexos al presupuesto tradicional.

En la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, en el Artículo 2º se establece la obligatoriedad por el uso del presupuesto por programas, quizás influyendo en ello la experiencia de haber realizado por más de cuarenta años el uso de esta técnica en el país y en la mayoría de los países de la América Latina y del Caribe. Desde época reciente, se viene impulsando desde el Ministerio de Planificación y Desarrollo, la necesidad de emplear una nueva técnica para presupuestar dentro del sector público y se comenzó a trabajar para darle vigencia al denominado presupuesto por proyectos.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Se efectuaron reuniones de coordinación entre el Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Finanzas y la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) a los fines de aplicar la referida técnica y al efecto, se realizaron los estudios necesarios para la creación de la teoría que permitiera dar sustento a la nueva metodología. Los aspectos centrales de dicha teoría fueron desarrollados, divulgados y utilizados en la formulación de la Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal (2006).

Este nuevo método se ha encontrado con el escollo de que en estos niveles de gobierno la base jurídica que rige la materia presupuestaria, prescribe el presupuesto por programas como una técnica, que los poderes legislativos y ejecutivo de dichas entidades deberán promover los cambios que adecuen el uso del nuevo método en el sector público.

El presupuesto es definido por Muñoz (2005) como un programa que dirige toda la actividad gubernamental, en función de orientar los procesos sociales y servir a los intereses del pueblo. Es decir que toda la actividad que realiza la empresa privada como el sector público está ligado íntimamente con los presupuestos. Éstos son alabados por unos y criticados por otros debido a que los presupuestos tratan de hacer estimaciones de comportamiento de mercados económicos, muchas veces inestables y en el sector público por la poca flexibilidad que le ofrecen a los gobernantes para resolver problemas imprevistos, teniendo que acudir a organismos superiores o dejar de lado alguna inversión establecida para el año.

La planeación según Koontz y Wehrich (2007) comprende el establecimiento de misiones, objetivos y las acciones necesarias para lograrlas, implica la toma de decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. Los planes suministran un enfoque para la consecución de los

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

objetivos previamente establecidos. La planificación cubre la brecha entre donde se está, donde se quiere llegar y cómo se va a hacer.

Técnicas actuales de formulación presupuestaria

La actual técnica de formulación presupuestaria se basa en la definición de programas que se crean en función de la misión del organismo; sin embargo, la gestión de gobierno se ha visto en la necesidad de emprender proyectos con multiobjetivos, gerenciados por un órgano o ente, que en ocasiones traspasan la misión del mismo. Adicionalmente se ha venido impulsando un proceso de contraloría social que se ve dificultado en su seguimiento presupuestario, al agrupar bajo un amplio programa las acciones que se emprenden y financian con el presupuesto público en pro de la comunidad.

Dentro del proceso presupuestario la planificación y formulación presupuestaria juega un papel determinante, en la Universidad corresponde a la Dirección de Planificación y Presupuesto promover la planificación como eje central para la definición de los proyectos y asignación de los recursos, la cual debe estar sustentada en los requerimientos y variantes del entorno y las características propias de la Institución.

Asesorar a las diferentes facultades y dependencias centrales en la planificación y formulación de las políticas y lineamientos institucionales, traducidas en planes, proyectos, presupuestos y acciones, con el propósito de generar la información necesaria para el análisis y evaluación de los diversos procesos que conforman la gestión presupuestaria.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Cuadro 1

Actual estructura presupuestaria OPSU

Proyecto	Nombre del Proyecto	Unidad de Medida de las Acciones Específicas	Indicador
PR1	Ingreso, Prosecución y egreso de los estudiantes en Pregrado.	Matrícula	Matrícula atendida / Matrícula programada
PR2	Formación de los estudiantes en Postgrado o estudios avanzados.	Matrícula	Matrícula atendida / Matrícula programada
PR3	Investigación y creación intelectual.	Investigación (Se refiere a los trabajos realizados por los Docentes en las distintas líneas de investigación).	Investigaciones ejecutadas / Investigaciones programadas
PR4	Servicio, asistencia y apoyo académico, técnico y productivo.	Servicio (Cantidad de servicios ofertados)	Servicio prestado / Servicio programado
PR5	Servicio de soporte y apoyo a la prosecución estudiantil.	Estudiante Atendido	Estudiante Atendido / Estudiante Programado.
PR6	Mantenimiento de la Infraestructura y dotación de insumos de las Instituciones de Educación Universitaria	Obras ejecutadas / Obras programadas	Verificar la factibilidad de este proyecto acorde a las funciones de la Oficina Territorial del MPPEUCT. (Definir alcance).

Fuente: OPSU. Vinculación plan de desarrollo económico social de la nación patria 2019 – 2025

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Los requisitos y supuestos que implicaron su implantación está íntimamente relacionado con la propuesta de establecer una nueva metodología para presupuestar dentro del sector público, esto con la finalidad de que sirvan como elementos a tener presente para no cometer los mismos errores del presupuesto por programas, además se incluyeron los requisitos principales y supuestos que deben ser considerados en el desarrollo y uso del presupuesto por proyectos, los cuales su éxito, se verá sin lugar a dudas, influenciado.

El presupuesto público en las universidades autónomas

El Estado reconocerá la autonomía Universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, estudiantes y egresados de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley.

Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Además se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley (art. 109, incluido entre los derechos culturales y educativos proclamados por la Constitución).

Esta norma lo que hace es elevar el rango jurídico de la autonomía universitaria, que había sido consagrada en la Ley de Universidades de 1958, reformada en 1970, y que estaba siendo aplicado en forma bastante satisfactoria y según la Ley de Universidades en su artículo 13 que establece:

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

En la Ley de Presupuesto se incluirá anualmente con destino a las Universidades Nacionales una partida cuyo monto global no será menor del 1 1/2 por ciento del total de rentas que se presupongan en dicha Ley.

Desde una perspectiva objetivista, Burbano (2005) uno de los principales teóricos acerca de presupuesto, esboza que presupuesto “es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos” (p. 7).

Asimismo, Trujillo (2007) acuerda el significado de presupuesto, pero tomando en consideración la temporalidad en que éste se ejecuta. En ese sentido, “constituye una estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un período dado, frecuentemente un año, tanto para un negocio particular como para el gobierno” (p. 21).

En tal sentido, las **Normas y Procedimientos** para la asignación presupuestaria establece que:

1.La planificación y la formulación presupuestaria de las Universidades debe enmarcarse dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y de acuerdo a las directrices y lineamientos emanados de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), así como de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

2.La Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) será la responsable de elaborar los instructivos y formularios para la formulación presupuestaria.

3.Las Facultades y dependencias centrales de las Universidades deberán elaborar la formulación presupuestaria y esta constará del Plan Operativo

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Anual (POA), la estimación de ingresos por fuente de financiamiento y los egresos. La Dirección de Planificación y Presupuesto será la encargada de recibir y recopilar el POA, y la estimación de ingresos y egresos y fuentes de financiamientos por Facultad y Dependencia Central.

4. El Consejo Universitario será el encargado de aprobar el Anteproyecto y el Proyecto de Presupuesto de la UC.

5. La Dirección de Planificación y Presupuesto será responsable de coordinar, analizar y consolidar la información relacionada para la elaboración del Anteproyecto, Proyecto y distribución Institucional del Presupuesto de esta casa de estudios.

6. Se emitirán el Título III “Presupuesto de ingresos y gastos y operaciones de financiamiento de los entes descentralizados funcionalmente de la República sin fines empresariales” de la Ley de Presupuesto bajo los lineamientos de ONAPRE y el Instructivo 19 “Para la Formulación de los Presupuestos de Ingresos y Gastos de las Instituciones de Educación Superior”.

Retos presupuestarios de las universidades autónomas

El declive económico se manifiesta en una severa limitación de los recursos que solicitan las Universidades para sus actividades docentes, así el conflicto de 2015 es producto que se mantuviera sin aumento la misma asignación presupuestaria recurrente para las Universidades, a pesar del fuerte crecimiento de los índices inflacionarios en el país. Esta limitación incidió sobre el funcionamiento universitario en la siguiente forma:

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Las instituciones no han podido hacer frente a los crecientes costos de materiales (libros, programas de computación, reactivos para los laboratorios, entre otros) y de los equipos requeridos para sus actividades, muchos de los cuales deben ser importados en las condiciones impuestas por un rígido control de cambio implantado por el gobierno. Tampoco han podido destinar, en la medida necesaria, recursos para el desarrollo y aún el mantenimiento de la planta física de las instituciones.

Las Universidades han estado impedidas de aumentar el número de sus docentes, ni siquiera del personal auxiliar (empleados y obreros), por la carencia de las partidas presupuestarias recurrentes que debían ser destinadas a atender las necesidades planteadas por el incremento de la matrícula estudiantil.

Pero ni siquiera han podido reponer los cargos de profesores y del personal auxiliar que quedan vacantes por jubilación o por muerte de sus titulares, dado que las asignaciones para estos conceptos se han mantenido sin aumento y que las personas que se jubilan se llevan sus sueldos, a título de pensión, o si fallecen el sueldo se convierte en pensión de sobreviviente para sus familiares, por lo cual los cargos vacantes se quedan sin asignación presupuestaria.

Nos referiremos particularmente a la situación de los profesores y en tal sentido se observa que, ante la imposibilidad de reponer los cargos vacantes, los profesores a dedicación integral han debido incrementar sus horas de docencia en deterioro de las labores de investigación y, en muchos casos, se han debido sacrificar cargos a dedicación integral para, con esos recursos, incorporar profesores a tiempo convencional, particularmente a aquellos que cobran por “horas tarima” y los cuales no realizan actividades de investigación ni de extensión para las Universidades.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Por otra parte, la remuneración de los profesores se ha visto afectada porque desde el año 2004 no se han efectuado los aumentos de sueldos requeridos aunque sea para mantener su poder. En este sentido, Planchart (2012) sostiene que: “La política del régimen ha sido asfixiar la investigación y todos los servicios de extensión académica”. Es por ello, que en el marco de la grave situación económica, política y social que vive Venezuela, las instituciones de educación superior atraviesan su peor crisis como consecuencia de los frecuentes presupuestos reconducidos, las restricciones a la autonomía universitaria y las limitaciones al libre debate de las ideas.

El país experimenta desde la década de las noventa una contracción del aporte científico, reflejado en la falta de recursos y el ausentismo estudiantil que varía de 40% a 60% según la facultad. Para mediados de 1996, la cifra de contribuciones por la comunidad universitaria llegaba a 4,23%, mientras que el último porcentaje, correspondiente a 2016 ubica el índice de producción intelectual de Venezuela en 1,06% muy por debajo de Ecuador, Colombia y Chile, que presentan un crecimiento sostenido de hasta 8,95% en la generación de contenidos científicos.

Aunque la inversión de fondos para financiar proyectos de investigación universitaria estaba en 336,6 millones de bolívares en 2009, como lo aseguró el entonces el ministro de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, Jesse Chacón, señaló que para este año el presupuesto de la nación destinado a la educación y a la ciencia no supera 0,1%:

Las políticas de la reforma universitaria son otras de las políticas que han arremetido contra la autonomía de las universidades nacionales autónomas. Jesse Chacón enfatizó que la Ley Orgánica de Educación y en particular el artículo 34, interfiere en la renovación de las autoridades

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

académicas. “Distorsiona a la comunidad universitaria con una pretensión de tomar control del poder”.

A juicio de Bravo (2006) director de la Línea de Investigación Memoria Educativa Venezolana de la UCV, refirió que desde 2003 el sistema educativo experimenta un crítico estancamiento que se transformó a partir de 2007 en un retroceso con una contracción de la inclusión de 1%, que corresponde al periodo escolar 2016-2017. La cifras mostradas en el informe evidencian que un total de 1.500.000 estudiantes del sistema educativo público desertaron de las aulas entre los años escolares 2004-2005 y 2016-2017, pese a la creación de programas y misiones de formación pedagógica que desde 2003 se establecieron para mitigar las disparidades sociales y fomentar la inclusión escolar.

En el marco de la grave situación económica, política y social que vive Venezuela, las instituciones de educación superior atraviesan su peor crisis como consecuencia de los frecuentes presupuestos reconducidos, las restricciones a la autonomía universitaria y las limitaciones al libre debate de las ideas. Esta situación es resultado del uso recurrente de medidas gubernamentales paraestandarizar la formación universitaria mediante nuevos centros de educación superior.

Dicho centros sin los requerimientos mínimos respecto al nivel de su planta profesoral, programas de formación y calidad de su infraestructura; controlar la relación universidad-sector privado, que ha obstaculizado las oportunidades de proyectos conjuntos de investigación para atender las necesidades de ambos sectores; actualizar de manera rezagada los salarios de profesores, personal administrativo, técnico y obrero y reducir las asignaciones presupuestarias de las universidades públicas autónomas, que

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

reciben mayores saldos nominales todos los años, pero debido a la hiperinflación esos fondos alcanzan cada vez menos.

Así, cuando se eliminan los incentivos a la investigación, se obliga al aumento del número de estudiantes por profesor, se minimizan las asignaciones presupuestarias y se coartan los beneficios laborales a todos los miembros de la comunidad universitaria, hay la intención de cambiar a las universidades venezolanas reduciendo paulatinamente su importancia para la sociedad. Es decir, se pretende disminuir la capacidad de las instituciones de educación superior para impulsar la inclusión, la equidad y el desarrollo del país.

