



UNIVERSIDAD
BICENTENARIA

DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

ESTRATEGIAS
AUTOGESTIONADAS
DEL GERENTE
EDUCATIVO

¡SUEÑA, HAZ QUE SUCEDA!

Autora: Dra. Claudia Zuriaga Bravo

2023





UNIVERSIDAD
BICENTENARIA

AUTORIDADES

UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

Dr. Basilio Sánchez Aranguren

Presidente

Dr. Gustavo Sánchez

Rector (e)

Dra. Edilia Papa

Secretaria General

Dra. Mirian Regalado

Vicerrectora Académica (e)

Dra. Zeyda Padilla

Vicerrectora Administrativa (e)



DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO

Abog. Wilmer Galíndez MSc.

Decano

MSc. Maria T. Ramírez

Directora de Postgrado

Dra. Maite Marrero

Directora de Investigación

Dra. Yesenia Centeno

Coordinadora del Fondo Editorial



COMITÉ EDITORIAL

Dr. Manuel Piñate

Dra. Milagro Ovalles

Dra. Crisálida Villegas G

Dr. Yordis Salcedo (UMBV, Venezuela)

Dra. Luisa A. González (UNESR, Venezuela)

Dr. Ibaldo Fandiño (UP, Colombia)

Dra. Nancy Ricardo (UCSG, Ecuador)

Diagramación y Revisión General

Dra. Yesenia Centeno (UBA)

Fecha de Aceptación: julio 2023

Fecha de Publicación: diciembre 2023

Título: DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN:
ESTRATEGIAS AUTOGESTIONADAS DEL GERENTE EDUCATIVO

Autor: Claudia Zuriaga Bravo
Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Quito - Ecuador

Fecha 1ra. Edición: Diciembre, 2023

Lugar: Turmero, Venezuela

Depósito Legal: AR2023000091

ISBN: 978-980-6508-60-6

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

DISEÑO DE PORTADA: Vicerrectorado de Información y Comunicación

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

Serie Libro Arbitrados

Número 31, Año 2023

San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentennial de Aragua

Es una publicación correspondiente a la serie Ensayos de Investigación del Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua (DIEP-UBA), dirigida a participantes de los distintos programas de formación permanente. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación. Es una divulgación trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los autores y de los árbitros.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por estar siempre a mi lado acompañando el transitar de mi vida.

A mi madre **Eulalia** por enseñarme que las metas solo pueden ser alcanzadas por el camino de la responsabilidad, estudio y trabajo a través de la constancia y tesón.

A mi **Esposo Elys Saul**, fiel compañero, por ser mi pilar de apoyo y la persona inseparable en el camino de mis estudios, que en todo momento compartió sus conocimientos conmigo contribuyendo así al logro de esta meta.

A **mis hijos**, por ser razón de inspiración y motivación para superarme cada día más. Gracias hijos por su paciencia y amor en los momentos en que más los he necesitado.

A mi **hermana y sobrinas**, quienes en los momentos difíciles de mi vida han tenido una palabra justa de ánimo y aliento, lo cual me permite seguir adelante.

A mis demás **familiares y amigos** que me han apoyado siempre, con su cariño, comprensión y afectos.

A todos. Gracias

ÍNDICE

	Presentación	<u>8</u>
I.	El Director: Arquitecto del Éxito Escolar.....	<u>12</u>
II.	El Gerente Educativo: Artífice del Cambio Sostenible.....	<u>21</u>
III.	Filosofía de la Autogestión: Cimientos de un Liderazgo Sostenible.....	<u>36</u>
IV.	Contexto Social y Legal del Gerente Educativo: Navegando las Aguas Complicadas.....	<u>52</u>
V.	Realidad Contextual. Caso de Estudio: Aprendizaje a Través de Experiencias Reales.....	<u>61</u>
VI.	Estrategias de Autogestión: Herramientas para el Gerente Educativo del Siglo XXI.....	<u>84</u>
	Referencias	<u>100</u>
	Biografía de la Autora.....	<u>104</u>

PRESENTACIÓN

A través de la historia, la educación ha sido considerada como el bien más idóneo y el fundamento rector de todo progreso y transformación social, por ello, hablar de educación es forzosamente hablar del futuro. La educación es, entre otras instituciones que forman al ser humano, la que actúa a más largo plazo, porque tiene como objetivo primordial preparar a los niños y jóvenes de hoy para que se conviertan en los hombres del mañana.

De tal forma que la sociedad venezolana siempre ha reclamado cada vez más al sistema educativo su pronta organización, imponiendo nuevas y novedosas orientaciones en sus contenidos curriculares, en sus estrategias de enseñanza, así como en las relaciones entre la escuela con su entorno socio-cultural y su comunidad. Ante esto, se han concretado reformas educativas a través de finalidades, objetivos y propuestas en el sistema educativo, así como en las instituciones escolares innovándose con proyectos educativos y planteamientos metodológicos para llevarlos a feliz término.

Desde esta perspectiva, la educación debe concebirse como un proceso de creación de relaciones posibles, que vayan construyendo la verdadera democracia; educación para el ejercicio de las responsabilidades cívicas y la participación social y activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación comunitaria. Para ello, es necesario contar con un gerente educativo proactivo, dedicado a buscar soluciones a los problemas que se presentan en las escuelas

En ese sentido, el gerente educativo es la persona capaz que puede influir en los docentes y representantes para realizar actividades

planificadas que hagan posible la ejecución de los objetivos de la Institución y de sus miembros. En su esencia debe ser un individuo con características resaltantes que lo distinguen por su poder de decisión, habilidades, destrezas y actitudes del resto de los educadores del plantel.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para intervenir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. Es un líder comprometido con la escuela y la comunidad que sustituye la autoridad y el poder por la motivación al logro y cuando se equivoca es capaz de analizar la causa, toma acciones para disminuir las consecuencias de su decisión y luego toma previsiones para evitar la recurrencia de la equivocación.

En este orden de ideas, el gerente debe mantener una relación muy estrecha con la escuela y su comunidad local a fin de que sus miembros desarrollen actividades de análisis, crítica y autocrítica, utilizando los recursos de la comunidad en función de los objetivos educacionales, y hacer efectiva la participación de la familia y de las organizaciones públicas y privadas en el logro de objetivos comunes.

Por consiguiente, es necesario considerar estrategias concretas que involucren directamente a la comunidad en la participación activa para que se garantice el óptimo funcionamiento de los planteles educativos y un mejoramiento progresivo de la calidad de educación. Así, la escuela además de servir como escenario de construcción de aprendizaje para los estudiantes puede encontrar una vía para proponer objetivos de estudios dirigidos a potenciar la cohesión social entre las comunidades y el trabajo docente – educando; ya que la escuela como centro de integración de la comunidad puede propiciar las condiciones

de trabajo para los integrantes respetando sus responsabilidades, sus individualidades, sus aptitudes y sus ideas.

Como resultado de lo expuesto, es esencial que el colectivo escolar tome conciencia de la importancia de sustentarse en la concepción del diseño curricular actual, basado en la integración de la triada: familia, escuela y comunidad; con la intención de que todos participen activamente en la búsqueda de soluciones de los problemas que se presentan en el ámbito escolar con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

En otras palabras, las instituciones educativas deben planificar acciones donde se aprecie el ejercicio de la participación, tanto de los estudiantes, representantes, docentes, directivos como los miembros de la comunidad en general. Por ende es necesario organizarse con el propósito de aportar ideas y soluciones a los problemas educativos y sociales en busca de lograr el bienestar de todos en forma integral y previamente planificada; para generar respuestas que vayan en beneficio de la enseñanza, la atención de los estudiantes y el mantenimiento general de las escuelas.

Es por ello, que la incorporación de los padres y de la familia en las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de las aulas es importante, primeramente para que conozca el trabajo docente y por otro lado, para que se aboquen a la solución de los problemas que surgen en las mismas.

Con todo esto, se persigue la construcción de un tejido social, a través de un nuevo modelo de gestión pública y de participación ciudadana, donde las redes sociales actúen como verdaderos elementos de enlace y de interacción social que respondan a nuevas culturas.

También se busca que los docentes y los miembros de la comunidad se constituyan en verdaderos instrumentos para el diálogo social y la participación comunitaria, permitiendo el rescate de valores, y así realzar los acervos culturales y la vista histórico-social tanto de la institución como de la comunidad misma.

Visto de ese modo, tal requiere de la actuación inmediata y oportuna del gerente, educandos, vecinos, docentes y el consejo escolar. Realizar actividades bajo los principios de la autogestión (participación, pertenencia, solidaridad, cooperación y trabajo en grupo) en el centro educativo para recaudar recursos económicos dirigidos a solventar la problemática existente.

La obra está organizada de la siguiente manera, el Capítulo I, denominado el Director. Líder Escolar; el cual realiza una mirada de la gestión escolar desde la gerencia principal. El Capítulo II, a bocado al Gerente Educativo, permite mostrar los atributos y características de aquellos que llevan en sus manos la dirección en una institución. El Capítulo III, identificado como la Filosofía de la Autogestión, conlleva a conocer las distintas formas de abordaje de las necesidades e intereses de una institución educativa

Seguidamente, el Capítulo IV, se habla de la Realidad Contextual desde un caso de estudio, está dedicado a la presentación de los resultados del abordaje en una institución educativa en particular. En el Capítulo VI se concretan estrategias de autogestión para la adquisición de recursos con miras a solventar una necesidad financiera de una escuela.



El Director: Arquitecto del Éxito Escolar

Frente a los nuevos retos, la formación de líderes en educación exige una atención más acentuada debido a que es merecedor dentro del proceso de preparación y captación para la participación en su entorno. De esta forma, se puede precisar el poder protagónico del gerente, quien tiene que estimular una serie de interacciones en su ambiente laboral, para que junto con los trabajadores, la organización o institución ganen en el mejor sentido de la palabra. En ese sentido, tiene la responsabilidad de monitorear una serie de procesos organizacionales, para garantizar la armonía de su área de influencia y convertir estrategias en resultados.

Forjando el Camino: Rol del Director como Líder Escolar

Desde esa óptica, el gerente educativo es la persona idónea para realizar, planificar o proyectar actividades que hagan posible el cumplimiento de los objetivos de la institución y de sus miembros. Debe ser una persona con características que lo diferencian por su poder de decisión, habilidades, destrezas y actitudes, del resto del personal del plantel. Para Gairin (2002) ser gerente educativo, “no es sólo la persona que dirige actividades, implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo de la escuela en la cual trabaja” (p.55).

En este contexto, el gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. Efectivamente, el gerente educativo debe ser una

persona dispuesta a hacer el mejor trabajo para lo cual fue elegido.

Por tanto, es un líder comprometido con la escuela y la comunidad que sustituye la autoridad y el poder por la motivación y además como lo expresa Mintzberg (2001), cuando “se equivoca analiza las causas, toma acciones para minimizar las consecuencias de su decisión y luego toma previsiones para evitar la recurrencia de la equivocación” (p.69). Se observa entonces, que el gerente escolar es un individuo capaz de darse cuenta de sus errores y rectificar en función de los objetivos educativos.

Ante todo esto, se aprecia que un buen gerente dirige el trabajo del personal y la planificación, estableciendo mecanismos para la relación escuela comunidad, reúne a su personal con la finalidad de asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones, fomenta la investigación pedagógica y está en la capacidad de buscar o generar recursos económicos cuando sea necesario para mejorar el funcionamiento de su institución.

Ahora bien, a manera de adentrarse un poco más en los recursos financieros; como se sabe tienen especial relevancia en la administración pública y privada, ya que de acuerdo con Drucker (2002) las finanzas permiten tomar previsiones con respecto a los ingresos, gastos, déficit y del financiamiento interno y externo de la organización. Así, un gerente de recursos en este caso el director del plantel, debe saber manejar los ingresos de tal forma que sean distribuidos equitativamente durante el año escolar.

Por ello, el director-gerente debe fomentar planes y programas de autogestión con los docentes, representantes, estudiantes y vecinos que permitan obtener ingreso para la institución. Visto de esta forma, la autogestión debe estar sustentada en una capacidad personal y social

para gestionar los recursos y acciones necesarias para el logro de los objetivos en beneficio de la organización, además, hay que añadirle la cohesión entre sus miembros lo cual permite reconocer a los otros y aceptarlos con capacidades reales y limitaciones.

Inspirando Transformación: Estrategias de Liderazgo Educativo

Entonces podría decirse, que la relevancia de la autogestión es la unificación de criterios en relación a los intereses y metas fijadas por el grupo. De allí, que sea necesario considerar acciones concretas que involucren directamente a los integrantes de la escuela, la familia, y a la comunidad en la participación activa con el propósito de aportar ideas y soluciones al problema que les concierne para poder alcanzar la meta que en este caso sería la compra del inmueble.

En correspondencia con esto, el gerente educativo debe planificar, administrar y supervisar estrategias de autogestión conjuntamente con los representantes y la comunidad para recaudar recursos económicos dirigidos a solventar la problemática existente. Dichos recursos, aportados por la ciudadanía mediante acciones o actividades sociales serán dirigidos exclusivamente a completar el dinero faltante para la compra del inmueble, ya que la misma no puede ser adquirida por organismos gubernamentales.

Para alcanzar los objetivos de la educación, se necesita la inclusión de los miembros de la comunidad escolar, como los del entorno social, por lo cual se han propuesto planes flexibles y participativos en la planificación de la acción educativa, puesto que ésta requiere la intervención de los docentes, educandos, padres, representantes siendo la relación con la comunidad conveniente y necesaria.

En ese sentido, la escuela cumple un papel rector dentro del ámbito social y cultural y, por lo tanto, no puede estar separada de la vida del colectivo. Debe cumplir, además su función de transmisor de conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas, promover las actividades tendentes a resolver los conflictos y problemas presentes en su entorno geográfico y social.

De allí la importancia de las denominadas comunidades educativas que dicho sea de paso, hasta ahora se habían limitado a resolver problemas dentro del ámbito escolar, olvidando que los problemas de la salud, desempleo y seguridad, entre otros, afectan a los miembros de comunidad global; por eso, ahora están llamadas a desarrollar instrumentos y estrategias que le permitan plantear alternativas para resolver los problemas presentes en la comunidad y buscar soluciones que generen bienestar para todos.