Por lo antes dicho, es necesario considerar en el proceso de formulación presupuestaria las tendencias económicas, siendo una de las más importantes en los niveles de la inflación. Asimismo, mantener un estudio continuo, a través del análisis del entorno, que permita lograr la óptima utilización de los recursos, permitiendo mantener equilibrada sus actividades económicas y financieras, conforme a la programación de las actividades a desarrollar en cada proyecto institucional, con la finalidad de poder alcanzar las metas programadas y de esta forma cumplir con los objetivos.

Referencias

González, C. (1989). **El presupuesto, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, ejercicios prácticos**. ed. ECASA 1989. p.p. 1-4.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). **Elementos de Administración, un enfoque internacional**. Séptima edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Ley de Universidades, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 1.429 extraordinario, de 8 de septiembre de 1.970.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Muñoz A., P. (2005). **Introducción a la Administración Pública**. Puerto Rico:América.

Páez (2018). **Estrangulamiento de las universidades autónomas y democráticas**

Palom, I. (1991). **El comité central de Gobierno**, círculos de calidad teoría y práctica. Universidad del Zulia , Maracaibo, Venezuela.

Silva F., (2009). **Presupuesto Público**. (Documento en línea disponible en <http://www.slideshare.net/rosilfer/presupuesto-pblico>).

SEGUNDA PARTE
GERENCIA EDUCATIVA



EFICACIA ESCOLAR. UNA VISIÓN GERENCIAL

Ana Inés Rodríguez

Etimológicamente, la palabra eficacia proviene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. Según El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española esta palabra significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. En este sentido, se puede entender la eficacia en la gerencia escolar como aquella virtud que posee o debe poseer el personal directivo, para planificar y accionar en el quehacer educativo en pro de lograr los objetivos planteados en plena concordancia con la misión y visión de la institución.

En tal sentido, la necesidad que se tiene de revisar la pertinencia de la educación en función de los requerimientos y exigencias del siglo XXI; procurando el desarrollo social de forma integral. Lo que se sustenta en el planteamiento de Ludwig Von Bertalanffy en su teoría general de los sistemas. Desde esta perspectiva, se pretende la comprensión de la eficacia escolar desde una visión gerencial.

A la conquista de la eficacia escolar

En la conquista de la eficacia en pro de la excelencia educativa es necesario internalizar que la educación es un derecho humano primordial, del cual ningún ser humano puede estar excluido, porque de esta depende en gran medida el desarrollo de las sociedades. La consideración de la educación como derecho, y no como un simple servicio o una mercancía, requiere de un Estado garante, que tiene la obligación de respetarlo, asegurarlo y protegerlo por las consecuencias que se derivan de su violación o irrespeto.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

En este sentido, Harris (2001) plantea la premura de “volver la mirada a la escuela para valorar su calidad” (p.25). Lo que constituye una invitación a revisar la pertinencia de la educación para constatar de que ésta sea relevante a la mayoría de los sectores sociales y culturales, donde existe una diversidad de capacidades intereses. De esta forma pueden tener acceso a la cultura y ser personas independientes con identidad.

Para el logro de estos supuestos, se necesita entre otras cosas, una escuela eficaz la cual es definida por Murillo (2005) como “aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (p.25). Tales planteamientos implican fomentar la integralidad de los estudiantes al tomar en cuenta sus potencialidades tanto epistémicas como contextuales.

En este orden de ideas, la Oficina Regional de Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) para América Latina y el Caribe (2007) estableció cinco dimensiones para determinar la educación de calidad dentro de las que señala la eficacia, entendida esta como uno de los atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en este terreno.

Esto ubica al gerente educativo como un individuo que ocupa una posición central dentro de la estructura del sistema educativo debido al conjunto axiológico, percepciones y competencias que interactúan como ente en el sistema social más amplio. Desde esta perspectiva, la Universidad Iberoamericana para el Desarrollo, (UNID 2014), señala que:

La investigación sobre eficacia escolar es persistente en insistir que una escuela eficaz no es la suma de elementos aislados. Las

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje (p. 7).

En atención a la cita anterior, es preciso priorizar el desarrollo de políticas educativas, cuyo norte sea el cambio de la escuela a través de la promoción de la eficacia en pro de la excelencia educativa.

Visión gerencial

Una visión gerencial sustentada en la teoría general de los sistemas representada por Bertalanffy (1989) a la cual se le añade elementos conceptuales del enfoque sistémico. En relación al propósito existencial de esta teoría señala que:

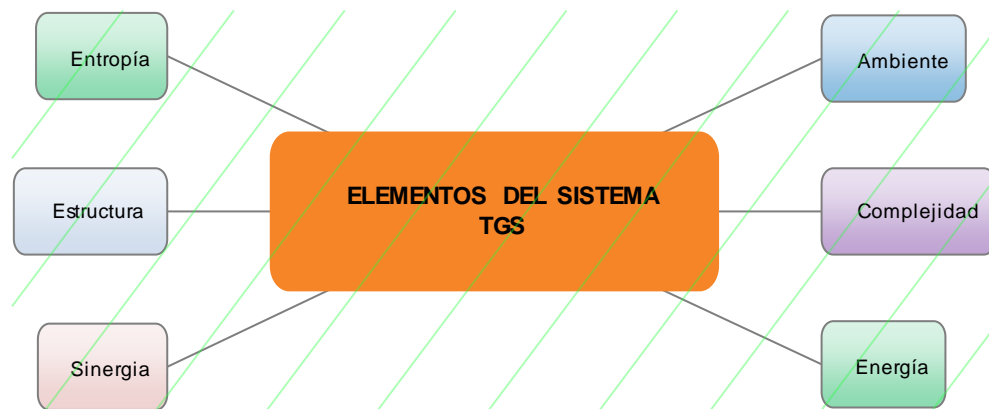
...en el sentido más estricto, procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, entre otros, para aplicarlos entonces a fenómenos en concreto (p. 36).

El sistema se entiende como un todo complejo conformado por partes interdependientes e interrelacionadas entre sí. Al respecto Gutiérrez (2017) señala que “el enfoque sistémico permite percibir cualquier objeto existencial como el ente complejo que es” (p.25). El sistema a su vez es un todo compuesto por partes o subsistemas interdependientes, que a través de la sinergia cumplen una determinada función en pro de unos objetivos o propósitos por el cual el sistema existe.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

El enfoque sistémico enfocado a la eficacia escolar, debe estar organizado en la aplicación epistemológica y práctica de los elementos que constituyen los planteamientos de la teoría general de sistema, como se pueden ver en la figura 1, a continuación.

Figura 1
Elementos de la TGS



Fuente: Tomado y adaptado de Gutiérrez (2017).

Ambiente. En los sistemas abiertos, el ambiente, como lo es el contexto y las circunstancias sociales, culturales, políticas y económicas externas es determinante en el éxito que pueda tener la organización, por ello el gerente educativo debe ser un enlace de información entre la organización y dicho ambiente.

Complejidad. El azar y la incertidumbre puede afectar la organización, por tanto, cuantificando la estructura física, matricular, económica, personal, las dependencias y los departamentos, se puede llegar a una aproximación de qué tan compleja es una institución educativa, cosa que a priori debería manejar el gerente educativos, siendo esto una fortaleza que permita aplicar

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

las funciones de gerencia de manera estratégica y brindando seguridad a la organización

Elemento. Son todos los objetos y procesos que están inmersos en la dinámica del sistema. En las instituciones educativas como sistemas abiertos se puede señalar la infraestructura, el equipamiento, las relaciones sociales (lineamientos, órdenes, tareas y competencias) y las relaciones técnicas de trabajo como elementos primordiales.

Energía. Es el factor que permite el funcionamiento de los elementos y los miembros que integran el sistema. La energía es intrínseca en cada uno de los elementos, pero de ser necesario, el sistema debe importarlo desde el ambiente. En el caso de las instituciones educativas, el mobiliario escolar requiere energía eléctrica, el personal que labora, requiere motivación, salud y la remuneración debida, el sostenimiento de la institución requiere de las dotaciones del Estado o los propietarios, entre otros aspectos.

Entropía. En la medida en que se van haciendo complejas las instituciones educativas, tienden a la desorganización, esto es una característica de todos los sistemas, además de ser un factor que debe reconocer el gerente, ya que de ello depende la auto-organización y la permanencia de la misma.

Estructura. La interrelación estable entre los departamentos, coordinaciones y demás dependencias administrativas de una institución educativa conforma un entramado organizacional, lo cual no es más que la estructura misma, la cual incluye también al personal calificado que labora. Desde la perspectiva sistema, el gerente educativo reconoce la estructura en su totalidad, los coordinadores y demás gerentes de nivel medio, deben reconocer el subsistema que ellos dirigen, pero reconociendo que por sí sólo

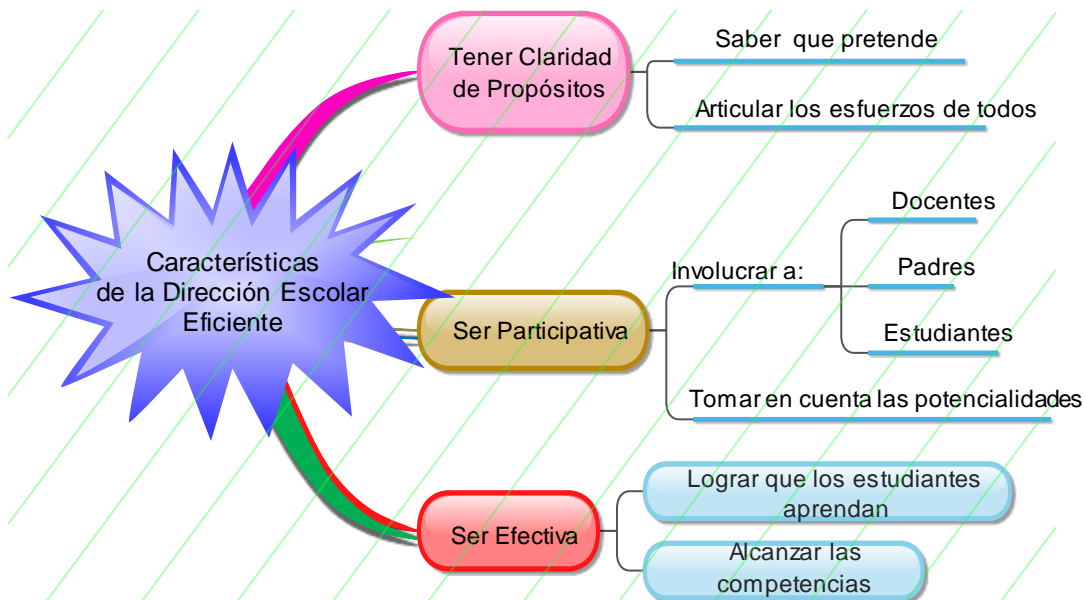
MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

no es más que una parte de la estructura global, es decir toda la institución, por tanto no puede ser gerenciada de manera aislada ni parcelada.

Sinergia. Un componente del sistema, no puede explicar el comportamiento del todo. Por tanto en las organizaciones educativas, las dependencias, divisiones, departamentos y coordinaciones no deben trabajar parceladas ni independientes entre sí, ya que sólo la estructura conjunta es representación del sistema, por tanto la sinergia es la energía que comparten en común cada una de las partes del sistema y que las obligan a depender entre sí. Toda gerencia escolar que pretenda ser efectiva debe cumplir con las características, que se pueden ver en la figura 2 seguidamente.

Figura 2

Características de la gerencia escolar eficiente



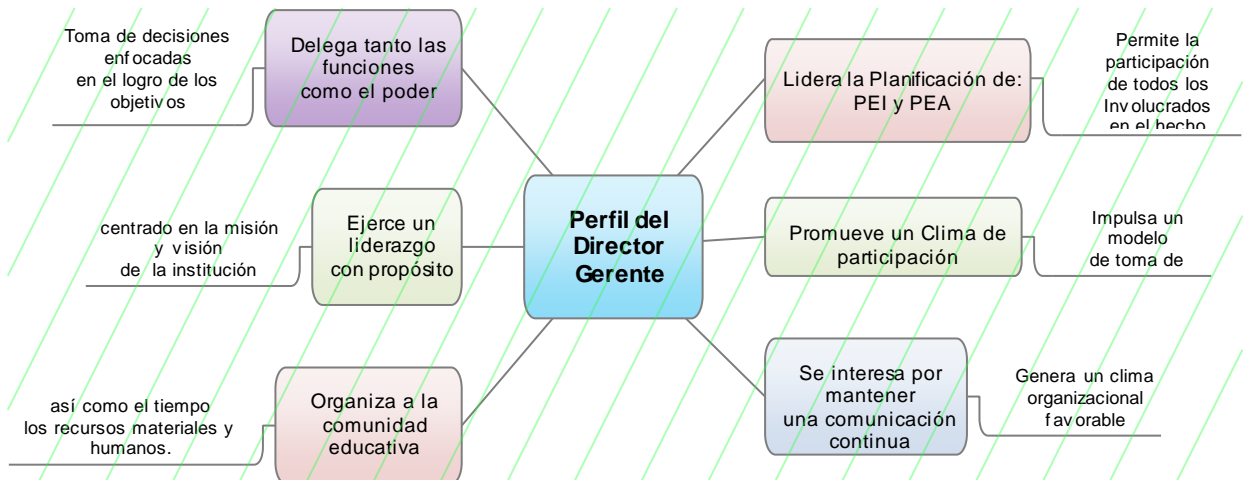
Fuente: Tomado y Adaptado del MINED (2019).

En la figura 2 se aprecia que una dirección escolar efectiva puede motivar una cultura institucional caracterizada y apoyada en el principio de compartir

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

con los estudiantes lo que se espera de ellos. Así mismo se debe hacer del conocimiento colectivo, los logros y metas alcanzadas por los estudiantes. Debe ser una gerencia de puertas abiertas donde se propicie el dialogo abierto y sincero, en el cual el director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3
Perfil del director gerente



Fuente: Tomado y adaptado del MINED (2019).

La figura 3 representa el perfil de un director gerente enfocado en la eficacia, donde se destacan las características que debe poseer dicho gerente, sustentado en el Artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) del cual se infiere que quienes están a cargo de la educación, por ende la gerencia educativa deben tener una idoneidad académica acorde a los requerimientos de desarrollo que necesita la nación. Donde se destacan las siguientes características representadas en la figura 3.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Lidera los procesos de elaboración o revisión de su Plan Educativo Integral y Plan Educativo de Aprendizaje con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.

Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.

Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes. Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.

Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.

Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes

Se concluye que la eficacia escolar desde la visión gerencial, debe en primer lugar enfocarse en el cumplimiento de la ley, haciendo valer la educación como un derecho humano. En segundo lugar, ir en pro de la eficacia escolar, amerita de una profunda revisión y transformación de los contenidos

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

programáticos para que la educación sea pertinente con las exigencias de un mundo cambiante lleno de incertidumbres.

El proceso gerencial enfocado en la eficacia, debe poner en práctica una gerencia cuya filosofía de toma de decisiones sea colectiva, donde se tome en cuenta la opinión de todos los involucrados en el proceso educativo. Para ello es necesario que el director tenga la pericia de una gerencia de puertas abiertas, así podrá escuchar a todos y conocer sus inquietudes y necesidades. Lo que sin lugar a dudas rompería las barreras comunicacionales, generando un clima organizacional positivo.

La gerencia eficaz, debe ser ejercida a través de un liderazgo con propósitos, donde el gerente debe ser una persona dispuesta a apropiarse de su rol, asumir retos, ser creativo, capaz de afrontar las adversidades asumiendo la resiliencia, visionario de grandes triunfos, dejar a un lado sus intereses y procurar dejar una huella de consecuencias perdurables.

Referencias

- Bertalanffy, L. (1989). **Teoría General de los Sistemas**. México: Fondo de Cultura Económica (Trabajo original publicado en 1968). Disponible en: <http://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/37/451/123.pdf> Consulta (19 de Marzo 2019).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República, 5453, marzo 3, 2000.
- Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española(2014). Disponible en:<http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>. Consulta (11 de Abril 2019).
- Gutiérrez, R. (2017).**Aproximación Teórica a un Modelo Sistémico de Gerencia Educativa Aplicable a los Liceos Adscritos al Distrito Escolar N° 2 del Estado Cojedes**. T.E.G.Maestría En Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

- Harris, A. (2001). **Contemporary perspectives on school effectiveness and school improvement**. En A. Harris y N. Bennett (Eds). Disponible en: <http://oro.open.ac.uk/8528/>. Consulta (22 de Febrero 2019).
- MINED. (2018). **Dirección Escolar Efectiva**. Documento N°4 Disponible en: http://Downloads/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf. Consulta (20 de Marzo 2019).
- Murillo, F. (2005). **Estudios sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica**. 15 buenas investigaciones. Bogotá: Convenio Andrés Bello. Disponible en: [https://www.google.com/search?q=Murillo%2C+F.++\(2005\).+Estudios+sobre+Eficacia+Escolar+en+Iberoam%C3%A9rica.+15+buenas+investigaciones](https://www.google.com/search?q=Murillo%2C+F.++(2005).+Estudios+sobre+Eficacia+Escolar+en+Iberoam%C3%A9rica.+15+buenas+investigaciones). Consultado (18 de Febrero 2019).

GESTION DEL CONOCIMIENTO CON EL USO DE LAS TIC

Aleska VirginiaLira Fagundez

En la actualidad es usual encontrar diferentes opiniones que hacen referencia a la importancia del conocimiento, a través de frases como “esta es la era del conocimiento”, “el conocimiento es poder” o “la sociedad del conocimiento”, en esta última frase se evidencia como toma mayor relevancia el componente humano, esto trae como consecuencia el estudio del conocimiento en la persona, en las instituciones y hasta en los países.

En tal sentido, nace lo que se conoce como la gestión del conocimiento, proceso mediante el cual se facilita la administración de los flujos de conocimiento y su transformación, provenientes de las diferentes fuentes internas y externas de las instituciones, que configuran el potencial de conocimiento de la misma. El procesamiento y transformación de este produce las innovaciones, gracias a los valores agregados que satisfacen y superan sus expectativas.

La gestión del conocimiento se expresa de manera práctica de distintas maneras, de allí que su ejecución en las instituciones educativas sean de diferentes formas y con diferentes directrices y objetivos específicos e incluso en una misma institución pueden cohabitar diferentes representaciones de expresión de la gestión del conocimiento.

Este escenario, a su vez, enriquece las capacidades de los docentes de las instituciones, que incide directamente en el rendimiento escolar de los estudiantes, dado que promueve su desarrollo cognitivo y creatividad en la

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

institución, debido al conocimiento internalizado que motiva la creación de nuevo conocimiento.

Entre los retos educativos actuales, ha cobrado especial importancia la habilidad de gerenciar el conocimiento y traducirlo en instituciones educativas competitivas y de calidad, gracias a su capacidad de innovar. En este orden de ideas, es necesario mencionar que el uso del conocimiento para la mejora de la institución educativa va de la mano del uso de herramientas tecnológicas cuya finalidad es facilitar su flujo dentro y fuera de la institución y entre su comunidad.

Hoy en día los niños están expuestos a un sin fin de información de carácter virtual desde temprana edad, esto ha incidido en la manera de aprender de ellos. Sin embargo, se evidencia debilidad en el uso de herramientas tecnológicas por parte de los docentes, trayendo como consecuencia desmotivación en los estudiantes durante el proceso de orientación del aprendizaje.

En este sentido, se puede referir a dos aristas importantes o trascendentales que deben tomar en consideración las instituciones para la gestión del conocimiento en las mismas, siendo la primera la dotación de medios tecnológicos para la disposición del docente y estudiante.

La segunda y no por ello menos importante referida a la capacitación de los docentes en el área tecnológica, que debe comenzar por ser incluida esta estrategia en sus proyectos y planificaciones de aula. ¿Lo docentes de educación primaria de las instituciones privadas, están capacitados en las últimas herramientas tecnológicas utilizadas para la gestión del conocimiento?

Gestión del conocimiento

El término de gestión está ligado a la ciencia de la administración, que según Chiavenato (2006) debe combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales, por tal motivo, el administrador debe saber utilizar los recursos organizacionales, logrando alto grado de satisfacción entre las personas que ejecutan el trabajo y el cliente que lo recibe. La ISO 9000, precisa el término de gestión como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Es por ello que en la actualidad, cuando se habla de los procesos educativos se menciona a la gestión educativa.

Cuando se habla de conocimiento se hace referencia a las representaciones de la realidad que los individuos construyen a partir de la información que perciben de su entorno. El conocimiento de acuerdo con Davenport (1997) es: "información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones". Es por ello que en los últimos años se afianzo la premisa que el conocimiento era un activo intangible en las organizaciones, debido a su valor para la toma de decisiones, de igual forma dentro de las instituciones educativas este bien es considerado el epicentro en su gestión por la naturaleza de las mismas.

Las instituciones educativas están en la necesidad de perfeccionar las habilidades para atraer, incorporar, mantener e incrementar el conocimiento, basándose en el intercambio de experiencias y habilidades, capitalizando los aciertos y subsanando los errores. En relación a lo anterior surge la necesidad de gestionar este conocimiento en las organizaciones, Cornella (2005) señala:

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

...las organizaciones deben entender mejor en qué consiste la información, y deben aprender a gestionar este recurso, con el fin de que su estrategia de sistemas de información tenga por objetivo principal la explotación inteligente de este recurso.

Cuando se habla de implementar la gestión del conocimiento en las organizaciones, es necesario precisar que fundamentalmente con ello se busca que el conocimiento existente sea transformado o que evolucione de acuerdo a las experiencias.

Teniendo en cuenta que el sujeto se apropia de este conocimiento, reflexiona en función de este y lo aplica discerniendo sobre los resultados obtenidos, pasando por un proceso de internalización del mismo; pero a su vez durante el transcurso de este período que pudiera parecer individual, se da un intercambio con el entorno que permite que este conocimiento se enriquezca y se comparta con otros sujetos.

Las prácticas más comunes en torno a la gestión del conocimiento señaladas por Izquierdo y Rincón (2001) son los repositorios de conocimiento, las estructuras organizativas en torno al conocimiento, la gestión de la creatividad y la motivación para la difusión del conocimiento. Al analizar cada una de esas prácticas, se observa que en cada una el eje central son las personas, aun cuando en los últimos años se ha evidenciado un aumento en la importancia del uso de la tecnología en estos procesos, es más que evidente que el individuo es la columna vertebral del conocimiento.

Existen numerosos modelos que llegan a ser muy variados entre ellos por sus diferencias y que se han difundido para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Entre los más extendidos se encuentran el modelo de Nonaka & Takeuchi (1995) denominado proceso de creación del conocimiento,

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

su esencia fundamental gira en torno a la gestión del conocimiento como un proceso de creación del mismo a través de la interacción y el tránsito del conocimiento tácito al explícito.

Otro modelo de Gestión del conocimiento que dirige su atención hacia los factores que condicionan y los resultados que produce el aprendizaje en las organizaciones, es conocido como Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting.

Igualmente, el modelo de Arthur Andersen que dirige su atención hacia la aceleración del flujo de información que posee valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, para que estos creen valor para los clientes. También, el modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) que contempla el reconocimiento del liderazgo, la cultura, la tecnología, la medición y los procesos como facilitadores para la gestión del conocimiento.

Es innegable que dentro del ámbito de la gestión del conocimiento, existe un aspecto relevante en relación a las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que concierne a elementos relacionados a la gestión, procesamiento y comunicación de información. Es común encontrar que cuando se refieren las TIC se reseñan a las últimas tendencias en Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre otros. Según Trend (2000) las TIC proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. Las TIC facilitan el proceso, pero por sí mismas son incapaces de extraer algo de la cabeza de una persona.

Asimismo, Ruggles (1997) señala que las herramientas de soporte de la gestión del conocimiento pueden definirse como aquellas que soportan la

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

realización de aplicaciones, actividades o acciones como la generación, codificación o transferencia del conocimiento. Es imperativo incorporar las herramientas tecnológicas como parte del proceso de la gestión del conocimiento dentro de las instituciones.

Situación actual del uso de las TIC en la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento no puede quedarse en la producción solo de información. Deben generar conocimientos que pueden crear valor ayudando a forjar rutinas de trabajo productivas. De tal forma que es necesario propiciar un entorno dentro de las instituciones en el que los docentes estén incentivados para internalizar y poner en práctica las ideas que consiguen de fuentes diversas, es decir, mover el conocimiento, aprovechar su naturaleza dinámica.

Los docentes de educación básica en la actualidad solo están instruidos en algunas herramientas TIC que tienen a su disposición en la institución educativa, en algunos casos se evidenció que la escuela no poseía estas herramientas disponibles para ellos, lo que resultó en un escaso manejo de las mismas.

Sin embargo, aquellos docentes que tienen la posibilidad de transformar su conocimiento y por ende su proceso de docencia, necesitan del uso de la TIC para llegar a ese estudiante que en la casa está expuesto a un sin fin de impacto de la tecnología. Para ello, es importante entender la gestión de conocimiento, en qué contexto y con qué propósitos se origina, qué elementos están presentes en el proceso de constitución del campo y cómo éste se incorpora al ámbito educativo y en las organizaciones escolares.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Hasta hace poco el proceso de aprendizaje estaba centrado solo en el docente, era este el único dueño de la verdad y todo conocimiento en el aula emanaba de él. En la actualidad, de mano de los avances tecnológicos que facilitan el intercambio de información y por ende de conocimiento, el proceso ha cambiado, el docente adquirió la figura de facilitador y el estudiante es co-protagonista en el mismo y en muchos casos el arquitecto de su propio conocimiento.

Así como lo plantea Hargreaves (2003) se requiere de un aprendizaje cognitivo; un repertorio cambiante y una expansión de buenas prácticas basadas en la investigación; asociación de aprendizaje; el desarrollo de las inteligencias colectivas. De tal forma que es necesario rescatar lo señalado por Levy (2004):

El enfrentamiento entre el cambio, el compromiso y el riesgo; se requiere de creatividad; flexibilidad en los procesos educativos; atender la resolución de problemas; iniciativa; trabajo colaborativo con las inteligencias colectivas; la confianza profesional de los docentes y la aceptación de la cualificación docente de manera continua (p. 30).

Adicionalmente a lo que se aprecia en lo anterior es necesario que el docente de hoy día, que en el caso de Venezuela enfrenta una realidad marcada por una crisis económica, debe imperar la motivación por lo que hace para que pueda emprender la hermosa tarea de enseñar, lo que hace necesario e imprescindible la incorporación de la gestión de conocimiento a los procesos llevados a cabo en las instituciones educativas básicas.