En este orden de ideas, la comunidad local debe mantener una relación muy estrecha con la escuela a fin de que sus miembros desarrollen actividades de análisis, crítica y autocrítica, utilizando los recursos de la comunidad en función de los objetivos educacionales, y hacer efectiva la participación de la familia y de las organizaciones públicas y privadas en el logro de objetivos comunes. Hay que reconocer que los cambios acaecidos últimamente en el país son producto de la integración y participación de las comunidades organizadas.

De esta manera, es necesario considerar estrategias concretas que involucren directamente a la comunidad en la participación activa para que se garantice el óptimo funcionamiento de los planteles educativos y un mejoramiento progresivo de la calidad de educación. Así, la escuela además de servir como escenario de construcción de

aprendizaje para los estudiantes puede encontrar una vía para proponer objetivos de estudios dirigidos a potenciar la cohesión social entre las comunidades y el trabajo docente – educando; ya que la escuela como centro de integración de la comunidad puede propiciar las condiciones de trabajo para los integrantes respetando sus responsabilidades, sus individualidades, sus aptitudes y sus ideas.

Esa interacción con la comunidad exige a los actores del proceso de integración (estudiantes, docentes, directivos, familiares, representantes y comunidad en general) desarrollar una serie de características donde los contenidos escolares sean concebidos en forma global e integradora incorporando a la familia y a los vecinos en el hecho educativo.

Es decir, se debe mirar la escuela bajo otra dimensión, entender que el trabajo pedagógico es llevar luz hacia la comunidad y no verla como algo que pertenece al gobierno sino como propiedad con sentido de pertenencia de todos los elementos y entes que la integran, no delimitarla a la tarea que realiza el niño en ella, sino constituirse en una institución con las puertas abiertas para canalizar y llevar a la práctica muchas inquietudes de carácter formativo que buscan y requieren de la integración de la sociedad civil.



En esa dirección, como se viene especificando cuando se presenta una situación que atenta contra el aprendizaje del estudiantado o alguna problemática en su entorno que perjudique la salud emocional de los niños, el gerente educativo, debe recurrir a buscar ayuda dentro y a los alrededores de la misma para solventar el escenario existente. Y los recursos que se recaben sean administrados eficientemente para la adquisición del inmueble donde funciona la misma. Desde esta perspectiva, la investigación resulta significativa desde varios ámbitos que a continuación se puntualizan.

Desde el ámbito social: Lo social también está implícito en lo educativo, puesto que el trabajo en equipo facilita el encuentro y consenso de opiniones e ideas entre el colectivo que está despertando a nuevos cambios en los sectores más humildes de la sociedad, donde se les exige que deben tener participación activa en las transformaciones que se llevan a cabo actualmente.

Para ratificar lo expuesto, el Ministerio de Educación y Deportes (2001) en los aspectos propositivos del Proyecto Educativo Nacional (PEN) señala la importancia de construir un currículo democrático y participativo que exprese las necesidades primordiales de los individuos; entre ellos el de ejercer la ciudadanía para mantener la cohesión y continuidad social, lo cual sólo será posible logrando la vinculación entre la acción escolar, familiar y socio-cultural.

En concordancia con lo planteado, se fundamenta en la convicción de que puede convertirse en una gran cruzada de trabajo integrado por todos los entes involucrados en la acción educativa para dar respuesta a los problemas de cualquier índole que se presente. Todo ello, en el marco

de la actual reforma educativa referida al ámbito de la educación básica.

Es por ello, que docentes, padres, representantes, directivos y todo el personal que labora en la institución deben estar motivados a la búsqueda de soluciones a los problemas que surjan y crear estrategias, técnicas o métodos que permitan que los estudiantes aprendan en un ambiente seguro, social y emocionalmente. De aquí la importancia social de proponer estrategias de financiamiento basado en la autogestión.

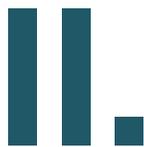
Desde el ámbito técnico, facilita un plan operativo viable y práctico, basado en estrategias de autogestión que permiten la captación de recursos económicos para solventar una situación o problema. Sobre este particular, puede decirse que para su elaboración solo basta tener el consenso de todos los involucrados en el hecho educativo, al igual que conocer ciertos elementos sobre diseños o modelos de planes. De igual manera, cabe indicar que la propuesta tendría la posibilidad de ser utilizada por otra institución que no necesariamente tenga las mismas condiciones o problema presente en la escuela objeto de esta investigación.

Desde el ámbito pedagógico, se hace necesario afirmar que se conduce a la formación de un estudiante participativo, educado para la acción y dispuesto a una permanente cooperación. De este modo, se promueve la creación de una escuela abierta, consustanciada con su medio y de una comunidad que diseñe, junto a ella, metas para el desarrollo mutuo. O sea, se contribuye con valores éticos-morales a través de la solidaridad, sensibilidad, cooperación e integración de docentes, estudiantes, padres, representantes y vecinos en la búsqueda de solución de problemas de la escuela.

Finalmente se debe decir que desde el ámbito educativo, crea

conciencia de participación a todos los protagonistas del hecho educativo, puesto que todos aprenden a manejar estrategias para solucionar problemas financieros o económicos en beneficio de la institución y de esta manera se fortalecen los valores de pertenencia, cohesión, cooperación y amor hacia lo propio, lo cual es esencial para el desarrollo y educación integral de los niños y niñas de Educación Básica.





El Gerente Educativo: Artífice del Cambio

Es la persona idónea para influir en los docentes y representantes para realizar actividades planificadas que hagan posible la ejecución de los objetivos de la Institución y de sus miembros. Debe ser un individuo con características resaltantes que lo distinguen por su poder de decisión, habilidades, destrezas y actitudes; del resto de los educadores del plantel. Para Gairin (2002) las características de un buen gerente son la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe).

Definiendo el Gerente Educativo

Entonces ser gerente educativo, no es sólo la persona que dirige actividades, implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo de la escuela en la cual trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Seguidamente Gairin (2002) resume las características del buen gerente:

- Madurez emocional.
- Desarrollo intelectual.
- Marco de valores definidos.
- Claridad de objetivos.
- Apertura y flexibilidad.

- Visión a futuro.
- Cultura general.
- Eficaces relaciones públicas y humanas.
- Conocimiento pleno para sus subalternos y para su equipo de trabajo.
- Responsabilidad, compromiso y disciplina.
- Capacidad para organizar su acción.

En efecto, el gerente educativo debe ser una persona dispuesta a hacer el mejor trabajo para lo cual fue seleccionado. Capaz de estar en cualquier sitio seguro, de que sus miembros pueden manejar eficientemente una situación como si él estuviese presente. Es un líder comprometido con la escuela y la comunidad que sustituye la autoridad y el poder por la motivación al logro y cuando se equivoca analiza la causa, toma acciones para minimizar las consecuencias de su decisión y luego toma previsiones para evitar la recurrencia de la equivocación.



Por otra parte, Mintzberg, (2001), expone; las habilidades de un gerente eficiente son: Conocimiento, experiencia, entusiasmo, deseo de

hacer las cosas, creatividad, saber aceptar presiones, correr riesgo, saber utilizar el poder, tomar decisiones y saber tratar a la gente; entre otras. Katz, (citado en Mintzberg, 2001) expresa que estas habilidades pueden englobarse en tres básicas: técnica, humanística y conceptual.

Habilidad Técnica: comprende la capacidad analítica dentro de la especialidad y facilidad para el uso de herramientas y técnicas de esa disciplina específica.

Habilidad Humanística: es la sensibilidad o capacidad del gerente para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo. Y lograr cooperación dentro del equipo que dirige. Esta se divide en dos áreas importantes, habilidad de dirección entre el departamento administrativo y habilidad para las relaciones entre los grupos; se resume en tener empatía entre los grupos de la organización.

Habilidad Conceptual: consiste en ver la organización como un todo y el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la misma depende más una de otras y como los cambios en alguna parte afectan a los demás. Esta habilidad es muy importante por los problemas y cambios que se necesiten hacer sobre políticas y actividades que requiere toma de decisiones. O sea es una habilidad innata, aunque con el trabajo de otro gerente puede complementarse.

Empoderando Equipos:

Habilidades del Gerente Educativo Autogestionado

El perfil son los rasgos que se desean obtener de un individuo y los de un gerente. A continuación Alvarado (2003) describe el perfil del gerente educativo.

Inteligencia: La inteligencia emocional facilita el desempeño del director y permite el éxito en la gestión, principalmente por el buen manejo de las relaciones interpersonales, una clara comunicación y una disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y de situaciones y buen uso de los métodos de trabajo.

Autonomía: El gerente, líder o director con autonomía, son personas que fijan objetivos y se autoevalúan a mediano y largo plazo. Proyectan su posición al futuro. Toman decisiones acertadas con rapidez, analizando diferentes alternativas en función de su institución y son capaces de subsanar sus errores.

Creatividad e Innovación. Generan ideas nuevas y si no son creativos logran utilizar la experiencia en situaciones nuevas. Mejoran las herramientas y métodos ya existentes.

Confianza. Delegan con confianza reconociendo las características de cada colaborador y brindando apoyo cuando lo necesitan. Se comunican abierta y espontáneamente con su grupo permitiendo que toda la información sea concebida en el momento de trabajar en un proyecto.

Liderazgo: Dan libertad a sus subalternos supervisando los resultados, enseñan a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de ideas y escuchando a su personal. Son personas con un trato de una conducta flexible y abierta al diálogo. No juzgan, siempre están atentos a las características de los otros. Se adaptan a los grupos con facilidad. Si algo no los satisface buscan el momento y la mejor forma de expresarlo.

Administración y su Aplicación en la Institución Educativa

La administración es común en diversas organizaciones, entre ellas, las instituciones escolares. Conocer la naturaleza de cada organización, es una tarea que implica saber cuáles son sus objetivos y que medios se utilizan para alcanzarlos de una manera satisfactoria. Además comprende un conjunto de conocimientos relativos a los procesos operativos que se aplican para obtener la mayor efectividad posible.

La administración diaria y el desarrollo del factor humano, cuando se tienen bien definidos esos términos en una institución, ofrecen mayores posibilidades de alcanzar con éxito los objetivos y metas propuestas. Para Chiavenato (2002) “Los procesos administrativos son los métodos que el administrador debe utilizar para realizar su trabajo y cumplir con sus objetivos” (p.234). En tal sentido, el docente o director escolar debe estar suficientemente preparado para aplicar procedimientos administrativos y estar capacitados para ser un idóneo administrador de la educación.

Asimismo, este educador debe evidenciar adecuada competencia para organizar planes, programas y presupuestos en los asuntos relacionados con la planta física, recursos humanos y estudiantes, enmarcando su gestión en la política educativa del Estado y dentro de criterios de eficacia, eficiencia, racionalidad, adecuación y pertinencia, según lo establecido en la Ley Orgánica de Educación. Ahora bien, para que la administración escolar logre los resultados deseados con un máximo aprovechamiento de los recursos, se debe cumplir con las funciones propias de la administración.

Sobre este particular, Drucker (2002) considera que en la

administración moderna, se utiliza con frecuencia los términos eficacia y eficiencia, entendiéndose el primero como éxito en el logro de los objetivos y el segundo como la consecución de éstos en óptimas condiciones de costo-benéfico. Es por ello, que en el ámbito de la educación pública se prefiere el uso del término eficacia, ya que a menudo la escuela no posee control sobre los elementos que determinan la eficiencia, pero aun así, en la función gerencial no alcanza con que solo el gerente sea eficaz, de hecho, es una condición necesaria pero no suficiente.

En cuanto a esto, para lograr la eficacia de los miembros de la organización, el gerente debe comenzar por cuestionar su propia eficacia y es allí donde hay que hacer hincapié. Para este autor, el gerente debe hacerse consciente de que es imposible abarcar todas las actividades que desea, necesita o está obligado a hacer dentro de la organización. La cuestión es fijar prioridades para transformar en acción lo necesario. Al respecto, señala algunos puntos básicos para que el director o gerente sea más eficaz: conocer su reloj biológico, anotar los resultados esperados y pasado un tiempo comprobar los resultados, definir sus características favorables y también aquellas que no lo son.

Estos elementos son perfectamente válidos para la organización educativa, ya que implican el seguimiento a la toma de decisiones, la adaptación de las tareas a las posibilidades reales del directivo. También es esencial el autoanálisis y la autocrítica como vía para la administración de los recursos, al igual que la capacitación permanente, la consolidación de un fuerte compromiso de trabajo con los subordinados, el aprovechamiento de los recursos humanos y la conducción del trabajo en equipo.

Funciones del Director como Gerente Educativo

El director de la institución educativa es el gerente de la misma. Su acción gerencial estará dirigida a la prevención y planificación de los elementos indispensables para el funcionamiento adecuado del centro educativo que dirige. Requeijo (citado por Heres 2006) manifiesta que el director fija el rumbo, posicionando su institución hacia el futuro. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes o directores educativos deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única, y generen valor para todos los que la integran.

En ese contexto, los líderes educativos que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción. Desde esta perspectiva, es importante conocer las funciones gerenciales que debe cumplir el director de Educación Básica. En el trabajo del autor anterior Requeijo menciona y describe las actividades inherentes a cada función del mismo. Es relevante tocar este aspecto, ya que el mismo está relacionado con las *funciones o actividades básicas* que debe cumplir un buen gerente. Entre ellas, cita las siguientes:

Planificación: En esta función, el director procesa los lineamientos de las políticas educativas emanadas de los órganos superiores, formula diagnóstico real de la institución, determina los objetivos, metas y estrategias que orientan la planificación anual de la escuela, promueve actividades que refuerzan el proceso enseñanza – aprendizaje, elabora el plan de la institución con la participación del personal docente, diagnóstica y evalúa conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución, planifica jornadas de

motivación e información con el personal docente.

Organización: En esta función diseña la estructura organizativa de la institución; define con su equipo de trabajo las líneas de mando y las responsabilidades del personal de acuerdo a su cargo, selecciona los lineamientos para la elaboración del reglamento interno del plantel, organiza las diversas comisiones para contribuir al desarrollo de las actividades educativas, propicia un ambiente acorde con la dirección.