De acuerdo a García y Cuevas (2009) las instituciones educativas son, desde hace años, gestoras de conocimiento, se dice que sus principales agentes son los docentes los cuales por definición son trabajadores del

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

conocimiento. Los sujetos del aprendizaje son los estudiantes; los cuales están en formación, también se encuentran dedicados a tiempo completo a la tarea noble de aprender y de aprender a aprender a lo largo de la vida y a procesar conocimiento.

La incorporación de las TIC en la gestión del conocimiento en las instituciones educativas es de vital importancia. Su utilización en este proceso incluye una amplia gama de aplicaciones y procedimientos tales como aprendizaje basado en la red y la computadora, plataformas y aulas virtuales, información vía internet, extranet, intranet, audio y video, emisión satelital, televisión interactiva, CD Room, y cloudcomputing o herramientas en la nube. Todas estas herramientas direccionan el proceso hacia un nuevo rumbo que contiene cambios metodológicos y de espacio como los blogs, wikis, hipertextos, webquest, juegos electrónicos, entre otros.

En la actualidad las instituciones educativas privadas tienen limitaciones en estos recursos que inciden de manera negativa en la formación de los docentes para su utilización, en vista de que las escuelas no poseen dichas herramientas los actores del proceso de aprendizaje no pueden incorporarlas al día a día y en algunos casos no tienen las habilidades para utilizarlas.

Sin embargo, las instituciones no cambian solas sino que los cambios vienen de la mano de las personas, por lo que la necesidad de aplicar herramientas tecnológicas en el proceso debe ser internalizado primeramente por los actores para luego impulsar su implementación. La mayoría de docentes son conscientes de que los tiempos han cambiado, así como las formas de aprendizaje que tienen los niños y jóvenes, tecnológicas, así como de las múltiples aplicaciones educativas de las TIC.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Referencias

- Cabrera, A y Rincón, M. (2001). **La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía**. Revista de Economía Información Comercial Española. Madrid, España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas, Venezuela.
- Cornella, A. (2005). **Futuro presente**. Disponible en: www.infonomics.net,
- Cuesta Santos, A. (2002). **Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos**. La Habana, Cuba: Academia/ETECSA.
- Davenport, T. (1997). Building Successful Knowledge Management Projects. Disponible en: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf.
- Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. (2007). Fundación Centro Nacional para el mejoramiento de la enseñanza de ciencia. Caracas, Venezuela: CENAMEC.
- Hargreaves, J. (2003). **Andy, en su libro enseñar para la sociedad del conocimiento, educar para la creatividad**. España: octaedro.
- García, L y Cuevas, C. (2009). **Evaluación del modelo de gestión del conocimiento de una universidad mexicana**. Apertura: Revista de Innovación Educativa 3 (2), 1-11.
- Lévy, P. (2004). **“L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace”**. Organización Panamericana de la Salud.
- Rodríguez, M y León, M. (2006). **Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento**. Acimed. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm
- Ruggles, R. (1997). **“Knowledge management tools”**, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Trend, C y col.(2000). **La gestión del conocimiento. La herramienta del futuro**. Trend Management 2 (3), 83-107. Chile.

ESCUCHA ACTIVA EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL

Leonides Sarabia Montero

Actualmente, existen cambios en todos los ámbitos, políticos, económicos, culturales, medioambientales, sociales, entre otros, que plantean nuevos retos a nivel mundial, donde la exigencia en el marco organizacional se hace visible porque deben fortalecer una comunicación efectiva, mediante un dialogo asertivo que permita llegar a la comprensión de los mensajes.

En este sentido, la comunicación ejerce una influencia en el entorno, en las organizaciones educativas debe existir una comunicación eficaz entre todo el personal, los cuales deben poseer competencias comunicacionales para desempeñarse eficientemente dentro o fuera del entorno institucional, proponiendo estrategias de escucha activa para mantener un diálogo asertivo donde las ideas fluyan constantemente y así unificar criterios que ayudarán a la toma de decisiones.

Autores como Chiavenato (2010) reseña que la comunicación es el flujo de información y comprensión entre las personas. Desde este argumento, los individuos se comunican a través de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. Asimismo, en las organizaciones puede establecerse de manera formal o informal y esta puede verse afectada por muchas barreras que la debilitan, en algunos de los casos la interrumpen o dificultan.

En este sentido, la escucha activa es una técnica de comunicación asertiva, basada en la aceptación y la empatía, útil no solo para promover la capacidad de expresar correcta y efectivamente sus emociones o argumentos, sino también para saber escuchar y percibir la razones y sentimientos de los

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

demás, estableciendo ese contacto auténtico que puede convertirse en una base para relaciones enriquecedoras y efectivas. Escuchar de forma activa significa conectarse con el otro, captar todos los aspectos del mensaje, la postura, el tono de voz, las dudas y las emociones que se escapan de lo que se dice.

Formanchuk (2010:15) enuncia que se debe tomar conciencia de la comunicación en las organizaciones, la gente tiene que abrir caminos propios dentro del mono bloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Lo señalado, explica que la organización debe dar inicio a la diversidad de experiencias y representaciones particulares.

Desde este punto de vista, en los centros educativos se debe desarrollar destrezas comunicacionales, con el propósito de incentivar el trabajo coordinado y posibilitar el logro de objetivos establecidos, en beneficio de la construcción de un ambiente escolar de calidad basado en el respeto, la responsabilidad y la cultura organizacional.

Hoy por hoy existen instituciones educativas que presentan algunos problemas internos entre todo el personal que labora en estas, lo que ha ocasionado malos entendidos entre ellos, y en consecuencia generan un clima organizacional tenso, dificultando el desempeño. Esto se evidencia cuando se evalúan los equipos de trabajo para el desarrollo de planes estratégicos, quedando ideas inconclusas pues se interrumpen por barreras entre ellos.

Las organizaciones van hacia el éxito en la medida que empleen estrategias pertinentes para lograr una forma efectiva sus objetivos, estas juegan un papel fundamental en la comunicación, constituyéndose en pieza clave dentro de los procesos organizacionales. En este orden de ideas, las

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

estrategias de comunicación resultan valiosas en la investigación puesto que a través de esta se logra potenciar los procesos educativos, de ahí que el docente debe emplearlos para fortalecer su desempeño. Por lo antes expuesto, la escucha activa es una estrategia de comunicación fundamental en el desempeño gerencial en las instituciones educativas.

Gerencia educativa

Las instituciones deben contar con personal calificado en el área gerencial, quienes posean competencias que faciliten a su equipo participar en un contexto donde se estimule la participación y favorezca el crecimiento para el aprendizaje, por ende, al rendimiento tanto individual como grupal de cada uno de ellos. En este sentido, el enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, debiendo tomar decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas.

Cuando se habla de gerencia educativa, siempre se relaciona con la administración, considerándola exclusiva de quienes la ejercen siendo definida por Manes (2009) como un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Un directivo debe ser capaz de cumplir con las competencias gerenciales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de los conflictos, ya que su acción consistente y persistente

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

servirá como vía para introducir, realizar mejoras continuas en el proceso de aprendizaje.

En este orden de ideas, para Gerstner (2008) el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad y eficiencia. De esta forma, en las instituciones educativas se requiere del personal directivo con una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente.

Según Soto (2008:33) la gerencia se define como el “proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y su relación con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad”. En este sentido se debe ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.

La gerencia educacional es una herramienta para el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que es el proceso de organización y recursos para lograr los objetivos establecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización en una continua estimulación donde se oriente y premie constantemente la labor desarrollada. Es por ello que el gerente educativo, se vale de las funciones como son la planificación, organización, dirección y control de sus actividades.

Comunicación del gerente en las organizaciones educativas

Se puede definir comunicación como el proceso que se utiliza para transmitir una información, ideas o sentimientos. Todos nacen el instinto de comunicarse para obtener un objetivo. Al respecto, Robbins (2009:353) “describe el proceso de comunicación como etapas entre la fuente y el receptor, que resultan entre la transferencia y comprensión de un significado”. Este proceso es complejo debido a los elementos y las situaciones que interactúan, es circular y continuo por la retroalimentación permanente, sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se puede compartir información e ideas.

Las instituciones educativas, como centros sociales que forman a niños y jóvenes requieren gerentes que faciliten el proceso de construir conocimientos, de manera tal que creen condiciones para el desempeño y evaluación de los docentes, quienes deben cumplir con las constantes exigencias de formación de las futuras generaciones.

De esta forma, la comunicación interna es imprescindible para las organizaciones porque se convierte en factor estratégico que ayuda a consolidar los procesos laborales y aporta promover el trabajo en equipo y al logro de objetivos. Andrade (2005:17) la asume como el conjunto de acciones realizadas por la instituciones para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a conservarlos informados, unidos y motivados con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Mascaray (2009) enfoca la comunicación como un proceso estratégico de gestión que actúa como agente de cambio, dirigido

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

a facilitar la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno. Tal como lo plantean los investigadores del tema es necesario que este elemento sea tratado en las organizaciones, de tal manera que las instituciones educativas no están exentas de usarla para mejorar sus procesos internos, es decir, que se genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor de la cultura organizativa.

De igual forma, la comunicación interpersonal del directivo con los estudiantes, docentes y demás sujetos sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la escuela. Robbins (2009) conceptualiza la comunicación como la transferencia y comprensión de significado.

De esta forma, se involucra al emisor como elemento transmisor del mensaje y el receptor como el elemento que comprende el mensaje. En ese contexto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. La comunicación efectiva, existe cuando una idea o un pensamiento se transmiten, de tal forma que el cuadro mental del receptor sea exactamente el mismo que el emisor.

En función a lo expuesto, los gerentes educativos utilizan la comunicación para transmitir información, donde se destaque el mensaje suministrado, el recibido, cómo lo utilizan y qué significado posee. Por ello, se comparte el criterio de la comunicación como un proceso vital relacionado con cambios efectivos que optimicen el proceso educativo.

Escucha activa

La escucha activa se entiende como la capacidad de saber escuchar con un alto grado de atención y participación comunicativa. En la práctica, difiere de la escucha entendida que comúnmente consiste simplemente en recibir

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

información (escucha pasiva). Según Rost(2002) la escucha activa es un término genérico que se refiere a una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback).

En este sentido implica ofrecer disponibilidad y al mismo tiempo mostrar interés por la persona que habla demostrando que el oyente le ha entendido, además práctica la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, así como los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Probablemente uno de los puntos más importantes de la comunicación se refiere a la capacidad de escuchar a los demás, escuchar implica un compromiso con lo que el otro dice, en apertura a retroalimentación, discusión y crítica.

Se trata, según recoge Estanqueiro (2006:63) saber tratar con las personas, es un “arte” que requiere “disponibilidad, interés por la persona, comprensión del mensaje, espíritu crítico y prudencia en los consejos”. Escuchar activamente no se limita a dejar hablar al interlocutor sin interrumpir su discurso, sino que necesita de una atención física, psicológica y verbal que, por suerte, todos podemos mejorar.

Freire (2006:109) plantea que “No es hablando a los otros, desde arriba, sobre todo, como si fuésemos los portadores de la verdad que hay que transmitir a los demás, como aprendemos a escuchar, pero es escuchando como aprendemos a hablar con ellos”. Escuchar es entonces, saber enfatizar con lo que el otro desea expresar y estar atento de esto.

Para este autor, la escucha activa es una técnica de comunicación asertiva, basada en la aceptación y la empatía, útil no solo para promover la capacidad de expresar correcta y efectivamente las emociones o argumentos,

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

sino también para saber escuchar y percibir la razones y sentimientos de los demás, estableciendo ese contacto auténtico que puede convertirse en una base para relaciones enriquecedoras y efectivas. Poder observar bien al interlocutor, percibir también su lenguaje no verbal y su tono de voz, favorece la concentración, ya que tener un alto grado de atención y permite entender mejor a quien habla.

La escucha activa es una técnica y estrategia específica de la comunicación humana. Basada en el trabajo de Carl Rogers es utilizada en campos como la enfermería, la psicoterapia y la resolución de conflictos. Implica asimismo, entre otros aspectos, ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la persona que habla, es además parte indispensable dentro de cualquier contexto comunicativo, pero es en el campo educativo donde posee una importancia extrema, y es que si esta estrategia no se emplea (por parte del receptor) en un proceso de orientación del aprendizaje, es imposible que éste se dé de forma favorable.

En este orden de ideas, la escucha activa un método en el cual el oyente entiende claramente lo que la otra persona quiere transmitir. Esto requiere de mucha disciplina y del desarrollo de nuevos hábitos. De hecho, para poder llevarlo a cabo tienes que ponerte en el lugar de la otra persona para así poder concentrarte en el mensaje que quiere decir. Una vez perfeccionada, esta habilidad puede ayudarte muchas formas pues además de detectar problemas a tiempo, también puede aumentar tu productividad al minimizar los malentendidos.

De esta manera, el equipo sabrá que sus opiniones e ideas son escuchadas y valoradas y de esta misma manera será estimulado para alcanzar su potencial para inspirar y motivar a sus equipos. Finalmente, la

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

cantidad de información compartida será mayor haciendo del trabajo uno más creativo e innovador.

La aplicación de estrategias de comunicación es elemental en todo proceso de interrelación dentro de una organización, tratándose de una institución educativa, es más exigente este proceso, por lo tanto, potenciar el desempeño gerencial con la práctica de la escucha activa, permite la integración de la capacidad de recepción, comprensión y asimilación.

En este sentido, favorece una escucha más efectiva, a partir de un supuesto amplio que supera el hábito de escuchar a los demás de manera superficial, a menudo automática y distraída. Otro elemento fundamental que favorece la capacidad de escuchar activamente es la gestión de los comentarios en la comunicación. Esto se logra a través de la capacidad de hacer preguntas abiertas o alternativas o de verificar y aclarar.