Administración de Personal: El director gestiona lo relacionado a su personal, dicta pautas para la planificación y participación del personal en la ejecución del trabajo, vela por el ejercicio pedagógico de su personal, orienta al personal docente y administrativo en cuanto a su conducta, fomenta entre su personal actividades extra – cátedra, propicia actualización de los docentes en su aspecto personal y profesional, elabora un registro de necesidades de adiestramiento y capacitación de personal.

Dirección: Coordina el desarrollo de las programaciones para el logro de los objetivos propuestos, dirige el trabajo del personal y la planificación, establece mecanismos para la relación escuela comunidad, reúne a su personal a objeto de asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones propicia y fomenta la investigación pedagógica, a través de la motivación de grupo.

Control: Para cumplir con esta función el Director establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución, compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestos en el plan anual, imparte sugerencias correctivas a que hubiere lugar, ajusta la programación anual a la luz de los resultados obtenidos durante la aplicación del proceso educativo,

hace cumplir los planes, supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje. Estas funciones gerenciales tienen relación con la investigación, ya que ellas son actividades inherentes al desempeño del director en educación básica.

Evaluación: La consecuencia de todo proceso de supervisión es una valoración del grado en el cual los objetivos trazados en el plan han sido logrados o no y esta valoración conlleva a que el director modifique, corrija o haga los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y a su vez involucrar las fortalezas y debilidades de la acción educativa y sirven de base para dar orientaciones que satisfagan las exigencias de la población escolar.



En correspondencia con todo lo anterior, se debe indicar que el director de una institución educativa es un líder nato, porque su visión ha de estar orientada con convicción y esfuerzo máximo para lograr que todos los educadores y representantes establezcan buenas relaciones que facilite un trabajo grupal.

Actividades del Director de Educación Básica

Considerando que el director es el gerente y líder de la institución educativa; este debe desempeñarse con ahínco y sentido de responsabilidad ya que esto garantizaría optimizar las actividades que se llevan a cabo en la misma. A continuación Muñoz, E (2005) describe las más importantes en Educación Básica.

- Suministrar orientaciones pedagógicas y técnicas: lineamientos para la planificación, la organización del aula y la evaluación, realizando igualmente un seguimiento pedagógico, revisar las planificaciones del docente, dar sugerencias acerca de las estrategias a utilizar.

- Coordinar el trabajo en equipo: planificaciones en conjunto, organización de las charlas y talleres para los padres y con los niños rezagados en horas extraescolares y al mismo, hacerle llegar el material de apoyo requerido a cada docente.

- Llevar a cabo a una efectiva supervisión de las actividades de aula y el ajuste a los lineamientos curriculares, al tiempo que estimular el trabajo de los docentes.

- Seleccionar junto con los docentes los materiales y textos escolares, organizar las actividades de formación profesional para docentes; pero sobre todo, debe poder formar a los docentes a partir de acompañamientos formativos, e igualmente evaluar correctivamente sobre la marcha.

Como puede notarse, la formación gerencial del docente educativo tiene menos énfasis en los aspectos administrativos propiamente dichos y más en capacidades que pueden ser desarrolladas a través de diferentes tipos de prácticas formativas. Por lo tanto, la formación del

director debe ser un proceso continuo, puesto que debe prepararse para el desempeño en un futuro diferente al presente.

La Comunidad Educativa en la Gestión Escolar

De acuerdo con el Manual de Procedimientos de las Asociaciones Civiles de padres y/o representantes y de los Programas de las Comunidades Educativas (Ministerio de Educación, 1998), el concepto fundamental que sustenta a la comunidad educativa es el de la participación. Así deberá promover junto a la escuela, la autogestión, la creatividad y la formación de un ciudadano que interactúe con su medio.

Al respecto, Catamo (2009) cita a Villanueva, quien sostiene que la autonomía de la escuela proviene del entorno social en que se encuentra y de la participación de los miembros que integran la comunidad educativa. Pues, ante la complejidad de la sociedad moderna, el individuo se ve en la necesidad de conjugar sus esfuerzos con los de sus semejantes, para enfrentar la realidad cotidiana y superar los problemas de subsistencia.

Es por eso, que se hace necesaria la consolidación de la administración y la autogestión como factor de desarrollo. La comunidad educativa como alternativa de la gestión en educación, se presenta como el instrumento idóneo para diagnosticar las aspiraciones educaciones de los miembros de la comunidad local, y a la vez para medir la capacidad de participar y cooperar activamente en las distintas fases del proceso educativo.

Seguidamente, Villarroel (2005) da una definición de comunidad educativa:

Es la organización social, consciente y democrática que surge de la integración dinámica y participativa de directivos, docentes y alumnos, padres y representantes y todas las personas de la zona de influencia de un plantel educativo que con miras a la formación integral de las nuevas generaciones, se unen por su voluntad, deberes, derechos y necesidades para determinar, planificar y desarrollar actividades tendentes a la solución de la misma (p.37)

Bajo este punto de vista se busca lograr que el individuo sea autor de su propia realidad, que se incorpore al trabajo de grupo, que se haga participe en la administración de los recursos, con la finalidad de buscar soluciones a las necesidades del plantel. De allí que resulta fundamental que la familia se involucre en las actividades que se llevan a cabo en la escuela, para lograr el acercamiento deseado y la interacción entre todos sus integrantes.

En el Manual de procedimientos de las Asociaciones Civiles de Padres y/o representantes y de los Programas de las Comunidades Educativas (Ministerio de Educación, 1998), se describe una estrategia general para la participación, bajo la premisa de que: “La Comunidad Educativa deberá contar con estrategias de participación que ayuden a su organización y funcionamiento” (p.72). Dicha estrategia consta de las siguientes etapas:

1. Introductoria

- *Fase de Información*, donde se dan a conocer los objetivos y propósitos de la comunidad educativa y los elementos básicos para la integración escuela-comunidad.

- *Fase de motivación*, a través de la orientación y dinámica de grupos, para sensibilizar a la comunidad.

- *Organización*, convocatoria a los padres y representantes a la primera asamblea general.

2. Etapa diagnóstica: análisis de la situación del plantel desde el punto de vista académico, de conservación y mantenimiento. Los problemas detectados se jerarquizan y se formulan posibles alternativas de solución. Este diagnóstico lo realiza la junta directiva de la asociación de padres y representantes, a través de visitas, sondeos y observaciones.

3. Etapa Operativa: Se cumple en dos pasos y para poder comprender esta etapa deben describirse:

- *Ejecución*: es nombramiento de las comisiones de trabajo de acuerdo a los programas en servicio.

- *Seguimiento y evaluación*: a fin de orientar las acciones y programas, conocer el progreso en el logro de los objetivos, incorporar nuevas acciones y aplicar los correctivos necesarios.

4. Evaluación General del Proceso: en esta etapa se obtendrá información sobre el desarrollo, resultados y limitaciones de cada una de las etapas de la estrategia de participación, para conocer su eficacia y fundamentar la toma de decisiones.

Cabe resaltar que la participación de la familia en la comunidad educativa es de gran importancia, porque los padres son los más indicados para relacionar el hogar y la escuela, en tanto que su participación activa y directa refuerza el desarrollo integral del estudiante. Igualmente, la participación del educando en la comunidad educativa es sumamente importante, porque de esa manera asume íntegramente su rol como objeto y sujeto de sus propias experiencias de aprendizaje. Por ello, se dice que la integración de los distintos sectores, grupos e

individuos es fundamental para la comunidad educativa.

Así surge una de las formas de organización sugeridas por el Ministerio de Educación (1998), o sea, la figura de la Asociación Civil, como medio para la administración participativa de los programas de bienestar estudiantil a cargo de la comunidad educativa. La constitución de esta organización, no sustituye a la comunidad educativa, sino que es recomendada como una forma de gestionar programas y recursos, iniciar nuevas formas de recaudar fondos y orientar el gasto mediante la elaboración de un plan anual, un presupuesto programa y otros instrumentos similares.

Se aprecia entonces que, tanto la comunidad educativa como las asociaciones civiles de padres y representantes, son organizaciones y por consiguiente, se guían por principios de administración, lo que hace posible extrapolar herramientas de la administración moderna para optimizar su gestión. En consecuencia se debe educar especialmente a la directiva de la comunidad educativa sobre manejo de recursos, administración, microempresas, cooperativismo, capacitación de los representantes en oficios y valores que contribuyan al crecimiento personal y social. Desde esta perspectiva se requiere de un compromiso comunidad-escuela que propicie un ambiente capaz de proporcionar la base para las actividades simultáneas, que asegure un nivel de compromiso que facilite la solución a los problemas económicos si se quiere, y que garantice a sus egresados la participación en el desarrollo integral del país.



Filosofía de la Autogestión: Cimientos de un Liderazgo

El pensamiento autogestionario es, en rigor, la síntesis de dos grandes principios: el principio comunitario-socialista y el principio liberal democrático. Si a la autogestión le quitamos su sustancia democrática, la desnaturalizamos. Y esos dos principios motrices son el reflejo de dos dimensiones antropológicas fundamentales: el instinto individual y el instinto social. El término surge tras la Segunda Guerra Mundial. Detrás del término autogestión, que es de uso relativamente reciente se encuentran unos valores históricos remotos.

Fundamentos Filosóficos de la Autogestión

La autogestión es la síntesis de unos impulsos antropológicos, sociales, éticos y culturales ligados a la toma de conciencia del hombre y de la humanidad a través del espacio y el tiempo. A mediados de los años 60, Francia se encarga de difundir y popularizar la palabra.

Los postulados filosóficos, éticos, políticos y religiosos que surgen tienen sus orígenes en las civilizaciones del Mediterráneo: el humanismo de Sócrates, el idealismo de Platón, el universalismo de los estoicos, los valores del cristianismo, la democracia directa practicada en Atenas, los ensayos teóricos sobre modelos perfectos de sociedad: como “Utopía” de Tomas Moro o “La Ciudad del sol” de Campanella.

Cabe resaltar que; la verdadera aportación del movimiento obrero del siglo XIX y parte del XX no consistió en su lucha económica contra la burguesía, sino en la institucionalización y recreación de una serie de valores, en una nueva cultura con unas prácticas organizativas concretas que representaban una ruptura cualitativa con el sistema que les explotaba y anunciaba el surgimiento de una nueva forma de cultura y de

ser basada en la libertad, la dignidad, la solidaridad y el protagonismo o como diríamos hoy la autogestión.



Este protagonismo encuentra su expresión concreta en la creación de sociedades de resistencia y ayuda mutua, de sindicatos, de cooperativas de consumo y producción, sociedades recreativas, casas de pueblo, escuelas obreras, montepíos laborales, sociedades corales, círculos corales, círculos culturales y sobre todo una gran continuidad de periódicos y publicaciones dirigidos y escritos por obreros. La fuerza central obrera arrancaba la idea de que la vida del hombre solo puede desarrollarse digna, humana e integralmente a partir de formas de organización social. En consonancia con esto, Ganadera (2010) plantea que:

Una sociedad autogestionada, para ser auténtica necesita personas que las gestionen, es decir, el mayor número posible de hombres y mujeres que dispongan de la información para conocer y comprender los problemas planteados a los diversos grupos o colectividades a que pertenecen; que tengan la voluntad de intervenir ellos mismos

personalmente en la solución de estos problemas y de tomar responsabilidades efectivas, inclusive las que supongan decisiones [Documento en línea].

El autor es claro al considerar que las personas deben trabajar en colectivos para encontrar solución a sus problemas, ya que ellos lo que saben en realidad cuáles son sus necesidades, ninguno tiene porque venir a decírselas y en sus manos estarán la soluciones que ellos consideren correctas, en caso concreto de las escuelas son los directivos, docentes, alumnos y comunidad de representantes quienes conocen esta realidad y son ellos los que deben buscar solución a su problemática.

Luego de una amplia revisión bibliográfica, para facilitar la comprensión de los hallazgos sobre la palabra autogestión a través de la historia. Al respecto, Spink y Menegon (citados por Catamo (2009), proponen seis categorías, las cuales se explicaran a continuación:

- *Autogestión Libertaria*: Con raíces anarquistas, es el primer sentido de autogestión que surge en la historia. Nace por el deseo de transformación de la sociedad, la gestión colectiva sin relaciones autoritarias, capital ni estado. Posteriormente las raíces anarquistas se transformaron mezclándose con otras corrientes, originándose instituciones en constante movimiento que dieron origen a otras con diferentes ideas: de un lado el conflicto libertario entre naturaleza y sociedad y la crítica a la noción de ser gobernado.

Por el otro lado, las ideas de un grupo sin líder y gestión colectivizada; por otras formas culturales tradicionales de autorganización, y por último, la crítica al estado marxista sin tanto mecanismo intermediario para la sociedad sin Estado.

Una probable definición de este tipo de autogestión puede ser un proceso en el cual el colectivo de personas, organizadas en redes (conversacionales) de producción que varían según el momento y el contexto, toman decisiones horizontalmente y actúan colectivamente en la búsqueda de bienes, acciones, ideas, servicios o reivindicaciones colectivas que los afectan, habiendo una posesión colectiva de los recursos empleados.

- *Autogestión Estatal*: Es aquella promovida por el gobierno. Surge como una necesidad, emergida históricamente de la independencia de un país en relación con potencias opresoras. Se implementa de arriba hacia abajo; el Estado promueve su desarrollo y estudio, decretando la toma de los medios de producción o de decisión comunitaria, apuntando hacia el logro de la autonomía de las personas dentro del límite que otorga la dirección gubernamental.

Por consiguiente queda demostrado que la autogestión debe ser promovida por las bases de acuerdo a sus problemas o necesidades y no por lo que ejercen la autoridad creyendo estos conocer los problemas y buscándole la solución que ellos consideren la más acertada sin tener en cuenta lo que en realidad sufren los problemas.

- *Autogestión Liberal*: Refuerza el autocontrol de las personas en diversos ámbitos, entre los cuales destaca la empresa. Se basa en una ideología liberal que postula la elección “libre” de las personas y la capacidad de mayor eficiencia a través del trabajo conjunto. Recientemente esta visión se diversifica e incluye la proposición de estrategias individualistas para controlar la propia vida.

Empresas cada vez más globalizadas, el internet y el “boom” de los libros de autoayuda están llenos de estos planteamientos, que en

nada se parecen a la visión original de autogestión. Visto de esta forma se podría decir que en estos momentos es una especie de moda que tratar de afianzarse, pero que en esencia no es lo que sus postulados plantean sobre el trabajo en colectivo para ayuda de todos.