En la actualidad existen problemas de comunicación en el trabajo, las familias, los grupos sociales, entre otros. Todos pretenden hacer llegar a los demás ideas, valores o sentimientos entre otras cosas, pero muy pocos son los que saben escuchar de forma activa, demostrando al emisor que le han entendido.

La escucha activa consiste en ver las cosas como las ven las demás personas, desarrollar empatía hacia ellos, realizar un esfuerzo importante por saber escuchar y comprender los pensamientos y sentimientos que subyacen en el comportamiento y la comunicación que realizan, especialmente en los medios sociales. Es significativa la adecuación de estrategias de comunicación que permitan potenciar el desempeño docente en pro de fomentar el espíritu creativo, la conducción del proceso de aprendizaje, la conducción de actos pedagógicos y la promoción del trabajo en equipo

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Referencias

- Andrade, H. (2005). **Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica**. España: Netbiblo, S.L.
- Chiavenato, I. (2010). **Comportamiento organizacional**. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela
- Escudero, J. M (2012). **La colaboración docente, una manera de aprender juntos sobre el trabajo cooperativo con el alumnado**. Madrid: Alianza Editorial.
- Estanqueiro, A (2006). **Principios de comunicación interpersonal: para saber tratar con las personas**, Narcea Ediciones. En Google Books.
- Formanchuk, A. (2010). **Comunicación Interna 2.0. Un Desafío Cultural**. Buenos Aires, Argentina: Formanchuk & Asociados
- Freire, P. (2006). **Pedagogía de la Autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa**. Brasil: Siglo XXI.
- Gerstner, L. (2008). **Gerencia Escolar**. Buenos Aires: Granica
- González, S. (2011). **Habilidades de comunicación y escucha: Empatía + alto nivel + resultados**. Thomas Nelson Inc, 2011 (Google eBook)
- Ley Orgánica de Educación (LOE 2009). Caracas, Venezuela.
- Manes, J. (2009). **Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional**. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mascaray, J. E. (2003). **Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación**. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez, C. (2000). **La reforma educativa ante el cambio de paradigmas**. Caracas, Venezuela: EUREKA-UCAB
- Robbins, S (2009). **Administración**. México: Pearson Educación.
- Rost, M. (2002). **Teaching and Researching Listening**. London, UK: Longman.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Ruiz, M. (2000). **Sistema de planeación para instituciones educativas.**
México: Trillas.

**LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL SER,
HACER, CONOCER Y CONVIVIR**

Luany Lira

El liderazgo se define como el conjunto de habilidades gerenciales o directiva que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, con el firme propósito de que el equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivo. Entendiendo esto la gerencia educativa no escapa de las cualidades y el perfil que exige un liderazgo del educador que impacte directamente a la sociedad, por ser la educación pilar fundamental en la construcción de un país.

El ser director se ha convertido en un reto para la nueva gerencia del personal y sus relaciones, estos por los constantes cambios curriculares aunado a la actual situación país donde la praxis pedagógica se encuentra inmersa en un ambiente de hostilidad. Esta situación amerita ser transformada hacia una visión de la educación centrada en el hacer y el ser, es decir, donde directores, docentes, personal en general constituyan una unidad pedagógica.

En consecuencia, las funciones del directivo de una institución educativa, se relacionan con los nuevos paradigmas exigiendo un liderazgo para el cambio y no un mero cumplimiento de actividades. Si se considera que estos cambios son progresivos y se manifiestan en toda institución, trascienden todos los aspectos educativos. Exige una aptitud valorativa, efectiva, cognoscitiva y sociocultural que contribuya a la búsqueda de alternativas novedosas que permitan la actualización del personal con el fin de ampliar el horizonte conceptual para formar una cultura académica que corresponda a las

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

necesidades educativas del espacio donde el ser y el hacer sea su norte principal.

Realidad del liderazgo educativo

Sin embargo, se evidencia que el ejercicio del liderazgo se ejerce de manera autócrata, percibiéndose un bajo poder de influencia de los gerentes educativos en relación con el personal a su cargo para que se incorporen al trabajo cooperativo y participativo donde puedan sentirse a gusto en un ambiente de trabajo feliz y ameno.

En general se puede observar algunas debilidades como carencia de planificación colectivas, ausencia de un liderazgo competente ya que son impuesto por órdenes superiores, obviando las trayectorias laborales de los pares. Todo esto resulta en ausentismo laboral, incumplimiento de las actividades por parte del personal docente e inclusive una apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la escuela. El problema se agudiza debido a la improvisación de actividades lo que ocasiona individualismo y la pérdida de sinergia que debe existir en las labores del equipo.

Es importante destacar que esta situación afecta el proceso educativo ya que este funciona de manera sistemática donde todos los factores que intervienen deben funcionar como un perfecto engranaje para lograr un trabajo cooperativo repleto de oportunidades donde se tome en cuenta el talento humano. Para lograr un buen desempeño en una organización quienes forman parte del equipo deben entender ¿quiénes son?, ¿cuál es su debilidad y su fortaleza para funcionar conforme a los requerimientos que ameriten el logro de objetivos, bajo un clima armónico de reconocimiento mutuo con alcances y limitaciones establecidos entre sí.

Dimensiones del Ser

De ahí que se recomienda hacer un refrescamiento por las siguientes dimensiones para sensibilizar y replantear las ideas dándole un nuevo enfoque a las líneas de liderazgo en gerencia educativa. El **ser** en el cual prevalece el valor y espíritu desde su experiencia con intuición y esencia humanista. Seguido por el **hacer** el cual está basado en un sistema colectivo y principios democrático donde la construcción del conocimiento es a través del reconocimiento de sí mismo la interacción de las personas y de esta con su ambiente.

Pues bien, en el contexto educativo, la escuela debe ser una agente conductor, debe orientar fundamentos morales, ser autónoma para funcionar como órgano social y adecuarse a la familia la cual genera dinámicas internas que se reflejan en comportamiento. Es decir a humanización concebida como crecimiento interior del individuo en esta punto se cruza la libertad y la responsabilidad. La escuela fortalece este continuo proceso.

Del **conocer** se evidencia que para llegar a la verdad, la ciencia no se basta por sí mismo requiere la formación espiritual del hombre en lo ético y moral quien al darse cuenta de su existencia y la del mundo asumen la responsabilidad de participar en éste, en ir en búsqueda de la verdad para solucionar los problema que aquejan al colectivo y participar en su transformación.

Todo lo anteriormente se evidencia en **convivencia** humana que contribuye a la promoción de interacción comunicativas –constructivas en cualquier contexto. Lo que le permitirá actual social y cooperativamente, todo esto visto desde una filosofía que permite reflexionar sobre los valores y la importancia de la formación del ser humano en correspondencia a su

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

entorno. Para los fines de la educación es importante establecer prioridades que estén a la par de una verdadera transformación inicialmente en las estrategias organizativas pero que trascienda con las intenciones y los valores en la praxis pedagógica.

El maestro Simón Rodríguez sugirió que una educación de calidad gira en torno al desarrollo personal de los individuos, su capacidad de comprender y analizar la sociedad en la que viven, su desarrollo humano y personal en el contexto del desarrollo social y comunitario inspirado en principios y valores como la igualdad, la equidad, libertad. Una educación que permita a cada uno desarrollar a plenitud sus talentos y construirse como persona y ciudadano solidario y productivo. Que le enseñe a ser, convivir, a aprender y a trabajar.

El conocimiento, la confianza, la integridad y por supuesto el carisma para inspirar a su personal docente son algunas de las cualidades que deben formar parte de un líder. De igual manera, mantenerse actualizado en todo lo que a su campo laboral se refiere, renovar conocimientos, tener conciencia de las distintas realidades de sí mismo y de su equipo de trabajo, apoyarse en la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario les permitirá ampliar sus funciones de manera asertiva y eficaz.

Los mejores líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones de su colectivo, y así tener una visión compartida en los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser, tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión. El líder directivo es el pilar que une los intereses institucionales con los de su equipo de trabajo, por ello el compromiso debe ser su principal valor.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Aunado a esto debe estar cargado de paciencia, entendiendo el comportamiento de cada uno de su colectivo, sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la agilidad y madurez necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conductas de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

Sin obviar que un buen líder siempre debe mostrar ejemplaridad, ya que el mejor camino para legitimar su autoridad es pregonar con el ejemplo. Más allá de todo esto es imperativo hacer una reflexión final, existe una realidad vibrante y dura para muchos, se habla de pérdida de valores, de apatía, de insensibilidad, nos pasamos los días tratando de entender lo que vemos y enjuiciando sistemas, familias, amigos, vecinos y compañeros, como si vivimos ajenos y no formamos parte del todo olvidando que somos seres holísticos.

Echando un vistazo a la ley por sobre toda ley que es la biblia, Dios manda a amarlo a EL por sobre todas las cosas y amar al prójimo como a ti mismo, entendiendo esto y recreando estas palabras en el día a día, la clave es reconocerse y reconocer, lo que nos lleva a preguntarnos, Quiénes somos?, Donde estamos? Que estamos haciendo por quienes están a nuestro lado? , tres preguntas que por estos tiempos se han quedado atrás y por solo pensar en el hacer para tener, hemos olvidado nuestra esencia. A manera de colofón se puede decir que maestro es sinónimo de transferencia, según el maestro Simón Rodríguez es:

Es aquel que sabiendo para si es capaz de inducir a aprender porque nadie puede aprender sino desea y esa es su tarea, hacer que los niños quieran aprender que como se verán más adelante no es lo mismo que repetir.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Es por esto que fijamos la atención en el ser del docente en vista de la gran importancia que tiene ante la sociedad, somos transferencia de lo que sentimos, pensamos y hacemos, como dice el maestro Rodriguez "pienso en los demás, para que los demás piensen en mi". Por lo que exhortamos a cada uno a reconocerse, para que a partir de allí nos enfoquemos en hacer el bien teniendo en cuenta que recibo lo que doy. Nada cambia si tu no cambias, colocar la mirada en lo que no se ve, enriquecer el espíritu, sanar el alma para anclarnos en un convivir de igualdad, de respeto, de consideración. Finalmente se puede tomar la siguiente frase "Un buen líder lleva a las personas donde quiere ir. Un gran líder las lleva a donde no necesariamente quieren ir pero deben de estar"(Rosalynn Carter).

Referencias

- Alayon, J. (2003). **Teoría del Liderazgo Comunicante**. Artículo de Gerencia. [Documento en línea] Disponible: <http://www.degerencia.com/jalayon>[Consulta 2018, Febrero 15]
- Alvarado, J (2006). **El Gerente de las Organizaciones del Futuro**. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.
- Arévalo, J. (1997). **Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente**. México: Mc Graw Hill.
- Barroso y Espinoza, (2010).**El Estilo Gerencial del Director y el Desempeño Docente de la Segunda Etapa de Educación Básica en el Distrito Escolar N° 4- Guacara Estado Carabobo**.(Trabajo de Grado). Valencia, Venezuela: Instituto Monseñor Arias Blanco.
- Constitución de La Republica Bolivariana de Venezuela.(2007).**Currículo de Educación Inicial**. Caracas.
- Cuaderno de Pedagogía 262.(1997). **Dirección y Gestión de Centros**. Caracas, Venezuela.
- Díaz, R. (1995). **Del Diálogo a la Acción**. Volumen II. Informe de la Organización de Estados Americanos. Caracas. Venezuela.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Durán S. (2010). **El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado de Monte Rey.**(Trabajo Especial de Postgrado). México:Universidad de Monte Rey.

Educación en Venezuela, problemas y soluciones (2000). **Informe de la Comisión Presidencial para el estudio del Proyecto Educativo Nacional.** Caracas: Fondo Editorial IPASME.

Isazh, A. (2010).**Rol del Docente en la Integración Escuela Comunidad.** Sucre-Venezuela.

DESEMPEÑO Y AUTOESTIMA DEL GERENTE EDUCATIVO

Illenys Pirela

La autoestima es un aspecto importante en el mundo laboral actual, ya que determina la capacidad de competir de una persona y, por lo tanto, el éxito en su vida profesional. Las instituciones deben encargarse de que su personal adquiera una adecuada autoestima a través del mejoramiento, convirtiendo las situaciones adversas de la vida en oportunidades de crecimiento y valoración personal. Para lograr esto, se debe tener el impulso de querer enriquecerse para poder desarrollar actitudes que permitan autorrealizarse y poder aportar a todos los aspectos de la vida, incluyendo el trabajo, lo mejor de sí, con plena confianza en sí mismo.

Esta característica de la personalidad está estrechamente relacionada con el desempeño laboral de una persona. En general, la autoestima está más asociada a una imagen idealizada de sí mismo que a una realista. Cuando se piensa en la imagen idealizada, es común experimentar una sensación de perfeccionismo y confianza en sí mismo. Pero cuando se está deprimido, la imagen personal es prácticamente irreconocible, ya que la persona se torna autocrítica, siente vergüenza y culpa, lo cual destruye su autoestima.