- *Autogestión sin Patrón*: En ella, los trabajadores dirigen la empresa. Tienen sus bases en las asociaciones y consejos de obreros que se gestaron en Europa en el siglo XIX, en los cuales los trabajadores se apropiaban de los medios de producción y elegían a sus gerentes y directores, tomando las decisiones importantes en asambleas. Esta categoría, se diferencia de la libertaria porque designa los casos en que se diluye el objetivo de una transformación social para pasar a una estrategia contra el desempleo, buscando atenuar las aberraciones sociales producidas por el capitalismo. La característica principal de esta categoría es la ausencia de dueño, estando la organización en las manos de los trabajadores.

- *Autogestión Microcomunitaria*: Es una especie de protoautogestión. Consiste en una agrupación de personas que espontáneamente o por sugerencia de algún “colaborador” (religioso, líder comunitario, profesional, aliado/a, entre otros), organizan un emprendimiento colectivo de acciones, bienes, servicios, ideas o reivindicaciones que las afectan, con fines comunitarios.

Es una iniciativa independiente del Estado y de las organizaciones o individuos paternalistas; tampoco acostumbra a usar mecanismos institucionalizados de participación (estatutos, elección de directores, políticas de funcionamiento escritas, por ejemplo). Este es el caso de muchos de los programas de autogestión que actualmente existen en Venezuela y que son creados de acuerdo a las necesidades que cada

colectivo presenta para dar solución a los mismos.

- *Autogestión Agente Externa*: Se da cuando la experiencia autogestora es promovida y comandada por persona (s) de afuera, de otra clase social, nacionalidad, profesión, entre otros, que usualmente gerencia (n) la obtención de recursos para la iniciativa, y con quienes se configuran relaciones en cubierta de poder. Las acciones se caracterizan por cierta verticalidad en vez de horizontalidad en la forma de la toma de decisiones (no siempre, y a veces con una intención totalmente diferente. El dinamismo de esta categoría es enorme: una persona de afuera puede favorecer una autogestión libertaria y en el instante siguiente, adoptar el rol de director(a).

Se plantea entonces el problema de que el colectivo de personas debe estar muy atento en quienes son las personas que los “ayudan” y cuál es la intención que tienen en el fondo, para no ser víctima de éstos. Finalmente se debe mencionar que la *autogestión* es un proceso en el cual se promueve que las propias comunidades asuman mayor control de sus vidas a nivel personal, familiar, económico y social. Su principio se enfoca en el eje central de planificación y la acción de renovación y desarrollo. Por lo tanto, es un proceso que implica unificación de esfuerzos y participación de los residentes para el logro y solución de los asuntos que le competen.

Autogestión de Recursos

La autogestión como vía para lograr la captación de recursos materiales y financieros para organizaciones de carácter educativo, ha dado resultados positivos, en virtud que ha permitido la organización de acciones partiendo de situaciones planificadas por las personas que se

van a beneficiar y de las cuales depende el éxito de las mismas. El término autogestión ha sido definido como una estrategia vinculada a las políticas de funcionamiento y autofinanciamiento.

Al respecto, cabe mencionar la definición formulada por Barrenechea (2002) quien afirma, “autogestionar es la participación de todos los miembros en la propiedad y el control de la organización. En la organización autogestora, la gente participa en la fijación de los objetivos que ella misma habrá de perseguir para lograr las metas” (p.26).

De acuerdo a lo expresado, la autogestión no es más que una estrategia que permite autocontrolar ciertas situaciones para lograr objetivos concretos. Es una vía que puede ser utilizada con autonomía, donde el límite será el que cada organización se imponga. Actualmente la autogestión educativa favorece la participación activa e integración de profesores, estudiantes, padres, representantes y vecinos que viven en la comunidad circundante a la escuela.

Autogestión en el Sector Educativo

La autogestión como modalidad de gestión escolar, tiene que ver con la autonomía que ha generado el proceso de descentralización escolar y con la distribución del poder en las instancias superiores y en las escuelas mismas. Así, uno de los argumentos esgrimidos a favor de una autonomía de gestión en las escuelas, es que con ello posibilitaría un mayor acercamiento entre éstas y las comunidades a las que sirven.

El término autogestión suele utilizarse en la literatura organizacional como principio fundamental de un tipo específico de organizaciones, tales como las cooperativas, cuyo principal rasgo distintivo respecto a otras organizaciones es el carácter colectivo de su

propiedad (asociación de miembros) responsables de la dirección de la misma, con la finalidad de satisfacer una necesidad social compartida. Las escuelas cooperativas educativas ofrecen una propuesta de educación formal.

De acuerdo con Rech (2004), uno de los beneficios de estas escuelas residiría en que el presupuesto se calcularía en base a las necesidades de cada escuela y las posibilidades de cada familia, además de que se realizarían actividades productivas para el mantenimiento y salario de los docentes una empresa y evocando la figura de los directivos y responsables que se requieren para que la organización funcione adecuadamente.

A nivel macro, *la autogestión* puede ser la vía para que países como Venezuela se independicen económica y políticamente, ya que por su intermedio se hace posible organizar socialmente la actividad del hombre, instrumentar su lucha frente a la naturaleza de las condiciones socio-políticas y económicas para alcanzar la satisfacción de sus necesidades. La autogestión es, pues una herramienta a través de la cual el ser humano puede organizar los complejos procesos que le conducirían hacia la participación en la vida nacional. Romero (2006), la define como:

Una vía para aprovechar racionalmente el potencial individual o colectivo en la gerencia de recursos para su propio beneficio, asumiendo el poder en la toma de decisiones, administrativas o no, mediante interacciones negociadas bajo reglas claras y decididas en común. (p.32)

Esto significa que la toma de decisiones, la obtención de recursos para la ejecución de tales decisiones y las acciones mismas que

conduzcan al logro de objetivos, así como los beneficios que produzcan, se ubican todos en el mismo colectivo. A la luz de estos criterios, la autogestión se sustenta en una capacidad personal y social para gestionar los recursos y acciones necesarias para el logro de objetivos en beneficio de una organización, y por lo tanto, puede darse en cualquier nivel de complejidad, desde el nivel individual hasta el nacional.

Factores que influyen en la Motivación Hacia la Autogestión

Existen factores o aspectos básicos esenciales para llevar a cabo un trabajo autogestionario con éxito. Según Sánchez (2004) entre ellos se cuentan: la participación, integración, solidaridad, cooperación y el trabajo en grupo. A continuación se hace una descripción de cada uno.

Participación: Corresponde a estar involucrado en algún acto o fenómeno de carácter social en donde las personas buscan la forma de transformar, de construir o modificar algo para satisfacer un bien común. Sánchez (2004) señala “la participación es un derecho a través del cual se puede lograr la autorrealización, es una condición para la libertad y un cambio de fuerza social” (p.39).

Esto refleja que la participación es una obligación que tiene el ser humano de contribuir al llamado de pertenencia y lograr el desarrollo local sustentable de la comunidad para favorecer el hecho educativo como derecho ciudadano y como componente fundamental del desarrollo social. La participación va a estar determinada por una buena organización con incentivos que implique unión de esfuerzos, a la medida que se superen compromisos y en la identificación de lo que se quiere lograr respondiendo a necesidades e intereses de la comunidad.

Es importante resaltar que la participación de la familia y la comunidad en el ámbito educativo permite darle una mejor atención a las necesidades, intereses y expectativas de los educandos. En esta forma integrada escuela y comunidad contribuirán a la búsqueda de opciones para la solución de problemas que redundarán en una mejor calidad de vida.

Al respecto, Torres (2009). Hace referencia sobre la participación en la autogestión, expresando lo siguiente:

La acción o participación del ciudadano o ciudadana es presencia viva, y por lo tanto, debe tomar parte en la consecución de una meta para mejorar su calidad de vida y la de sus vecinos. De allí la necesidad de llevar a cabo programas o planes autogestionarios y participar consciente y activamente en la solución de los problemas comunitarios es además de ser un deber, un derecho natural de aportar su mejor esfuerzo tomando parte activa en la sociedad de manera tal que contribuya eficazmente al desarrollo integral de la misma. (p.23)

Ante los planteamientos señalados por el autor de esta cita se puede decir, que el desarrollo una comunidad depende en alto grado de la participación consciente, activa y organizada de la población para solucionar sus propios problemas. En efecto, la participación consciente, se debe entender como la autogestión solidaria de la persona con conciencia plena de la necesidad de su participación organizada en unirse a los demás sobre la base de la racionalidad en procura de su propia transformación.

Integración: La integración, es el principal elemento de enlace entre la escuela y la familia. Involucra disposición, compromisos y

afectos, ya que está formada por docentes, padres, representantes y los educandos de cada institución; así como todas aquellas personas vinculadas al desarrollo de la comunidad en general, y se hace real mediante la ejecución de actividades, planes, programas y proyectos comunitarios.

Por consiguiente, dice Sánchez (2004), que los programas emitidos por el ME, están dirigidos hacia el desarrollo social y local; en el cual se pretende propiciar el proceso de integración escuela, familia y comunidad como una estrategia para mejorar la calidad de la educación y por ende la calidad de vida de los sectores de menos recursos.

Sin embargo, no todos los programas llegan a las instituciones educativas, por ello, es que muchas escuelas toman la decisión de implementar acciones o proyectos dirigidos a la obtención de recursos económicos que permitan mejorar las condiciones generales de las mismas. En ese sentido, la autogestión se convierte en un mecanismo que permite optimizar el rendimiento y duración de las edificaciones y dotaciones educativas e incorporar los recursos existentes en la comunidad para así lograr escuelas en buenas condiciones de funcionamiento y un cambio de actitud hacia el buen uso de los bienes públicos.



Pertenencia: El sentido de pertenencia, es un factor muy importante para la integración de la tríada; escuela, familia y comunidad ya que permite el establecimiento de sueños, intereses y necesidades comunes entre los miembros de una comunidad específica. Para Mongua (2002) la pertenencia facilita la integración escuela-comunidad convirtiéndose en un proceso de doble dirección expresado en las expectativas y necesidades recíprocas, el cual será favorecido sólo si parte de los componentes de la comunidad como lo son; los padres, representantes y la sociedad civil en general adoptan una actitud de colaboración con los docentes y la escuela, de manera armónica y positiva tanto para el desarrollo de los alumnos como para el buen funcionamiento de la comunidad misma.

Cabe mencionar al respecto, que las políticas educativas actuales del Estado se han dirigido a orientar e incentivar la participación e integración de la comunidad en la problemática educativa y viceversa. Esto solo es factible si de verdad existe un sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad y los de la escuela.

En opinión de la autora de esta investigación para lograr una promoción del desarrollo local sustentable y sostenible, la escuela como centro del quehacer comunitario debe impulsar y promover actividades, proyectos y programas que favorezcan y propicien este desarrollo y para ello, se requiere el compromiso y la construcción colectiva, teniendo como base el sentido de pertenencia de los involucrados en este proceso, actuando con conciencia.

Solidaridad: Solidaridad expresada también con el nombre de “amistad” o “caridad social” es una exigencia directa de la fraternidad humana y cristiana. Solidaridad es un término complejo que tiene muchas

veces acepciones, usos y significados, además de tener una carga afectiva que la relaciona con los valores, actitudes y experiencias humanas. El término solidaridad también significa “compartir” con otras personas, que va desde la ayuda material pasando por el afecto y la comunicación humana, es decir, el sentimiento profundo de ser uno con el otro. Desde esta visión, Juan Pablo II en el 2003 (citado por Romero 2006), amplía el concepto y afirma:

No es un sentimiento superficial por los males de tantas personas cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación final y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos. (p.4)

Interpretando la cita puede decirse que el ser humano por naturaleza es un ser social; sediento de libertad, igualdad y fraternidad; estos aspectos hacen la trilogía que compone la solidaridad. De este modo, solidaridad significa relación con los demás. La solidaridad como todo valor ya sea personal o como en este caso; a nivel educativo, requiere encarnarse en los seres humanos. Así, ser solidario, debe estar representado en hechos reales.

El vínculo solidario que todo ser humano tiene con la sociedad hace que la libertad establezca sus límites en función del bien común. Para educar en la solidaridad, como valor que involucra hechos y sentimientos, es necesario pensar que todo individuo necesita de los demás. En tal sentido, se hace necesaria la solidaridad para producir, protegerse e intercambiar ideas en pro de una comunidad de intereses colectivos.

De hecho, Martínez (citada en Castillo 2006) indica que la solidaridad es un principio que “exige para todas las personas el derecho a satisfacer sus necesidades básicas: trabajo, salud, seguridad, educación, cultura; porque todos los seres humanos nacen libres y deben comportarse fraternalmente los unos con los otros” (p.29).

Cooperación: Cooperar es ayudar, es participar, agruparse, organizarse es trabajar en conjunto. Ciertamente, Mongua (2002) considera que cooperar es trabajar juntos por las mismas necesidades, los mismos problemas y se unen para solucionarlos. En otras palabras es ayudarse mutuamente, es constituirse para analizar y buscar soluciones en pro del progreso de la comunidad.

La cooperación conlleva implícitamente un objetivo común, que se debe lograr bajo los principios de igualdad, respeto y justicia. Relacionando este concepto con esta investigación es esencial establecer que toda actividad que demande de agruparse para lograr mejoras en el proceso educativo, requiere de la cooperación y solidaridad de cada uno de sus miembros.

Trabajo en Grupo. Es uno de los elementos claves para crear un ambiente de armonía, donde todos los miembros de una organización pueden expresar sus opiniones y compartir sus intereses y necesidades. Machado (2008) dice que el trabajo en grupo es una estrategia a través de la cual los miembros de la unidad o interdependencia aprenden mediante la práctica a intercambiar experiencias para incrementar su efectividad.

El trabajo en grupo proporciona ventajas para todos los miembros de la institución educativa, así como también, la eficacia en los objetivos planteados siempre y cuando todos estén involucrados, donde pongan

de manifiesto su creatividad. Al respecto Machado (2008) plantea que una de las ventajas básicas es que se fomenta la comunicación directa entre los miembros del grupo y asimismo permite la unificación de criterios en relación a los intereses y metas fijadas por el grupo.