Autoestima en educación

Etimológicamente, la palabra autoestima está formada por el prefijo griego autos (autos = por sí mismo) y por la palabra latina aestima (evaluar, valorar, tasar). Entonces, autoestima es una palabra que está compuesta por el concepto de auto, que alude a la persona en sí (por sí misma) y estima que es la valoración de la persona de sí misma.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

La autoestima es un fenómeno psíquico inherente al ser humano y forma parte de él desde que el hombre es hombre. Sin embargo, fue Aristóteles quien uso el termino por primera vez para referirse al “amor a sí mismo” y años más tarde William James fue quien estudio es desdoblamiento del yo, en “yo conocedor” y “yo conocido”, involucrando en algún grado la autoestima, dando nacimiento a un fenómeno psíquico que más tarde sería la clave del éxito personal. A mitad del siglo XX, con la aparición de la psicología humanista, la autoestima adquiere relevancia predominante gracias a la contribución de Carl Rogers.

Para Nieto (2008:61), la autoestima es un proceso psicológico complejo que involucra la percepción, imagen, estima y concepto que cada uno tiene de sí mismo. Es decir, la toma de conciencia del si se va realizando en la interacción del niño con el ambiente, él va procesando paulatinamente como lo perciben. Así se entiende que la autoestima es la percepción de las personas del aprecio que le tienen los demás.

Según Masso (2008:89) la autoestima “es el significado más directo de la palabra auto (si mismo), estima (amor, aprecio). Quererse a sí mismo, ni es egoísmo, ni es enfermizo, es un sentimiento fundamental”. Se considera necesario enfatizar que es amor, es decir, que el tenerse amor a sí mismo, la persona tiene la facultad de aceptarse tal cual es. Sabe y esta consiente que es un ser humano que como tal posee cualidades, pero también defectos.

Bonet (1997:38)por su parte, sostiene que la autoestima es la valoración que tiene el ser humano de sí mismo, la actitud que manifiesta hacia sí mismo, la forma habitual de pensar, de sentir, de comportarse consigo mismo y que la autoestima puede ser académica, social e interpersona.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Para Barroso (2010:41) la autoestima es la fuerza que organiza, da sentido y dirección a cuatro procesos fundamentales para el desarrollo como persona: ubicación, identificación, selección, socialización. Cualquier cambio en el sentir con respecto a sí mismo, es suficiente para disparar alteraciones en la organización, así como en el funcionamiento del organismo como sistema, siendo, por tanto, responsable de la salud, también del bienestar. Al respecto, señala como factores de la autoestima los siguientes:

Confianza es la base para la seguridad de toda persona, sin esta todo crecimiento posterior será más vulnerable. La confianza fomenta el amor y el respeto, dando a la persona la seguridad para enfrentar a los demás en forma abierta y sincera. Chiavenato (2008:57) plantea que la confianza es el convencimiento que se alcanza sobre las propias capacidades y cualidades. Se asienta en el individuo a medida que constata su aptitud en las tareas que realiza y al tiempo que logra la habilidad para mantener relaciones de calidad con los demás.

Es, por lo tanto, un sentimiento que se genera en el interior del ser humano y de cuyo desarrollo es responsable. La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

Concepto de sí mismo. Las personas exitosas tienen un alto concepto de sí mismo, son optimistas frente a su futuro, tienen confianza en su habilidad en general. Son queridos por los otros, son corteses y honestos con los demás. Se podría decir que tienden a sobresalir en su excelencia como individuos. Para L"Ecuyer (2007:32) "el concepto que cada uno tiene de sí mismo consiste en quién y qué piensa que es consciente e inconscientemente: sus rasgos físicos y psicológicos, cualidades, defectos y, por encima de todo, su

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

autoestima". La autoestima es el componente evaluativo del concepto de sí mismo.

Ese concepto modela el destino del individuo; es decir que la visión más profunda que tiene de sí mismo influye sobre todas sus elecciones y decisiones más significativas y, por ende, modela el tipo de vida que se crea. Es uno de los elementos centrales al que se le asigna un papel esencial en la constitución de la personalidad y se refiere al conjunto de percepciones, ideas o teorías que el individuo posee acerca de sí mismo y en cuya construcción intervienen los demás.

La empatía para Cortere (2008:112) es la capacidad de captar sentimientos, necesidades e intereses. Comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: comprender a los demás, percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e intereses activamente por sus preocupaciones, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política.

Implica percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Así, cultivar la afinidad es propio de las personas empáticas, por cuanto actúan como radar social el cual desea saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado incluye percibir las preocupaciones del otro y responder a estas, es decir comprender los problemas e intereses subyacentes bajo los sentimientos del compañero.

Al respecto, Goleman (2004:123) define la empatía como "la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales". En otras palabras, estas personas actúan tratando de percibir los sentimientos, así como las perspectivas ajenas, interesándose

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

activamente en sus preocupaciones. Así mismo, ayudan a los demás a desarrollarse, es decir, se refiere a la percepción de las necesidades de desarrollo de los demás para fomentar su capacidad.

De igual forma, las personas empáticas mantienen la orientación hacia el servicio, por cuanto prevén, reconocen y satisfacen las necesidades de los demás, a su vez, permiten aprovechar la diversidad para cultivar las oportunidades a través de diferentes tipos de personas. Por ello, la empatía es una de las habilidades básicas para el entendimiento en las organizaciones educativas.

Varios autores plantean la existencia de diversos grados o niveles de autoestima, entre ellos Ramia (2009:33) quien señala que esta no es estática, sino fluctuante, pudiendo disminuir, aumentar o mantenerse; por lo tanto las personas experimentan las mismas situaciones de manera desigual, pues tienen expectativas sobre el futuro, reacciones afectivas y auto-conceptos diferentes.

En concordancia con lo antes expuesto, Coopersmith (2010:29) plantea la existencia de distintos niveles de autoestima, por lo cual cada persona reacciona ante situaciones similares, de forma diferente; teniendo expectativas desiguales ante el futuro, reacciones, así como auto-conceptos desiguales.

Desde esa perspectiva, Yagosesky (2008:92), plantea dos niveles para la autoestima: energético y psicológico. El primero, la considera como la fuerza innata que impulsa al organismo a la vida haciendo la ejecución armónica de todas sus funciones hacia su desarrollo; la cual lo dota de organización, direccionalidad en todas sus funciones y procesos ya sean estos cognitivos, emocionales o motores.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

En cuanto al nivel psicológico, lo considera como el resultado del proceso de valoración profunda, íntima, personal de cada sujeto, esté o no consciente de ello; el mismo es observable, se relaciona con su sentido de valía, capacidad, merecimiento, siendo a la vez, causa de los comportamientos. Por ello, Satir (2008:23) propone tres niveles característicos de la autoestima: alto, medio, bajo.

La alta autoestima es el resultado de una autovaloración positiva que se hace el individuo como producto de una formación profesional exitosa o de un cargo de importancia alcanzado por un desempeño eficiente, el cual le permite considerarse merecedor de las retribuciones entregadas o en el caso de los docentes, puede indicar el alcance de un desempeño superior al promedio.

Según Satir (2008:25) la alta autoestima la posee la gente expresiva, asertiva, con éxito académico y social que confían en sus propias percepciones, esperan el resultado de sus esfuerzos. Por tanto, consideran su trabajo como de alta calidad, poseen expectativas en trabajos futuros, son creativos, presentan gran respeto por sí mismos, yendo hacia metas realistas.

Asimismo, Ramia (2009:139) plantea que los individuos con alta autoestima se caracterizan por ser activos, exitosos tanto social como académicamente, seguros de sí mismos, comunicativos, creativos, originales, independientes, irradian confianza y optimismo, confían en sus propias percepciones, por lo cual hacen amistades con facilidad.

Por su parte, Craighead (2008:53), afirma que los docentes con alta autoestima reflejan un auto concepto positivo sobre su imagen corporal, así como en relación a sus habilidades académicas, familiares y sociales, demostrando de este modo su autoconfianza y fortaleciendo sus debilidades, es decir, son seguros, confiados, eficientes, dignos, resuelven problemas.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Cabe destacar que un individuo con elevada autoestima puede poseer exceso de confianza proponiéndose metas reales o comprometiéndose a realizar actividades más allá de sus posibilidades. Sin embargo, en condiciones normales, tiene una ventaja sobre quienes tienen un nivel bajo con respecto a la ejecución de varias tareas, porque al tener un conocimiento más completo, consistente de sí mismo, pueden hacer un mejor trabajo al elegir metas deseables.

En esta línea de pensamiento, Baron (2009:66) manifiesta que los individuos con alta autoestima son activos, expresivos, con éxitos tanto sociales como académicos, son líderes, no rehúyen al desacuerdo, se interesan por asuntos públicos. Igualmente, este nivel se fundamenta en la habilidad para evaluarse objetivamente, conocerse realmente y ser capaz tanto de valorarse como de aceptarse incondicionalmente.

De lo antes señalado se puede acotar que una persona con alta autoestima es orgullosa de sus logros, independiente, asume responsabilidades, afronta nuevos retos con entusiasmo. Son creativos, siendo esto una característica primordial, por cuando los conduce hacia lo autosuficiente, aprendiendo, e inspirándose en los demás, pero valorando su propio pensamiento e intuición.

La media autoestima se ubica en la posición central, por tanto, presenta características de la superior e inferior, en otras palabras, posee elementos positivos que le permiten sobresalir en algunos aspectos, pero el docente depende de la aceptación de sus compañeros para sentirse competente y apto para desarrollar cualquier actividad.

Para Branden (2010:75) las personas con autoestima media son personas expresivas, pero dependen de la aceptación social. Igualmente tienen alto

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

número de afirmaciones positivas, siendo más moderadas en sus expectativas y competencias que quienes poseen un nivel alto de la misma. Asimismo, Baron (2009:43) considera a los individuos ubicados en este nivel son optimistas, capaces de aceptar críticas, pero con tendencias a la inseguridad, por lo cual dependen de la aceptación social para confirmar su valía personal.

En concordancia con los autores mencionados, Craighead (2008:73) menciona que las personas con media autoestima tienden más a escuchar sin participar en los grupos sociales, son sensibles a la crítica, pues se juzgan de manera negativa, sintiendo miedo a provocar el enfado de los demás.

Entre tanto, Coopersmith (2010:87) explica que las características de los individuos con media autoestima son similares a los del nivel alto, pero la evidencian en menor magnitud, en otros casos, manifiestan conductas inadecuadas reflejando dificultades en el auto concepto. Asimismo, señala el autor, las conductas pueden ser positivas, tales como mostrarse optimistas, capaces de aceptar críticas. Sin embargo, presentan tendencias a sentirse inseguros en las estimaciones de su valía personal, pudiendo depender de la aceptación social, sus declaraciones, opiniones, conclusiones, las cuales se aproximan en ocasiones a las de los demás.

Dentro de este contexto, Mejía (2014) Siguiendo esta línea de opinión, Straumman (2010:88), manifiesta que estos individuos no confían en sí mismos para hacer frente a lo nuevo o para dominar lo desconocido, limitan su capacidad para afrontar los cambios, no reaccionan a tiempo, por cuanto la duda retrasa la capacidad de reacción. Al analizar los planteamientos anteriores, puede decirse que la media autoestima tipifica los docentes con moderado optimismo, son capaces de aceptar la crítica, pero dependen esencialmente de la aceptación social, por lo cual buscan aprobación de sus compañeros o superiores, dirigidas a enriquecer su autoevaluación.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

La baja autoestima, es una condición negativa, por cuanto los docentes que la poseen, toman más en cuenta la opinión de los demás en relación a sí mismos. Por ello, se aíslan de sus compañeros, mantienen escasas relaciones interpersonales, no toleran las críticas de los demás, pues se sienten lastimados al dar muestras de inseguridad al momento de expresar sus ideas. Para Craighead (2008:117), las personas con baja autoestima tienden a ser dependientes, valoran más las ideas de los demás. Se caracterizan por el desánimo, así como la depresión, se sienten aislados, sin atractivos, incapaces de expresarse, demasiado débiles para enfrentar o vencer sus deficiencias, también para asumir sus circunstancias.

En este sentido, las personas con baja autoestima son, en esencia, personas que consiguen muy pocas razones para sentirse orgullosas de sí misma. Por ello, son retraídos, confusos, sumisos, con dificultades para la resolución de problemas, todo lo cual refuerza sus problemas de auto concepto, afectando la autoestima.

De acuerdo con lo antes expuesto, los docentes con baja autoestima se consideran débiles para vencer sus diferencias, permanecen aislados ante un grupo social determinado, son sensibles a la crítica, no están seguros de sus ideas, por tanto, dudan de sus habilidades. Al respecto, Coopersmith (2010) expresa que, las personas en este nivel dependen de los resultados presentes para establecer cómo deben sentirse con respecto a sí mismos, necesitando experiencias positivas extremas para contrarrestar los sentimientos negativos hacia ellos mismos.

En concordancia con los autores anteriores, Straumman (2010) afirma que, los individuos con baja autoestima en los grupos sociales tienden más a escuchar con escasa participación, se juzgan de manera negativa, sintiendo

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

miedo de provocar el enfado de los demás, la preocupación por sus problemas internos los aparta de las oportunidades de establecer relaciones amistosas.

Desde esa perspectiva, Beans (2010) señala que las personas con baja autoestima se dejan influir con facilidad, evitan situaciones las cuales provoquen ansiedad, no se sienten valorados por los demás, tampoco se plantean metas y sus aspiraciones son bajas, coincidiendo con lo señalado por Straumman (2010:103), quien ubica en este nivel a personas desanimadas, deprimidas, aisladas, se consideran poco atractivas, son incapaces de defenderse, sintiéndose débiles para vencer sus deficiencias, con una actitud negativa hacia sí mismos, careciendo de herramientas internas para tolerar situaciones o ansiedades.