De igual modo, esta estrategia establece la cohesión entre sus miembros lo cual permite reconocer a los otros y aceptarlos con capacidades reales y limitaciones. Por todo lo expuesto, es indispensable que en todas las decisiones que se tomen en pro de la escuela, se considere la participación e integración de los padres, representantes, docentes y comunidad en general.



IV.

**Contexto
Social y Legal
del Gerente
Educativo**

Este capítulo permite la ubicación contextual de la situación histórico legal, sus relaciones con otros hechos y las vinculaciones del gerente educativo. Esto quiere decir, de tal manera que la información recogida para este capítulo proporciona un conocimiento profundo del gerente educativo.

Entendiendo el Entorno Social del Gerente Educativo

En la investigación de Moreno (2010) quien tituló su estudio: *Propuesta de autogestión a través de una gerencia participativa: Obtención de recursos materiales en el área educación para el trabajo en las escuelas básicas de la III etapa del municipio Mario Briceño Iragorry del Edo Aragua*. Presentada ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Rafael Escobar Lara”, el propósito fundamental fue el diseño de una propuesta de autogestión dirigida a generar recursos que conlleven a la dotación de un aula-taller en el área de educación para el trabajo en las escuelas básicas de la III etapa del municipio Mario Briceño Iragorry.

Mediante el análisis realizado, se concluye que las aulas-taller de este municipio escolar no están dotadas de los materiales y equipos necesarios para lograr los aprendizajes en dicha área. Por tanto, se elaboró la propuesta bajo la premisa de que la autogestión es un instrumento que tiene relevancia pedagógica y social pues facilita el desarrollo de las capacidades y habilidades de los actores sociales para gestionar recursos para las escuelas.

Esta investigación muestra algunos aspectos de las bases teóricas, aparte de que metodológicamente tiene aspectos coincidentes, es decir,

es un trabajo de campo, de nivel descriptivo y modalidad proyecto factible.

Seguidamente, Catamo (2009), realizó su trabajo para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Rafael Escobar Lara, Maracay, titulado: *Proyecto Gerencial para financiar recursos para las escuelas básicas públicas del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Aragua*. El objetivo principal fue diseñar un plan de financiamiento que permita la captación de recursos económicos a través de actividades de autogestión, dirigido a las escuelas del Municipio.

Dentro de sus conclusiones destaca la necesidad de trabajar en equipo, docentes, estudiantes, representantes y todos los integrantes de la comunidad educativa y las asociaciones civiles organizadas por el bienestar del colectivo principalmente en el nivel educativo. Se aprecia el trabajo en equipo conformado por actores sociales de la comunidad cagüense para lograr los objetivos propuestos por la investigadora, además se usó como referencia en algunos conceptos sobre el gerente educativo y en la parte metodológica.



También se localizó el trabajo de Torres (2009) titulado: *Programa Gerencial para propiciar la Autogestión en la Unidad Educativa YUMA, Edo Carabobo*, fue presentado ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “El Mácaro” Turmero. El propósito del mismo fue plantearse la autogestión como vía para mejorar la calidad de la gerencia educativa, específicamente para la Unidad Educativa YUMA; donde se realizó un programa para tal fin.

Esta autora llegó a la conclusión de que existen fallas profundas en los procesos gerenciales que se llevan a cabo en la institución, donde no se cumplen actividades proclives a la autogestión, por otro lado, se comprobó que la dirección no comparte la autoridad ni las responsabilidades con los restantes actores educativos de la institución. En consonancia con los resultados, elaboró el programa para solucionar la problemática.

De este interesante trabajo se evidencia las habilidades de un buen gerente y la administración escolar aspectos tratados en la estructuración de las bases teóricas.

Asimismo, Machado (2008), realizó su investigación ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Rafael Escobar Lara, Maracay. El mismo fue denominado: *Plan de acción dirigido a la comunidad de Guanarito para gestionar recursos económicos*. El propósito de esta investigación consistió en determinar la necesidad de promover la autogestión para la captación de recursos económicos en beneficio de la comunidad objeto del estudio, con la finalidad de equipar la casa de usos múltiples del sector turmereño denominado guanarito. En el mismo, se realizó un estudio cualitativo etnográfico y se utilizó la

entrevista en profundidad junto con la observación.

En las conclusiones de la autora destaca la importancia de impulsar la autogestión y participación, en un ambiente agradable, solidario, responsable y comprometido con la comunidad. Recomienda sensibilizar a las comunidades para que participen en todas las actividades que se planifiquen para lograr la captación de recursos económicos para las instituciones.

De esta investigación se revisaron puntos básicos sobre el director o gerente para que este sea más eficaz; por ejemplo, definir sus características favorables o desfavorables relacionadas con su carácter y personalidad. Estos elementos son perfectamente válidos para la organización educativa, ya que implican el seguimiento a la toma de decisión. Este dato no es posible obviarse en este estudio, por ello se consideró importante.



Marco Legal: Desafíos y Oportunidades

La fundamentación jurídica que respalda un plan de financiamiento bajo el principio de autogestión tiene sus bases en los siguientes postulados básicos y principios legales. Artículo 62 de la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999) donde se le atribuye al soberano el derecho para participar en la formación, ejecución y control de la gestión pública. De este modo, la democracia participativa constituye una virtud política, la cual debe promoverse, pero es necesario para ello tomar medidas con el propósito único de fortalecer la educación y es a través de este proceso como es posible desarrollar la capacidad para que los ciudadanos participen en su comunidad y así tomar decisiones trascendentales que les permitan ser autónomos.

En este contexto, hay que reseñar que los principios de igualdad y de democracia son fundamentales en la escuela ya que es una comunidad. Al respecto, la Carta Magna subraya en su artículo 70, el derecho de los ciudadanos a la participación en todo lo referido al quehacer social en distintas maneras, como lo indica Rondón (citado por Castillo 2006) “Cuando existen ciertos aspectos que afectan la vida en común la comunidad debe actuar y participar activamente para alcanzar los objetivos propuestos por todos” (p. 36).

Sobre los derechos humanos, también la Constitución en el artículo 102 establece: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico,

humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. Este artículo señala el derecho de todos los ciudadanos a recibir educación gratuita y obligatoria, en la cual el Estado se compromete a velar porque ese derecho se cumpla a cabalidad. Más adelante, el artículo 103 plantea:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario...

Es por ello, que en este artículo se ratifica el derecho a la educación especificando que esta debe ser integral y de calidad, y en la cual todos tienen el mismo derecho de recibirla sin limitaciones e igualdad de derecho, es por ello, la importancia de dar una educación de calidad sobre todo en las escuelas bien sean públicas o privadas. Los artículos anteriores están íntimamente relacionados con la formación integral del ciudadano, lo cual implica una participación activa en el proceso enseñanza-aprendizaje, donde deben intervenir todos los integrantes de la comunidad educativa y la comunidad local. Los vecinos, comerciantes, instituciones públicas deben dar su apoyo al proceso de autogestión para la captación de recursos que beneficiaran la comunidad escolar.

De igual manera, se cita el artículo 15 de la *Ley Orgánica de Educación (LOE 2009)*, donde los principios y valores tienen como uno de sus fines:

Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el Pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía en una sociedad democrática basada en la valorización ética del

trabajo y en la participación activa, consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con los procesos de transformación social.

Sobre el particular, este artículo hace referencia a que el proceso educativo tiene un nexo estrechamente con la valorización del trabajo y la participación activa. Entonces se estima que hay que formar a los estudiantes en valores, creándoles hábitos de responsabilidad y preparándolos para defender lo que les pertenece, como en este caso, comprometerse a actuar activamente en las actividades que se realicen para lograr beneficios para su escuela.

Por consiguiente se debe partir de una concepción actualizada de que la educación debe ser de alta calidad que responda a los requerimientos del estudiantado como ser individual y social, desde una perspectiva humanística y cooperativa, profunda en la formación integral con currículos flexibles, con programas centrados en familias o grupos pertinentes con el desarrollo estratégico de lo local y lo regional. Igualmente, en el Capítulo II de la LOE (2009) sobre los Corresponsables de la Educación, artículo 17 se cita lo siguiente:

Las familias y la comunidad tiene el deber y la responsabilidad en la orientación y formación de principios, valores, creencias, actitudes y hábitos en niños, niñas y adolescentes, para cultivar el respeto, amor, honestidad, tolerancia, reflexión, participación, independencia y aceptación. Las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación y desarrollo integral de sus integrantes.

Aquí se hace referencia a la corresponsabilidad de las familias, la comunidad y el Estado con la educación, es decir se deja entrever que

deben contribuir con el desarrollo integral, cumpliendo con una orientación y vivencia en principios, valores y hábitos, que sirvan para que el educando pueda cultivar respeto, y desarrollar sus aptitudes, habilidades y conocimientos.

Además, el *Normativo Legal de la Comunidad Educativa (2001)*, en el Capítulo III, referido a los deberes de los padres, representantes o responsables, en su artículo 7 señala los siguientes deberes de estos entes comprometidos con los niños, niñas y jóvenes:

Participar activamente en la educación de su representado. Atender las recomendaciones que formulen los miembros del personal directivo y docente del plantel acerca de su representado, en cuanto a comportamiento, asistencia, rendimiento estudiantil, salud, deporte, recreación, atención especial y demás aspectos del proceso educativo. Plantear a los docentes observaciones e intercambiar opiniones acerca de la actuación de su representado, e informar a las autoridades educativas del plantel acerca de cualquier irregularidad que pueda afectar la buena marcha del proceso educativo, estableciendo de esta manera que siendo los padres los primeros maestros de sus hijos, es su obligación dar seguimiento a la educación recibida por el Estado.

De acuerdo con lo que reglamenta el Normativo de la Comunidad Educativa, es significativo el llamado a los padres, representantes y a los miembros de la comunidad a ser partícipes del proceso educativo de sus hijos, atendiendo con conciencia y sentido de responsabilidad a las recomendaciones sugeridas por parte del cuerpo directivo y docente del plantel así como velar por el buen funcionamiento de las instituciones educativas.

V.

**Realidad Contextual.
Caso de Estudio:
Aprendizaje a través
de Experiencias
Reales**

El caso de estudio se identifica con el paradigma cuantitativo, pues los datos se recogen y analizan en forma numérica. Asimismo, se suscribe dentro de los lineamientos de una investigación de campo. Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2020), al respecto señala sobre este tipo de estudio lo siguiente:

Es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia...Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18)

Partiendo de lo anterior, los datos se recolectaran directamente de la U.E.P “Mundo Creativo” ubicada en Cagua. Municipio Sucre del Estado Aragua, puesto que se aplicó un instrumento, tanto a los Padres, Representantes, Personal Docente, Administrativo y Operativo como a los miembros del Consejo Escolar, de dicha institución, lo cual es importante porque este instrumento sirve para recoger la información que permite tener una idea general de la situación.

Con la finalidad de ver cómo se manifiesta en determinada población, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este sentido, las investigaciones descriptivas están relacionadas con condiciones existentes, con opiniones y puntos de vista y con prácticas que prevalecen.

Para ello, inicialmente se realiza una descripción detallada de la situación financiera de la institución y por otra parte se establecen los

criterios más relevantes para la elaboración de un plan de financiamiento bajo los principios de autogestión para generar recursos económicos que permitan solventar la problemática existente en la institución antes mencionada.

Descripción del Caso: Un Vistazo a la Realidad Educativa

Los puntos clave estudiados fueron el gerente educativo, funciones del director de educación básica, la comunidad educativa en la gestión escolar, financiamiento de la educación, los recursos económicos en el sector educativo, filosofía de la autogestión, autogestión de recursos, aspectos básicos presentes en la autogestión y basamentos legales. Posterior el análisis de la situación de la U.E.P Mundo Creativo, en función a las necesidades económicas para la compra del inmueble donde funciona actualmente.

En función con lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2003), este es un requisito previo para la selección de los individuos que serán objeto de estudio, tomando el objetivo general como punto de partida. En correspondencia con esto, la población, en el presente estudio está conformada por *13 docentes, 130 padres, representantes o responsables, 07 personal administrativo, 03 personal operativo y 08 Consejos Escolares (Resolución 058)* de la escuela objeto de investigación distribuidos en los dos turnos.

La muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003) “Como una parte de la población a estudiar, es decir, un subconjunto de ese mismo conjunto al que se llama población” (p.207). Por su parte, Palella y Martins (2004) sostienen que “la muestra la determina el propio investigador y todo dependerá de su definición de cuál debe ser el

tamaño de la muestra, en donde el costo y la precisión de las estimaciones juegan un gran papel” (p. 102).

Para el estudio, la investigadora juzga conveniente seleccionar el 50% de la población de los padres, representantes o responsables de los niños, y *todo* el personal administrativo, docente, operativo y Consejo Escolares (Resolución 058 año 2012). Tal como aparece seguidamente.

Cuadro 2. Distribución de la Muestra objeto de estudio

Padres y/o Representantes	65
Consejos Escolares	08
Personal Docente	13
Personal Administrativo	07
Personal Operativo	03
Total	96

Con el fin de recolectar de manera directa la información requerida, se realizarán técnicas y procedimientos específicos en la elaboración de los instrumentos, que permitirán recoger, almacenar y analizar la información. Sobre las técnicas e instrumentos se empleará, la técnica de la *encuesta*.

Sobre la encuesta, Sabino (2002), expresa que “el diseño de la encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales y parte de la premisa que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo más directo es preguntárselo a ellos mismos” (p. 94). Es decir, esta técnica ayuda a visualizar la verdadera situación que se presentaría de no concretarse la negociación del inmueble. Asimismo, permitiría tener una idea general del concepto que tienen los encuestados sobre el liderazgo de la directora del colegio, y por supuesto, facilita tener un panorama de la motivación por parte de la comunidad educativa en

participar activamente en las actividades planificadas.

Como instrumentos se aplicó (01) cuestionario, dirigido a la muestra en estudio. De acuerdo con Hurtado y Toro (1999) los cuestionarios son instrumentos muy útiles para la recolección de datos; pero para su elaboración debe seguirse una serie de requisitos tales como tener claro el propósito, análisis incidentes y muestra representativa a quien se va a aplicar. A efecto se elaboró en base al siguiente cuadro de variables:

Cuadro 1: Mapa Operativo de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Nº Items
Diagnosticar la situación que se generaría para los niños, padres, madres o representantes, si no se puede concretar la compra del inmueble.	Situación que se generaría para los niños, padres, madres o representantes, si no se puede concretar la compra del inmueble.	Emocional - Social	-Angustia -Preocupación -Zozobra -Incertidumbre -Inexistencia de igualdad de condiciones y oportunidades de estudio.	1 2
Especificar las funciones que cumple el director-gerente como planificador de la institución.	Funciones que cumple el director-gerente	Planificador de la institución	-Planificación -Organización -Administración -Dirección -Control -Evaluación	3 4 5 6 7 8
Identificar los factores que influyen en la motivación de la comunidad educativa a la realización de actividades de autogestión para solventar la problemática.	Factores que influyen en la motivación de la comunidad educativa a la realización de actividades de autogestión.	Motivación para la autogestión	-Participación -Pertenencia -Solidaridad -Cooperación -Trabajo en grupo	9 10 11 12 13
Determinar la	Posibilidad de			14

posibilidad de ejecución de un plan de estrategias basado en la autogestión con el consenso de todos los integrantes de la comunidad educativa y la Asociación civil de la misma para generar recursos económicos.	ejecución de un plan de estrategias basado en la autogestión con el consenso de todos los integrantes de la comunidad educativa	Recursos Generales	-Humanos -Infraestructura	15
--	---	--------------------	----------------------------------	----

La construcción de este instrumento se fundamentó en la revisión bibliográfica realizada en cuanto a la temática planteada y en función de las variables, de ese modo, el nivel de medición a utilizar fue el “Nominal”, ya que los ítems tienen más de dos categorías de respuestas. En tal sentido las valoraciones se presentan en una “Escala Dicotómica”, de dos (2) opciones: **Si – No**. Este tipo de alternativa requiere de un menor esfuerzo por parte de los respondientes.

La validación del instrumento se determinó mediante el juicio de tres (03) expertos en gerencia educativa, administración escolar y diseño de instrumentos, respectivamente. Estos expertos emitirán su apreciación sobre la adecuación de cada pregunta para el logro de los objetivos específicos de la investigación.

En la confiabilidad, para estimar la exactitud con que el instrumento mide lo que se pretende medir, es decir la confiabilidad, se utilizará el método Alpha de Cronbach. Modelo que según Ruíz (2001) es “utilizado en los casos de medición de constructos a través de escalas, en los que no existen respuestas correctas ni incorrectas, sino que cada sujeto

marca el valor de la escala que mejor representa su respuesta” (p. 50). El resultado d indico un valor de 0,845 lo cual implica que el instrumento tiene alta confiabilidad.

Por último, cabe decir que los datos recolectados a través de la aplicación de una encuesta a los integrantes de la muestra conformada por padres, representantes o responsables de los niños, el personal administrativo, docente, operativo y Consejo Escolar de la Unidad Educativa “Mundo Creativo”, fue tratada mediante la estadística porcentual simple.

Resultados del Estudio del Caso

1. ¿Cree Ud, que al no concretarse la negociación del inmueble acarrearía problemas en el aspecto emocional-social de los niños? como por ej. Angustia, preocupación, zozobra e incertidumbre.

Cuadro 3. Angustia, Preocupación. Zozobra, Incertidumbre

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	92	96
No	04	04
Total	96	100%

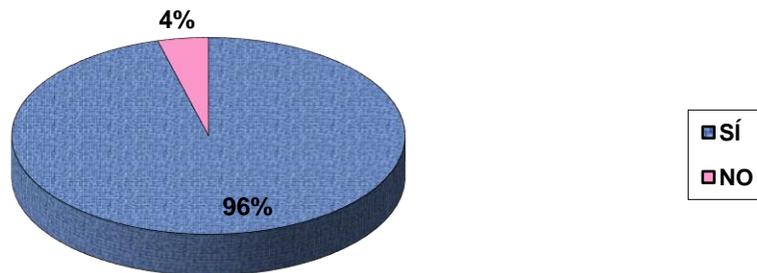


Grafico 1. Angustia, Preocupación. Zozobra, Incertidumbre

Cuando se pregunta si al no concretarse la negociación del inmueble acarrearía problemas en el aspecto emocional-social de los niños, el 96% de los encuestados afirman que SI. Al respecto Mongua (2002) destaca que los niños tienden a adaptarse a su contexto escolar como en su casa y se identifican mucho con su salón de clases, sus patios, corredores y todo el ambiente tanto interno como externo. Estar identificados con su escuela es un aspecto muy valioso para aprender bien nuevas habilidades, conceptos y experiencias. Por tanto, si no se concreta la compra del inmueble, esto pudiera generar angustia, preocupación e incertidumbre en los niños y niñas que asisten a esta institución educativa.

2. ¿Al cambiar drásticamente a los niños de la escuela va en contra de los derechos, igualdad, condiciones y oportunidades de estudio?

Cuadro 4. Inexistencia de igualdad de condiciones y oportunidades de estudio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	100
No	00	0
Total	96	100%

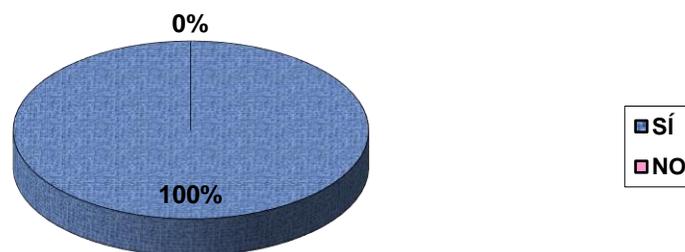


Grafico 2. Inexistencia de igualdad de condiciones y oportunidades de estudio

En relación con este indicador el 100% de los respondientes optaron por el Si. Es decir, al cambiar drásticamente a los niños de la escuela va en contra de los derechos, igualdad, condiciones y oportunidades de estudio. Esto es avalado por Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 103 en la cual plantea que toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. En otras palabras, no se pueden vulnerar, violar o infringir los derechos del niño, no debemos cambiarlo de su contexto educativo-social, donde se relaciona y convive diariamente con otros que ya son parte de su familia.

3. ¿Sabe ud, si el directivo promueve o planifica actividades de autogestión para recabar recursos económicos?

Cuadro 5. Planificación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	71
No	28	29
Total	96	100%

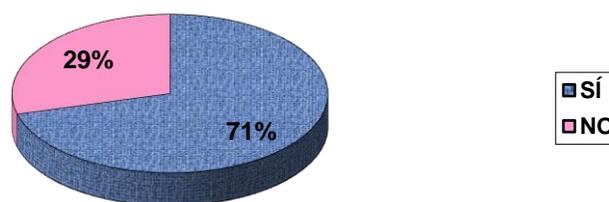


Grafico 3. Planificación

En correspondencia con el indicador planificación del director, se observa: el 71% respondió con la opción SI, mientras el 29% marcó la opción NO. Entonces puede afirmarse, que el directivo promueve y planifica actividades de autogestión para recabar recursos económicos. Sobre el particular, Heres (2006) opina; la planificación es una función del director pues él debe procesar los lineamientos de las políticas educativas emanadas de los órganos superiores, además debe elaborar el plan de la institución con la participación del personal docente y evaluar conjuntamente con el consejo escolar los problemas y prioridades de la institución con la finalidad de planificar jornadas que incrementen los recursos que permitan las mejoras que requiera la institución.

4. ¿El personal directivo ha organizado comisiones para la recaudación de fondos para la escuela?

Cuadro 6. Organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	81
No	18	19
Total	96	100%

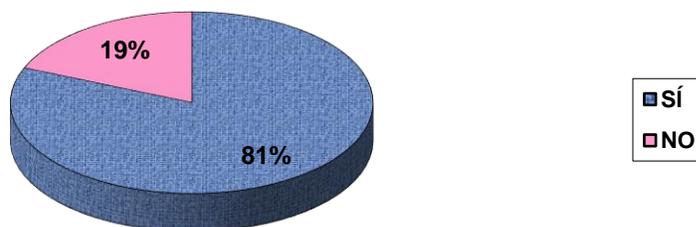


Grafico 4. Organización

Cuando se pregunta si el personal directivo ha organizado comisiones para la recaudación de fondos para la escuela, un 81% respondió SI, y el otro grupo conformado por el 19% indicó No. Se aprecia un porcentaje mucho más alto en la opción SI, lo que evidencia la buena función del director de la institución. A manera de acentuar lo anterior, Torres (2009) dice que un buen director organiza las diversas comisiones para contribuir al desarrollo de las actividades educativas, como también planifica acciones para recabar recursos económicos propiciando así un ambiente de cooperación y solidaridad para lograr los objetivos planteados.

5. ¿Considera, que el personal directivo propicia, administra o gestiona acciones para mejorar la institución?

Cuadro 7. Administración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	94	98
No	02	2
Total	96	100%

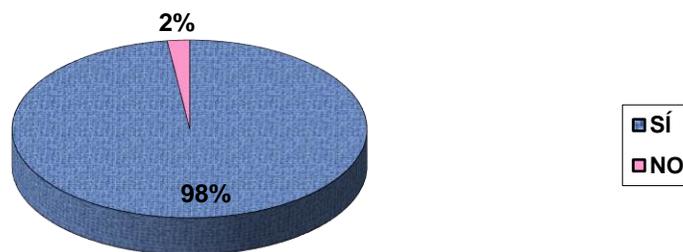


Gráfico 5. Administración

En relación con el indicador administración del director. Las respuestas dieron como positivo un 98% de los encuestados, los cuales consideran que el personal directivo propicia, administra o gestiona acciones para mejorar la institución. Catamo (2009) al respecto, sostiene que el director gestiona lo relacionado a su personal, dicta pautas para la planificación y participación del personal en la ejecución del trabajo, vela por el ejercicio pedagógico de su personal y fomenta entre su personal actividades extra – cátedra, en beneficio de la escuela. Ello permite que la institución se convierta en el eje central que mueve tanto los conocimientos de los educandos y además crea un lugar o ambiente agradable, cómodo y atractivo que facilita las relaciones interpersonales.

6. ¿La dirección de la escuela diligencia y coordina eficientemente actividades en beneficio de la misma?

Cuadro 8. Dirección

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	94	98
No	02	2
Total	96	100%

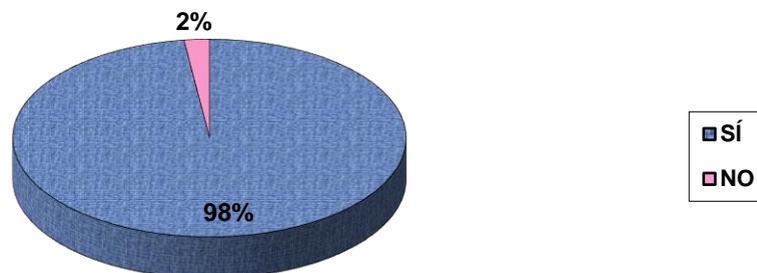


Gráfico 6. Dirección

Al preguntar si la dirección de la escuela diligencia y coordina eficientemente actividades en beneficio de la misma. Los respondientes reiterativamente afirmaron con un 98%. Esto, demuestra que la directora de la institución sí busca alternativas para solucionar los problemas que se presentan y como tal los expone a toda la comunidad educativa. Machado (2008) sobre este aspecto comenta: Un buen director debe ver la organización como un todo y el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la misma depende más una de otras y como los cambios en alguna parte afectan a los demás. Esta habilidad es muy importante por los problemas y cambios que se necesiten hacer sobre políticas y actividades que requiere toma de decisiones.

7. ¿El Director (a) establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución?

Cuadro 9. Control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	88	92
No	08	8
Total	96	100%

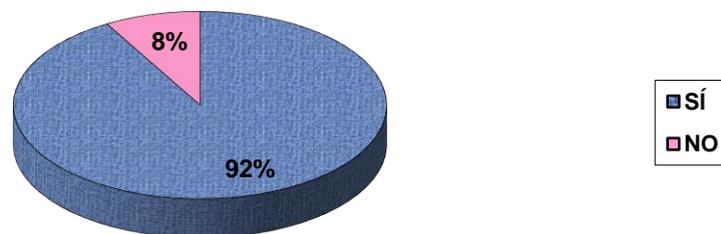


Grafico 7. Control

Respecto a, si el Director (a) establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución, un 92% se expresó con el SI. En otras palabras, la directora supervisa constantemente sus funciones y realiza su misión con altruismo dando como resultado un buen nivel educativo, de calidad y con eficiencia. Aquí, vale la pena citar a Moreno (2010) quien considera que el director debe controlar y supervisar todas las actividades para fijar prioridades y transformarlas en acción.

Asimismo, señala algunos puntos básicos para que el director o gerente sea más eficaz: conocer su reloj biológico, anotar los resultados esperados y pasado un tiempo comprobar los resultados, definir sus características favorables y también aquellas que no lo son. Estos elementos son perfectamente válidos para la organización educativa.

8. ¿Sabe ud, si el director (a) modifica, corrige o hace los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y a su vez involucra las fortalezas y debilidades de la acción educativa, las cuales sirven de base para dar orientaciones que satisfagan las exigencias de la población escolar?

Cuadro 10. Evaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	78
No	21	22
Total	96	100%

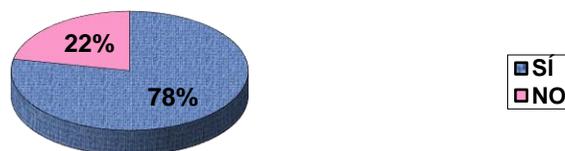


Grafico 8. Evaluación

Haciendo referencia al indicador evaluación. El 78% manifestó SI, mientras el 22% respondió con un NO. Sin embargo la mayor proporción de respondientes se inclino por la respuesta favorable, es decir, el director (a) modifica, corrige o hace los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y a su vez involucra las fortalezas y debilidades de la acción educativa, las cuales sirven de base para dar orientaciones que satisfagan las exigencias de la población. Sobre esto, Heres 2006, afirma que corregir y hacer ajustes sirve para reiniciar el trabajo, son aspectos muy valiosos para la toma de decisiones, y se deben adaptar las tareas a las posibilidades reales de la escuela.

9. ¿Participa ud en la planificación de los proyectos, planes, y actividades que se llevan a cabo en la escuela?