Al analizar las definiciones anteriores, se puede inferir que las personas con baja autoestima se sienten inferiores a los demás convirtiéndose en el lado opuesto de la auto aceptación. De igual forma, sienten miedo, ansiedad, angustia, estrés, lo cual afecta negativamente las relaciones familiares, amistosas, de pareja, profesionales, pero, esencialmente, la sensación interna de bienestar.

Desempeño gerencial

Para Drucker (2007:98) “el desempeño gerencial, podrá medirse en función de su eficacia o lo que es lo mismo por los resultados que consiguen”. Es decir que, para que el desempeño sea positivo en las instituciones educativas deberá evaluarse constantemente para evitar la debilidad en el mismo y poder corregirlo inmediatamente para que no fracase dicho interés.

Por otra parte, afirman Werther y Davis (2008:179) que el desempeño gerencial “es responsabilidad del mismo y del personal que tiene a su cargo”. Si bien cada tipo de organización requiere adaptarse a los cambios y

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

transformaciones actuales y la educación no se excluye de estas exigencias. Por lo tanto, el desempeño gerencial debe tener la misma significación educativa y empresarial, inclusiva en su manera particular, por lo tanto, el desempeño gerencial debe estar basado en lineamientos, programas o procesos que ayuden a tener éxito en la organización.

Al respecto, García y Rodríguez (2015) afirman que, las organizaciones al fomentar el aprendizaje organizacional, le proporcionarán ventajas competitivas referidas al aseguramiento de la calidad en el trabajo. Según Cummings y Schwab (2010:234) el desempeño gerencial:

Está dado por dos componentes la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal, con el fin de que sigan trabajando de la mejor manera en beneficio de la institución.

En otras palabras, lo que se busca es que el gerente educativo aplique sus habilidades para lograr el éxito en el desempeño del talento humano que tiene a su cargo, además de motivarlo para que el trabajo de ejecute eficaz y eficientemente en la institución.

Ahora bien, es de asumir que para que el gerente de la institución se desempeñe de manera efectiva en su trabajo debe conocer la gerencia de la misma. Según Retana (2012:78) “se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar los recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Visto de esta manera, en cada institución educativa deben existir actividades de planificación que los conlleve

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

a organizar el proceso de docencia y de esta manera dirigir dichas actividades para lograr el control adecuado de la misma.

El mundo laboral actual está sumergido en un mundo globalizado, donde quien esté más preparado y sea más competitivo profesionalmente es el que sobresale y tiene éxito; según el concepto de una adecuada autoestima, de tener una buena valoración sobre nosotros mismos, nos damos cuenta de la importancia y más que importancia, la necesidad de contar con una buena autoestima para desarrollarse profesionalmente; ya que de esa manera nos consideraremos capaces de afrontar retos en nuestra vida personal y profesional en las que deba escoger entre varias opciones y tomar decisiones importantes.

Uno debe empezar por creer en uno mismo, para que los demás confíen; ya que la aceptación de sí mismo es un elemento a considerar en cualquier proyecto que se emprenda. Si no existe una aceptación de uno mismo positiva, no nos atreveremos a emprender proyectos en nuestra vida.

Se debe estar siempre retándose, proponiéndose a sí mismos nuevas metas, no por impresionar a los demás, sino por satisfacción, ya que, en la vida y en la gerencia se enfrentan pruebas que son parte de la evolución natural, son retos que ponen a prueba como en una competencia, los cuales, al resolverse fortalecerán para asumir otros.

Referencias

Baron T. (2009). **Motivar para el Aprendizaje. Teoría y Estrategias**. España: Edebe.

Barroso Ch. (2010). **La Psicología de la Motivación**. México: Limusa.

Beans T. (2010). **Procesos Psicológicos Básicos**. México: Mc Graw Hill.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

- Bonet J. (1997). **Manual de Autoestima**. España: Sol Torrealba.
- Branden S. (2010). **Los Seis Pilares de la Autoestima**. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato I. (2008). **Comportamiento Organizacional**. México: Thompson.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas. Venezuela.
- Coopersmith P. (2010). **Motivación en el Trabajo y en el Estudio**. Madrid: Popular.
- Cortere A. (2008). **Inteligencia Emocional**. Buenos Aires: Kapesluz.
- Craighead P. (2008). **Psicología Educativa**. Madrid: Muralla.
- Cummings L. y Schwab D. (2010). **Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación**. México: Trillas.
- Drucker P. (2007). **La Administración**. Bogotá: Colombia.
- García M. y Rodríguez M. (2015). **Evaluación de la Practicas Gerenciales**. México: Mc Graw Hill.
- Goleman A. (2004). **El Poder de la Inteligencia Emocional**. Madrid: Kairos.
- L' Ecuyer R. (2008). **El concepto de sí mismo**. Barcelona: Oikos-Tau.
- Masso F. (2003). **Autoestima**. España: Thompson.
- Mejía E. (2014). **La autoestima y desempeño laboral de los docentes de educación básica en el centro escolar Felipe Huamán Poma de Ayala del Distrito de Lurigancho-Chosica**. Perú. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Nieto S. (2008). **Autoestima**. Nueva York: Addison Wesley Longman.
- Ramía S. (2009). **Manual de Psicología**. Madrid: Popular.
- Retana O. (2010). **Administración**. Costa Rica: Universidad Nacional.
- Satir N. (2008). **Motivación Social**. Buenos Aires: La Flor.
- Straumman R. (2010). **Psicología Social Aplicada**. México: Pearson.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Werther W. y Davis K. (2008). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.

Yagosesky R. (2008). **Autoestima en Palabras Sencillas**. Buenos Aires: Nueva Visión.

**COACHING EN LA GESTIÓN GERENCIAL DESDE UNA PERSPECTIVA
EDUCATIVA**

Olivia N. J. López B.

En la conferencia Mundial de Educación Superior convocada por la UNESCO(2009) se señaló que la docencia en el siglo XXI en el ámbito global demanda formarse en diversas competencias multifuncionales, entre las que se encuentran la comunicación, ejercitar los sentidos, trabajo en equipo, conocimiento de sí mismo, entre otras. También, siendo relevante la necesidad e importancia de gestar nuevas formas de liderazgo educativo.

Tanto la gerencia como el coaching se consideran procesos que comprometen al talento humano de cualquier organización en la búsqueda de la efectividad y de la eficiencia que garantice el logro de los objetivos. La gerencia educativa debe hacerse de todos los recursos o herramientas necesarias que permitan obtener un funcionamiento efectivo.

Por tal razón Moreno citado por Lima (2006: 9) expone que en la gerencia educativa "La organización indica que los administradores coordinen los recursos materiales y humanos de la organización el cual depende de su capacidad de ordenar y capacitar el personal para lograr las metas".

En cuanto al coaching, Wise (2013: 11) asevera que es "llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella pueda llegar". Significa que el coach puede llevar a esta persona hasta el máximo de su potencial. El coaching está ligado al liderazgo, al cambio, la comunicación, la confianza y la colaboración, todos estos elementos necesarios para que exista un buen clima

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

laboral. El coaching pretende ayudar a un educador y/o líder educativo a crecer personal y profesionalmente.

En este contexto, las instituciones educativas venezolanas, requieren cambios en la administración de las mismas y sobre ésta realidad se ha observado por mucho tiempo que los directores de los planteles educativos, manifiesta debilidades en la conducción del personal, administración del plantel y desconocimiento en los estilos de gestión, desarrollando instituciones aisladas dentro de la comunidad y desvinculadas del entorno, al mismo tiempo que se practica un currículo no contextualizado. Situación que, posiblemente, se debe a que muchos directivos no se han formado ni capacitado para ser gerentes de organizaciones tan complejas y vulnerables como los centros educativos.

A parte de ello, también actualmente, los directivos son nombrados más por circunstancias políticas de complacencia de grupos politizados, que por responder a un perfil de competencias gerenciales, que les permita cumplir y desarrollar una gestión directiva responsable y efectiva. Muchos de ellos, no tienen ni el mínimo de cinco años de egresados de la educación superior, por lo que carecen de la experiencia y el entrenamiento profesional que lo da el día a día, la cotidianidad de asumir el quehacer escolar con pertinencia mística de trabajo.

Esto ocurre, a pesar de que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) establece en su artículo 104 que el ingreso, promoción y permanencia del personal en el sistema educativo responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. Cabe destacar que el gerente debe ser un profesional con alta formación académica, actualizado, competente, administrador, eficiente

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

organizador, que dé cumplimiento a las políticas establecidas en el sistema educativo entre las que se destaca la integración escuela-comunidad.

Situación que se agrava, aún más, cuando este directivo debe también ser un gerente líder que tiene la responsabilidad de convertirse en el gestor de participación activa en la proyección sustancial de la escuela, proporcionándole a la comunidad la oportunidad de ser partícipe en el desarrollo de la institución, generando cambios pertinentes y necesarios para enfrentar los desafíos que se vienen planteando e innovando en la educación de hoy y en consecuencia con la realidad del país.

En el mundo de las organizaciones, el costo de no usar coaching es elevado, sobre todo si se reconoce que quienes poseen cargos de mayor responsabilidad necesitan competencias para ser exitosos, que no se centran ya tanto en lo técnico ni en lo propiamente gerencial, sino, de modo muy especial, en lo personal. En la medida que se está más arriba, más capacidades de relación interpersonal son necesarias, pues se estima que un directivo sepa escuchar, comunicarse, mantenga un elevado equilibrio emocional, desarrolle la autocrítica y el aprendizaje continuo.

Los directivos sin esa formación plantean Chappelow y Leslie (2000), poseen estas cinco características: (a) tienen problemas de relaciones interpersonales; (b) fracasan al contratar, construir o liderar un equipo; (c) incumplen con los objetivos de la organización; (d) no se adaptan o disponen a los cambios y (e) carecen de una amplia orientación funcional.

Cabe destacar, que una institución donde su gerente se profile como un coach motivador de su personal, donde cada uno sea capaz de descubrir sus potencialidades, activarlas y modelarlas a los estudiantes se estará hablando del deber ser. Es decir, de una organización escolar de éxito académico y es

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

en esta parte donde radica su importancia lo cual trascendería poco a poco en un cambio de actitud generalizado que puede llegar a reflejarse en un gran sentido de pertenencia que al mismo tiempo generaría el crecimiento personal, mejora del desempeño laboral y una comunidad educativa comprometida.

El coaching. Un método necesario en la gestión directiva educativa

El coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir, un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado. Es así como el coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de las personas que se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito.

Por lo tanto, el coaching es un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. A través del coaching las personas mejoran su desempeño, profundizan en el conocimiento de sí mismos y mejoran su calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo con acciones y reflexiones continuas.

Un coach es definido por Román y Fernandez (2008:20) como "una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde este punto de vista, el coach es un líder". Y como tal, debe asumir su rol de acuerdo a la situación que se le presente en una organización o institución.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

El concepto de coach puede tomarse como un acompañamiento o guía. En definitiva el coach no es más que un profesional con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar. Por eso es tan fundamental que el profesional que quiera dedicarse al coach o acompañamiento profesional cuente por una parte con suficiente experiencia y por otra con un considerable equilibrio personal y emocional.

La incorporación del coaching al mundo del trabajo ha sido relevante en los últimos años, porque ha permitido no solo centrarse en el desarrollo de técnicas, sino en capacitar a los profesionales en la incorporación de nuevos hábitos, que permitan mejorar y potenciar el desempeño. El verdadero coaching abarca la idea de que todos estamos hechos para el cambio, el crecimiento, el aprendizaje y el autodesarrollo continuo. Por eso, se ha estimado como un procedimiento útil para orientar competencias de liderazgo.

Las organizaciones más avanzadas apuestan por un liderazgo basado en aprovechar los talentos de su personal y en la medida de lo posible, facilitar su desarrollo. De ahí que el trasnochado jefe, poco transparente y nada dialogante, debe dar paso a unas relaciones sociales más abiertas, que alienten la capacidad de decisión de sus colaboradores, que es, en definitiva, el verdadero valor de la organización. Es aquí donde el coaching desempeña un papel importante en este cambio, no es fácil desempolvar talentos o detectarlos y potenciarlos, pero con técnicas avanzadas y profesionales muchas organizaciones están teniendo importantes mejoras en sus resultados de acuerdo a la Asociación Española de Coaching (2011).

El coaching considera “al ser humano como talento, cualidades, habilidades, actitudes, competencias, paradigmas, modelos mentales, juicios,

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

emociones, creencias, valores” de acuerdo a Bou(2013:20). Permite mejorar la formación analizando cómo estos procesos influyen en las relaciones académicas, personales y profesionales que se dan dentro del ámbito educativo. Es así como el coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de las personas que se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, Lozano (2008:128) lo define como:

Es un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. A través del coaching las personas mejoran su desempeño, profundizan en el conocimiento de sí mismos y mejoran su calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo con acciones y reflexiones continuas.

El coaching se aplica en diversos campos como en el life coaching es cuando el proceso de coaching se enfoca a aspectos personales del individuo. La finalidad del proceso es que el cliente adquiera el hábito de la pro actividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo.