Cuadro 11. Participación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	69
No	30	31
Total	96	100%

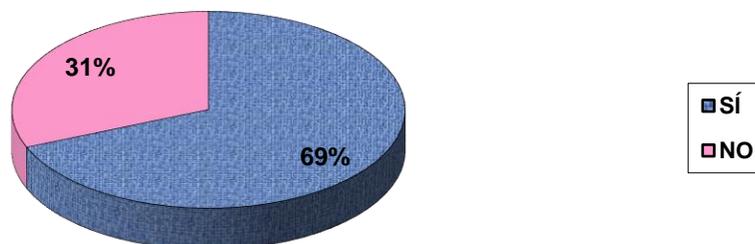


Grafico 9. Participación

Al preguntar si participa en la planificación de los proyectos, planes, y actividades que se llevan a cabo en la escuela, un 69% dijo SI, y un 31% NO. Se observa que la mayoría si participa. No obstante, hay un grupo también significativo que debe ser motivado a participar en las actividades pues todo padre o representante debe involucrarse en el proceso educativo de su representado. Al respecto, Castillo (2006) indica que participar corresponde a estar involucrado en algún acto o fenómeno de carácter social en donde las personas buscan la forma de transformar, de construir o modificar algo para satisfacer un bien común. Es importante resaltar que la participación de la familia y la comunidad en el ámbito educativo permite darle una mejor atención a las necesidades, intereses y expectativas de los educandos.

10. ¿El sentido de pertenencia permite establecer sueños, intereses y necesidades comunes entre los miembros de una comunidad?

Cuadro 12. Sentido de pertenencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	100
No	00	0
Total	96	100%

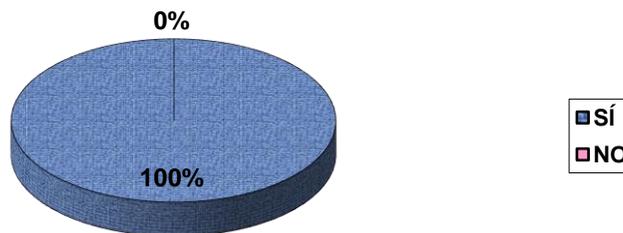


Grafico 10. Sentido de pertenencia

Este indicador es sobre el sentido de pertenencia y los encuestados en un 100% se pronunció con el SI. O sea, el sentido de pertenencia permite establecer sueños, intereses y necesidades comunes entre los miembros de una comunidad. Por esto, es tan importante que todos se unan en las actividades que deben planificarse para lograr la adquisición del inmueble. En efecto, Vidal (2010) plantea al respecto, que si todos tenemos los mismos intereses y sueños lo que deseamos se cristaliza con más rapidez. Finalmente se debe destacar que la pertenencia facilita la integración escuela-comunidad convirtiéndose en un proceso de doble dirección expresado en las expectativas y necesidades reciprocas.

11. ¿Existe suficiente solidaridad entre los integrantes de la escuela y los de la comunidad para llevar a cabo actividades de autogestión que beneficie a ambos?

Cuadro 13. Solidaridad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	88	92
No	08	8
Total	96	100%

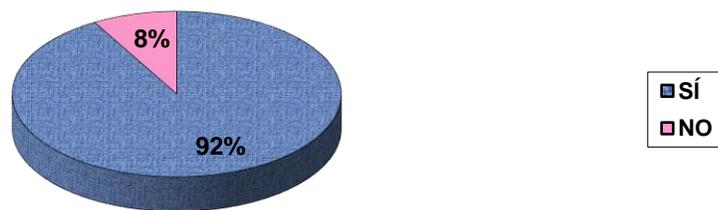


Grafico 11. Solidaridad

Sobre si existe suficiente solidaridad entre los integrantes de la escuela y los de la comunidad para llevar a cabo actividades de

autogestión que beneficie a ambos, un 92% dice SI, el 8% considera que NO. Por consiguiente el índice mayor es la opción favorable. En ese sentido, Romero (2006) insiste en que la solidaridad en una institución escolar lleva implícita una carga afectiva que la relaciona con los valores, actitudes y experiencias humanas. Es decir, hay un sentimiento profundo de ser uno con el otro. Ante esto, es necesario que todos se involucren en participar en acciones para lograr el bien común.

12. ¿El Consejo Escolar solicita ayuda a otros organismos de la localidad en beneficio de la escuela?

Cuadro.14 Cooperación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	44
No	54	56
Total	96	100%

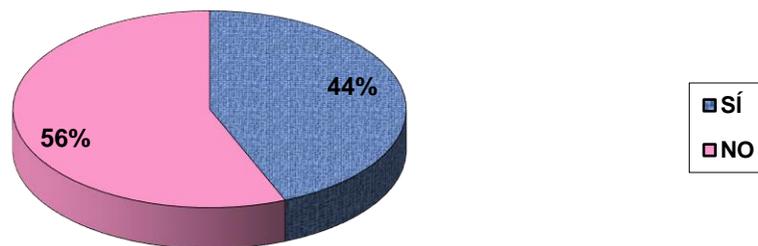


Grafico 12. Cooperación

En relación a que si el Consejo Escolar solicita ayuda a otros organismos de la localidad en beneficio de la escuela, los resultados arrojaron lo siguiente un 56% se expresó con el NO, y un 44% con el SI.

En otras palabras, desde la escuela no se está explicando a los miembros de la comunidad como por ejemplo; comerciantes, empresarios y vecinos que hay una necesidad latente de adquirir el inmueble o de lo contrario habría que desocupar, esto es una debilidad por parte de la escuela porque todos unidos pueden lograr mucho. Torres (2009) considera que cooperar es trabajar juntos por las mismas necesidades, los mismos problemas y se unen para solucionarlos. En consecuencia cooperar es ayudarse mutuamente, es constituirse para analizar y buscar soluciones en pro del progreso de la comunidad escolar.

13. ¿El trabajo en grupo permite la unificación de criterios en relación a intereses y metas fijadas por sus integrantes?

Cuadro. 15 Trabajo en Grupo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	100
No	0	0
Total	96	100%

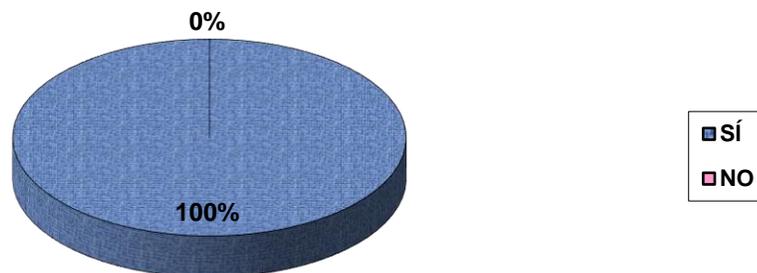


Grafico 13. Trabajo en Grupo

El cuadro y grafico están relacionados con el indicador trabajo en grupo. Donde se observa el 100% de los respondientes consideran que

el trabajo en grupo permite la unificación de criterios en relación a intereses y metas fijadas por sus integrantes. Para Machado (2008) el trabajo en grupo es una estrategia a través de la cual los miembros de la unidad o interdependencia aprenden mediante la práctica a intercambiar experiencias para incrementar su efectividad. Justamente es uno de los elementos claves para crear un ambiente de armonía, donde todos los miembros de una organización pueden expresar sus opiniones y compartir sus intereses y necesidades.

14 ¿Considera ud que los padres, representantes, personal docente, administrativo, obrero y operativo estarían dispuestos a realizar actividades de autogestión para la escuela?

Cuadro 16. Recursos humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	100
No	00	0
Total	96	100%

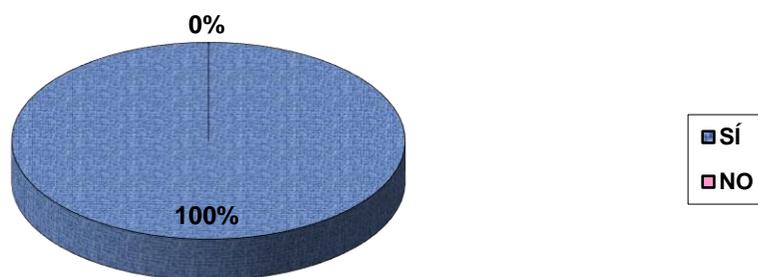


Grafico 14. Recursos humanos

En este grafico se recoge la información sobre si los padres, representantes, personal docente, administrativo, obrero y operativo

estarían dispuestos a realizar actividades de autogestión para la adquisición del inmueble, la respuesta fue 100% favorable. Sobre este indicador, Moreno (2010) comenta que el recurso humano de una institución es su raíz y a la vez su sostén, pues, cuando hay disposición para el trabajo en conjunto hay éxito en lo que se busca y por supuesto, los objetivos se alcanzan con eficacia. Claro siempre y cuando todos estén involucrados y donde pongan de manifiesto su creatividad.

15. ¿La edificación de la escuela es apta para realizar las actividades con miras a la recaudación de fondos?

Cuadro. 17 Infraestructura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	100
No	00	0
Total	96	100%

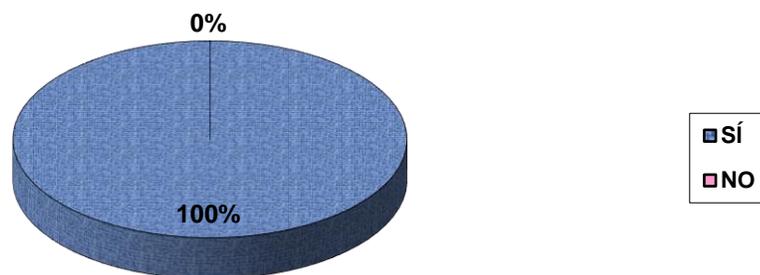


Grafico 15. Infraestructura

En cuanto a si la edificación de la escuela es apta para realizar las actividades con miras a la recaudación de fondos, el 100% se pronunció con el SI. Dicho de otra manera, hay recursos humanos e infraestructura

en buenas condiciones para realizar actividades que proporcionen los recursos monetarios necesarios para complementar la compra del inmueble donde funciona la escuela. Por todo lo expuesto, es indispensable que en todas las decisiones que se tomen en pro de la institución, se considere la participación e integración de los padres, representantes, docentes y comunidad en general.

Conclusiones

La investigación llevada a cabo en la Unidad Educativa Privada “Mundo Creativo” se concibió con el propósito de conocer la importancia que tiene la institución para los educandos, sus trabajadores y sus representados, en la misma se hizo un análisis de la situación económica en que se encuentra, donde se recabo información sobre la necesidad de proponer un plan de estrategias basado en el principio de autogestión para recaudar los recursos económicos para la compra del inmueble. En el mismo se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto diagnosticar la situación que se generaría para los niños, padres, madres o representantes, si no se puede concretar la compra del inmueble, apreciándose en los datos aportados que un 96% de los encuestados afirman que esto conduciría a problemas en el aspecto emocional-social de los niños. De igual modo, el 100% respondió que al cambiar drásticamente a los niños de la escuela va en contra de los derechos, igualdad, condiciones y oportunidades de estudio. Desde ese punto de vista, no se pueden vulnerar, violar o infringir los derechos del niño, no debemos cambiarlo de su contexto educativo-social, donde se relaciona y convive diariamente con otros que ya son parte de su familia.

Posteriormente para especificar las funciones que cumple el director-gerente como planificador de la institución; se recabó información sobre si la gerencia promueve, planifica, y realiza actividades de autogestión para mejorar las condiciones de la escuela. En lo que a esto respecta, se conoció lo siguiente: Los porcentajes más altos se inclinan hacia la opción favorable. Asimismo, la directora organiza las diversas comisiones para contribuir al desarrollo de las actividades educativas, como también propicia un ambiente de cooperación y solidaridad para lograr los objetivos planteados.

En relación a identificar los factores que influyen en la motivación de la comunidad educativa a la realización de actividades de autogestión para solventar la problemática. Los indicadores en cuanto a ello, hay un grupo significativo que debe ser motivado a participar en las actividades, pues todo padre o representante debe involucrarse en el proceso educativo de su representado. Sin embargo el 100% contestó que están dispuestos a formar parte de los equipos de trabajo para que se materialice la recaudación de fondos.

Por último, en correspondencia con determinar la posibilidad de ejecución de un plan de estrategias basado en la autogestión con el consenso de todos los integrantes de la comunidad educativa y el consejo escolar de la misma para generar recursos económicos, relacionadas con los recursos con que cuenta la escuela para aplicar el plan, de igual modo, señalaron que las actividades pueden realizarse en la edificación de la escuela y que todos están dispuestos a colaborar y participar en las actividades que se planifiquen. De acuerdo con lo expuesto, se resalta la relevancia de la planificación de acciones dirigidas a motivar a los actores principales a trabajar en conjunto por el bienestar.

VI.

**Estrategias de
Autogestión:
Herramientas para el
Gerente Educativo del
Siglo XXI**

Ingenio Financiero: Estrategias Innovadoras para Generar Recursos y Satisfacer Necesidades

La propuesta es dirigida al personal docente, estudiantes, directivos, familia y vecinos de la U.E.P “Mundo Creativo” ubicada en Cagua. Estado Aragua. Se lleva a cabo como una alternativa que permita la recaudación de recursos económicos, lo cual contribuiría a completar el dinero faltante para la compra del inmueble. Dicho de otra manera, es la implementación de un plan basado en estrategias flexibles de autogestión que conduzcan a la participación de los actores de la comunidad y de la escuela.

Efectivamente la participación de la comunidad en general es determinante en el proceso educativo, tanto para que se consoliden los conocimientos de los educandos, como para que se solucionen los problemas que se presentan diariamente en la misma. Ante esto, es indispensable considerar acciones concretas que involucren directamente a los vecinos de la comunidad en la participación activa para que se garantice el óptimo funcionamiento del plantel y a la vez permita un mejoramiento progresivo de la calidad educativa.

Por esa razón, la gestión escolar debe estar encausada a dar apoyo a los grupos que conforman la comunidad circundante. Se podría, entonces decir que la escuela es un lugar privilegiado para la comunidad, pues es el espacio fundamental para encontrar soluciones a los problemas que se presentan día a día o viceversa. La idea concreta es que se integren en la participación de actividades que beneficie a ambas.