Asimismo, el coaching empresarial que tiene tres etapas: (a) consiste en la ayuda de un coach para plantear el problema (¿qué?) y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema; (b) se cuestionan los paradigmas que el coach tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudar a encontrar nuevas formas de proceder. En esta etapa se sugieren modelos nuevos que faciliten el mejor desempeño de la organización y (c) se debe producir una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

En el coaching educativo, el coach no dice a los gestores educativos qué deben hacer, según Lo Destro (2011) “utiliza preguntas reflexivas para afectar los procesos internos de su pensamiento, que se convierten luego en comportamientos observables que llevan poco a poco a incrementar el desempeño del docente”. Con los cambios de pensamiento internos, vienen nuevos comportamientos que llevan poco a poco al docente a mejorar sus relaciones con los pares y directivos fortaleciendo el clima laboral; es útil en casos en que el docente muestra un bajo estado de ánimo frente a su trabajo y compañeros y ve todo como un problema.

Por medio del camino de conversaciones dirigidas por el coach que utiliza preguntas y ejercicios reflexivos para motivar al docente, ampliarse competencia inter e intra personal, de comunicación asertiva se va formando poco a poco un nuevo modelo mental donde se mejora el clima laboral. Según Bou (2013):

El coaching educativo quiere aportar su pequeño grano de arena para una mejor sociedad a través de la calidad del sistema educativo, incidiendo en todos sus niveles, universitario y no universitario, y sobre todo sus actores (profesores, alumnos, centros de enseñanza, padres, directivos, entidades públicas y privadas y ámbitos políticos (p. 19).

El trabajo del coach en la educación es llevar a la persona más allá del estado de confort hasta lograr nuevos comportamientos que le ayudaran en este caso al docente a hacer su trabajo más efectivo y a desarrollar un modelo mental de líder. El guía ofrece información y sugerencias, comparte información, brinda apoyo, retroalimenta, reflexiona, pregunta, escucha, apoya y cultiva la autonomía. El coach no comparte sus conocimientos en forma directa, presenta a los individuos técnicas para el desarrollo de la dimensión socio afectiva, generalmente le pregunta al docente para ayudar a recibir

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

retroalimentación, reflexionar en lo que dice y pensar en nuevas formas más autónomas.

Cárdenas (2011) concluye que la aplicación del coaching tiene una influencia positiva en el desempeño docente de los profesores, por cuanto desarrolla la disciplina, perfecciona el entrenamiento permanente del personal, brinda confianza, respeto, seguridad y orienta los resultados.

Características de coach

Las características de los coach son ampliamente señaladas por Telles (2012), entre estas: Feedback, los coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

Claridad, un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada o peor aún, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

Apoyo, significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

Construcción de confianza, permite al gerente que las personas de equipo sepan que se cree en ellas y en lo que hacen. Señala los éxitos obtenidos, revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

Mutualidad, significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

metas. Asegurase que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, entre otras.

Empatía es comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir lo que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

Riesgo es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

Paciencia. el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccionen siempre que sea posible deben evitarse respuestas negativas ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

Confidencialidad, los mejores coachs son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende de su credibilidad como líder.

Respeto, que implica la actitud percibida con el gerente, hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, entre otras, indica poco respeto a su equipo.

Proceso de coaching

El proceso de coaching parte de la premisa de que el coachee (quien recibe el coaching) es la persona que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador (coach) facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo. En este sentido, para García citado por Pérez (2012:39) el proceso requiere básicamente de los siguientes siete pasos:

-Observar será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

-Toma de conciencia,la observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca del poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que estas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

-Determinación de objetivos,es esencial para todo proceso de coaching el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.

-Actuar, una vez reunida toda la información hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

-Medir, en todo momento es imprescindible comprobar si se acerca o no al objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

-Acción comprometida en todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.

-Motivación, se debe motivar al máximo a los oyentes.

Gestión directiva

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casassús (2000) es la comprensión de los procesos de la acción humana en una organización. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales.

La gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar la labor eminentemente humana del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. El modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

La nueva idea de gestión directiva tiene que ver con los elementos que intervienen en el proceso educativo: los actores, los procesos y proyectos

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

educativos, los objetivos, los planes y programas, los espacios, los tiempos, la infraestructura, el contexto, las políticas y una lista que parece interminable, pero que permite reconocer lo complejo de la gestión. El punto nodal es considerar para la toma de decisiones todas las relaciones que es posible establecer entre los elementos del proceso educativo.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) establece en su artículo 3, que la educación y el trabajo son los instrumentos, con los cuales cuenta el Estado Venezolano para la consecución de los fines esenciales de defensa y desarrollo de la persona, así como su dignidad, el ejercicio de la democracia y de la construcción de una sociedad más justa. El artículo valora el hecho educativo y como tal lo establece como un derecho, pero este debe ser de calidad y es a través de sus docentes que se optimiza, por tal motivo el perfil profesional generara una serie de pautas innovadoras que hagan realidad este derecho.

Es necesario, gestionar el cambio y esto significa que los gestores educativos deben desarrollar en las instituciones la capacidad de adaptación y modificar los procesos cuando se requiera; así mismo, tener habilidad para entender las necesidades y demandas del entorno y la comunidad y estar preparados para asimilar nuevos conceptos. Estas transformaciones y retos permanentes requieren de un director que gestiona el cambio de manera integral, inteligente, sistemática y sistémica. Una gestión orientada a los procesos que permita un conocimiento de la institución, de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Coaching y gestión directiva

El coaching, es una herramienta con aportes positivos en los equipos de trabajo de las organizaciones, que se enfoca primordialmente en los seres

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

humanos, a partir del lenguaje. Siendo precisamente a través de la observación, comunicación y del acompañamiento del coach, que se guía el proceso de cambio y transformación, el cual permite descubrir cuánto poder de acción se tiene como persona al formar parte de un equipo.

Para quienes comparten un objetivo de trabajo común, reflexionar e intercambiar opiniones y experiencia sobre el día a día, será sólo el primer paso de este camino de conversaciones que se darán entre el grupo constituido y su coach. Cabe considerar, dentro de la perspectiva del coaching en las organizaciones y los equipos de trabajo, la necesidad de reconocer los cambios acelerados en ambientes competitivos y la presión que poseen los directivos para adaptarse y superar las inadecuaciones en forma creciente y rápida. Tomando en cuenta que cada día son más escasos los espacios para hacer un alto y evaluar cómo avanza la organización, el porqué de las fallas o el hacia dónde se dirigen como profesionales de la docencia cuando se trata de organizaciones educativas.

Las personas que laboran en las instituciones educativas, cualquiera sea el cargo que ocupen y la actividad que desempeñen, son los protagonistas y responsables del éxito de la misma. Por ello, hoy en día las instituciones educativas apuestan decididamente por el desarrollo de su capital intelectual, surgiendo diversas técnicas que permiten que sea el mismo individuo que consiga lo mejor de sí, lo que genera nuevas posibilidades para la acción y lograr resultados extraordinarios en el desempeño; una de esas técnicas es el coaching el cual se ha convertido en estrategias de última tecnología para el desarrollo del talento personal.

Asimismo, considerando la vital importancia que tiene el nivel gerencial en todas las instituciones, como líderes es fundamental su formación para que comprendan y se enfoquen en trabajar en equipo, con una alta motivación, con

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

altos índices de responsabilidad que les permita solucionar conflictos, líderes que se conocen a sí mismos y que conocen a los demás.

Al igual que manejan las situaciones complejas, promueven el desarrollo de los integrantes de su equipo, que tienen la confianza suficiente en sí mismos para asumir retos que se comunican y supervisan efectivamente, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás, siendo el coaching una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la dependencia.

Referencias

- Álvarez, M. (1998). **Hacia un modelo integrador de la tutoría en los diferentes niveles educativos**. Revista de la Facultad de Educación.
- Asociación Española de Coaching (2011). **Del líder clásico al líder coach**. Disponible: <http://www.asescoaching.org/2011/06/líder-clásico-líder-coach/>. (Consultado: 2019, 16 de Marzo).
- Bernal, A. (2001). **Liderar el cambio: El liderazgo transformacional**. Disponible en: http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf. (Consultado: 2019, 16 de Marzo).
- Bou, J.F. (2013). **Coaching Educativo**. Bogotá: ediciones de la U. Revista de Educación Social.
- Cárdenas, J. (2011). **Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo** (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Disponible: <http://es.calameo.com/read/oo141790132196b4ae1fle>. (Consultado: 2019, 16 de Febrero).
- Casassús (2000). **Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos**. Disponible: <http://www.scribd.com./doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>. (Consultado: 2019, 16 de Febrero).

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

- Chappelow, C. & Leslie, J.B. (2000). **Keeping your caree on track**. Greensboro, N.C: CCL Press.
- Coaching. (2015). **La fórmula para la motivación empresarial**. Disponible: <http://www.spain.info/meetspain/es/boletin2/pulsincentives.asp>. (Consultado: 2019, 13 de Febrero).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). **Gaceta Oficial N° 5453. Extraordinaria**. Caracas, Venezuela.
- García, L y otros. (2001). **Competencias directivas: su identificación para Instituciones de Educación Superior**. Revista Global de Negocios 2(4).
- Lima, C. (2006). **Visión gerencial diseccionada a la municipalización escolar que permita mejorar la ubicación de los docentes del Municipio Cedeño**. (Tesis de Maestría no publicada). Maturin, Venezuela: Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.
- Lo Destro, K. (2011). **El coaching: inicios y etimología**. Disponible: <http://www.efectividad.net/entradas/El-Coaching-inicios-y-etimologia>. (Consultado: 2019, 14 de Febrero).
- Lozano L. (2008). **El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales**. Revista EAN 63.
- Nicholson, Y. (2004). **Liderazgo proactivo como posibilidad de estilo de gestión educativa en la Escuela Básica, I y II Etapa Estado, Monagas**. (Trabajo de Grado de Especialista). Maturin, Venezuela: Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.
- Pérez, V. (2012). **El coaching y su incidencia en el clima organizacional en la Unidad Educativa Hipolito Cisneros** (Tesis de Maestría). Valencia; Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Román, D. y Fernández, M. (2008). **Liderazgo y coaching**. Libro en red. Educación. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id:Tobp0KbKOWAC&printsec:frontcover> (Consultado: 2019, 14 de Febrero).
- Telles, M. (2012). **El coaching organizacional**. Disponible: <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo> (Consultado: 2019, 13 de Febrero).

MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

- UNESCO. (2009). **Conferencia Mundial sobre la Educación Superior**. Disponible: <http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado.es.pdf>. (Consultado: 2019, 29 de Enero).
- West, L. (2010). **How coaches can maximize student learning**. EEUU: Phi Delta Kappan.
- Wise, D. (2013). **El coaching para el liderazgo educativo**. Guatemala: USAID.

RESEÑA DE LOS AUTORES



PROFA./MSc. CARMEN QUIJADA DE NIEVES

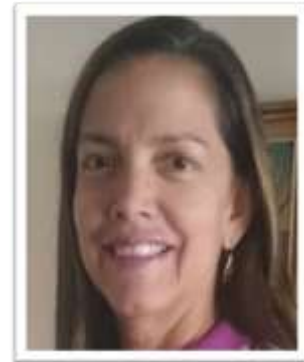
Quijadadenieves@gmail.com

Profesora en Educación Integral egresada del Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Arias, EL Mojan Edo. Zulia. Magíster en Gerencia Educativa de la Universidad Bicentennial de Aragua. Actualmente, Docente de Aula en la E.B.N. “María Inés Mancebo de Mijares” Municipio Mario Briceño Iragorry, Edo. Aragua

LCDA./MSc ROSAURA SERRANO CARPIO

rosauraserrano@hotmail.com

Licenciada en Psicología. Especialidad Clínica, egresada de la Universidad Central de Venezuela. Magíster en Gerencia Educativa UBA. Venezuela. Profesora Universitaria, Psicoterapeuta, Facilitadora de Talleres en Desarrollo Humano.



MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

PROFA./MSc ANA INÉS RODRÍGUEZ DI CRISTOFARO

Rodriguezines49@gmail.com

Profesora de Educación Integral egresada de la UPEL Maracay. Magíster en Educación Mención Planificación Educativa. UBA. Diplomado en Formación de Investigadores. Docente titular de la E.B.E. María Inés Marcelo de Mijares.



PROFA./MSc. ALESKA VIRGINIA LIRA FAGÚNDEZ

alesklira@gmail.com

Técnico Superior Universitario en Educación Preescolar, (IUTAR - Maracay). Profesora en Educación Preescolar (UPEL- Maracay). Magíster en Planificación Educativa. Diplomado en Formación de Investigadores. Actualmente, Coordinadora Pedagógica UEP Mariposas de Colores.

PROFA./MSc. LEONIDES JOSEFINA SARABIA

leonidessarabia@gmail.com

Técnico Superior Universitario en Administración y Ciencias Comerciales” del Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre Maracay. Profesora en Educación mención Comercial del Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Rafael Arias Blanco Maracay, Estado Aragua. Magíster en Gerencia Educativa de la Universidad Bicentaria de Aragua. Posee Diplomados en Estrategias para el Desarrollo de las Capacidades Cerebrales (UPEL) y en Formación de Investigadores (UBA). Actualmente, es Directora Interino en la U.E.E Socorro Acosta de Sánchez, Sabaneta Estado Aragua.



MIRADAS EDUCATIVAS RETOS Y REALIDADES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO



PROFA./MSc. OLIVIA NEWTON JOHN LÓPEZ BRAVO

lopezolinew@gmail.com

T.S.U en Educación Inicial (IUTAR), TEG Mención Publicación. Profesora en Educación Preescolar, Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara”. Magíster en Educación Mención Gerencia de la Universidad Bicentennial de Aragua. Diplomado en Formación de Investigadores. Actualmente, Docente de Aula en el P.N.B. El Tierral.