De ese modo, es importante la ejecución del plan de estrategias que contribuyan a la recaudación de recursos monetarios a través del

principio de autogestión, la cual se ha convertido en una herramienta aliada para lograr la captación de recursos materiales y financieros para organizaciones de carácter educativo. En efecto, la autogestión en el ámbito educativo ha dado resultados positivos, porque ha permitido la organización de acciones o actividades partiendo de situaciones planificadas por el grupo de personas que se van a beneficiar y de las cuales depende el éxito de las mismas.

La propuesta se justifica, desde el punto de vista pedagógico y social porque proporciona a la directiva, docentes, estudiantes, representantes y vecinos de la escuela herramientas de autogestión indispensables para ser utilizadas en la búsqueda de alternativas en la solución de los problemas que se presenten en la escuela como en los de su propia comunidad.

En este sentido, la comunidad y la escuela se convierten en instituciones con intereses comunes, pues, la escuela debe trabajar en función del bienestar común. Por ello, se insiste que los problemas de la escuela son los problemas de la comunidad y viceversa. De hecho, el consejo escolar constituye el verdadero sustento consciente del proceso educativo, basado en la realidad y centrado en valores de solidaridad, pertenencia, cooperación y trabajo en equipo.

Todos estos, conjuntamente con los entes principales de la comunidad se convierten en una fuente inagotable de riqueza integrativa y constituyen un poderoso eslabón cogestor entre la escuela y la familia. En esta dirección, la autogestión de recursos económicos facilita el contacto personal y canaliza las sugerencias e iniciativas de padres, docentes, vecinos y educandos. De aquí la importancia de abrir las

puertas de la institución a las familias y la comunidad, invitando a charlas, talleres, vivencias, convivencias, fiestas, juegos y reuniones, en actividades autogestoras que faciliten el buen funcionamiento de la misma.

Diseñando tu Propio Éxito: Principios de Autogestión

La autogestión está conformada por la terminología "**Auto**" es un prefijo que significa "uno mismo", o "por sí mismo" y **Gestión** se define como administrar o también como hacer diligencias para conseguir algo, como puede ser un producto, bien o servicio. Pero autogestionario no significa autosuficiente. Rech (2004) dice que la idea de autogestión persigue el poder para decidir por sí mismo sobre las decisiones que le afectan.

Según lo expuesto, autogestión es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que le son propios y que a través de una organización permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos. Romero (2006) considera que una actividad autogestionaria lleva implícita varios aspectos como son: planificación, financiamiento, democracia participativa y desarrollo sustentable.

Podría entonces señalarse que la autogestión en el contorno educativo es el canal a través del cual el potencial infinito de la comunidad educativa y la comunidad local se encauza hacia el logro de

recursos, bien sean materiales o económicos, para mejorar las condiciones de la escuela o de los habitantes de la localidad. Desde esa perspectiva, Lanz (2004) indica, que la autogestión es un proceso integral de fortalecimiento organizativo, secuencia en las acciones y una capacitación continua, que es robustecer las propias capacidades antes, durante y después de la entrega del bien adquirido, descubriendo las capacidades, destrezas, habilidades individuales, directivas y de grupo de la población.

De igual modo, se debe mencionar que la autogestión escolar comienza cuando los integrantes de la comunidad educativa se dan cuenta que existe una situación que obstaculiza el buen funcionamiento de la actividad educativa y se toma una decisión al respecto. Dicho de otro modo, se desarrolla y culmina transformando la actitud y disposición de los miembros de la escuela hacia la búsqueda de una solución viable.

Herramientas Prácticas: Implementación de Estrategias Autogestionadas

Para lograr la participación e integración escuela-comunidad, en actividades autogestionarias se deben tener en cuenta los propósitos que se derivan del principio de participación y entre los cuales aparece: lograr la cooperación y participación del individuo y la comunidad. Cabe destacar, que tal interacción debe ser producto de un proceso continuo y ascendente que implique la vinculación de los miembros de la escuela con los actores de la comunidad y la convierta en el centro de promoción de ésta, auspiciando la participación cooperativa de sus miembros.

Dentro de este marco, el Currículo Básico Nacional (Ministerio de

Educación, 1998), en la parte relativa al perfil del estudiante, establece que éste sea participativo, por consiguiente, “el docente debe contribuir a ella desempeñándose como un promotor de la participación de la comunidad educativa y logrando por medio de ésta, la intervención efectiva y organización de la población en el proceso educativo” (p. 26). Con este fin, se promoverán acciones para detectar los problemas educativos y sociales, y a su vez, proponer y aplicar alternativas de solución a los mismos.

Como es lógico suponer, el docente asumirá su rol representando el elemento clave en el proceso de integración escuela-comunidad, logrando una participación efectiva tanto de los padres y representantes como de la comunidad en general, dado que la educación en general requiere de un docente investigador, y también de un gerente educativo que diagnostiquen las actitudes de la población frente al proceso de la participación, y además, informe a los miembros de la comunidad local, las formas o canales de participación disponible en ella.

En este sentido se comprende, que cuando la comunidad escolar o local confronta problemas, los docentes, padres y representantes deben asumir una actitud de participación, cooperación y solidaridad con dicha comunidad. Al respecto, Barrenechea (2002) establece algunos principios fundamentales sobre la participación e integración en la autogestión educativa:

1. Lograr calidad en la educación es un proceso social en el que deben participar activamente los diversos sujetos de la comunidad.
2. Cada sujeto debe participar en el proceso de búsqueda de solución a una problemática que afecta el buen funcionamiento de la

institución escolar, de tal manera que pueda hacer la más efectiva aportación posible.

3. El proceso educativo debe responder a las necesidades de sus sujetos y de la sociedad a la que pertenece.

4. Debe haber un proceso continuado ascendente de integración entre la escuela y la comunidad a la cual sirve. En consecuencia, esa integración tendrá una doble dirección: de la escuela hacia la comunidad y de ésta hacia la escuela.

5. La escuela debe contar con la participación de la comunidad local aportando sus mejores recursos para lograr las metas trazadas.

6. La escuela debe mantenerse en contacto con la comunidad local si quiere mejorar sus servicios y ser útil a la misma.

Tomando en consideración los mencionados principios, se debe destacar que actualmente al perfil del gerente educativo, se le asigna una serie de roles entre los cuales sobresale el de líder y promotor social, a través del cual se espera que fomente la participación y cooperación de la comunidad en la identificación y solución de diversos problemas.

En ese sentido, la autogestión permite participaciones donde se logra una verdadera democratización de la educación y constituye el marco básico en el que tiene que encuadrarse la relación de los miembros de la comunidad con la escuela. En este orden de ideas, actualmente la autogestión educativa favorece la participación activa e integración de profesores, estudiantes, padres, representantes y vecinos que viven en la comunidad circundante a la escuela.

Travesía Triunfal: Narrativa de las Fases Maestras en Autogestión

La propuesta está conformada por varias fases que a medida que se van ejecutando se pasa a la otra. De esta manera, se logra la efectividad de la misma. A continuación se reflejan en este esquema.

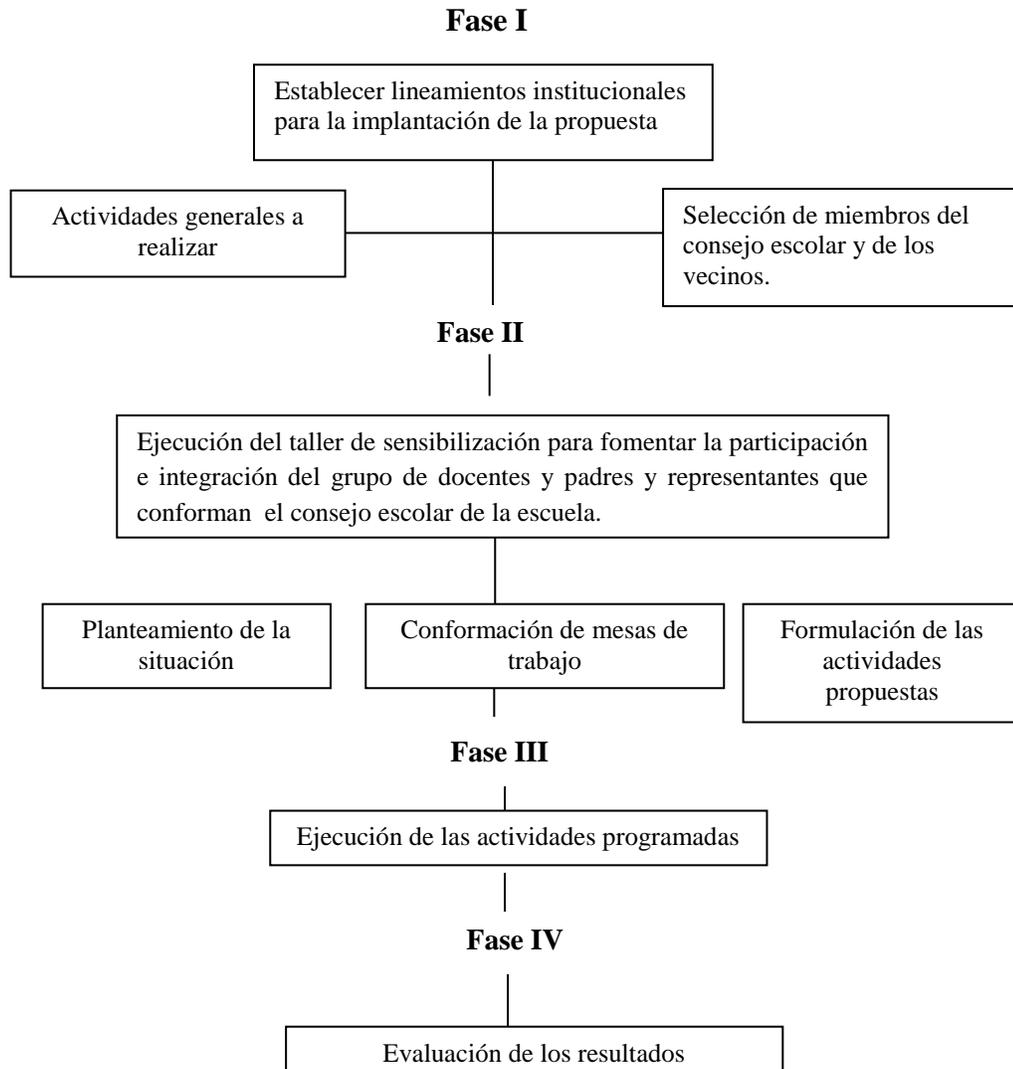


Gráfico 16. Estructura operativa de las Fases de la Autogestión

o

La propuesta se hace operativa en función de las fases establecidas y se cumplen de acuerdo con el siguiente orden:

Fase I: Lineamientos Institucionales

Esta fase se refiere a la definición que establecieron la investigadora, la directiva del plantel, el consejo escolar y vecinos sobre los lineamientos generales para implantar la propuesta de acuerdo a los resultados arrojados en la diagnosis en cuanto a la compra del inmueble donde funciona la escuela. Aquí se explican las actividades a desarrollar y la necesidad de realizar un taller de sensibilización para informar a la comunidad educativa de la problemática que se puede presentar si no se obtienen los recursos económicos para comprar el local. Asimismo se les notifico el objetivo de la propuesta.

Fase II: Ejecución del taller de sensibilización

Durante esta fase se desarrollaran las siguientes actividades:

1. Aplicación de dinámicas grupales de presentación e integración. Se recomienda la autobiografía comentada para conocerse mejor.
2. Notificación de las actividades a realizar.
3. Aclarar puntos importantes sobre las actividades a llevarse a cabo.
4. Escuchar y respetar los acuerdos explícitos de cada grupo con respecto a la implantación de la propuesta.
5. Conformación de mesas de trabajo.

6. Realizar lecturas relacionadas con los principios de autogestión: Participación, integración, sentido de pertenencia, trabajo en grupo y su importancia para el buen funcionamiento del proceso educativo.

7. Comentar en forma grupal las interpretaciones realizadas a las lecturas.

8. Exponer o mostrar modelos de planes de autogestión para que cada mesa de trabajo, con la orientación de la facilitadora (investigadora) elabore un plan de acción con las posibles actividades a realizar durante las jornadas planificadas para la recaudación de recursos económicos.

9. Cada mesa de trabajo debe elaborar el plan de acción en papel bond y presentarlo ante el grupo para su evaluación.

10. Evaluar la actividad a través de la participación activa del grupo.

Fase III: Ejecución de Actividades Programadas

1. Convocar a una asamblea general de padres, representantes y vecinos de la comunidad para explicar la necesidad de realizar jornadas de actividades para la recaudación de fondos monetarios el cual será utilizado específicamente para la adquisición del inmueble donde funciona la institución.

2. Mostrar a los asistentes las actividades planificadas por las mesas de trabajo.

3. Pedir la colaboración de todos los representantes y vecinos asistentes que tengan habilidades, destrezas y que estén capacitados

para dictar cursos o talleres de mantelería, repostería, arcilla o cerámica y pintura sobre tela.

4. Seleccionar por votación democrática el grupo de representantes y vecinos que colaborarían en la recaudación de objetos y libros donados por tiendas de la localidad de Cagua.

5. Planificar los eventos conjuntamente con los miembros del consejo escolar.

6. Llevar a cabo las actividades programadas según el cronograma preestablecido.

7. La directiva de la institución y el consejo escolar deben supervisar las actividades realizadas durante los eventos.

8. Invertir lo recaudado en la meta propuesta.

Fase IV Evaluación de los Resultados

1. Reunión de los directivos y miembros del consejo escolar con la finalidad de evaluar las actividades.

2. Evaluación de la relación del dinero recaudado.

3. Enviar a los padres o representantes y vecinos que participaron en las actividades la relación del dinero recaudado y los gastos realizados que justifiquen lo invertido.

4. Elaborar un instrumento de evaluación para ser aplicado a padres y representantes y vecinos de la escuela donde puedan expresar su opinión personal sobre las actividades realizadas y además hacer

sugerencias para posibles eventos de autogestión que permitan la recaudación de fondos para otra ocasión.

La planificación, supervisión y administración de la propuesta sobre la implementación de un plan basado en estrategias de autogestión para generar recursos económicos dirigidos a la compra del inmueble de la U.E.P “Mundo Creativo” ubicada en Cagua. Estado Aragua, estará a cargo del personal directivo, y docentes.

La factibilidad se refiere a las posibilidades o no de implementación del plan de acción en el contexto de la población objeto de estudio. En este sentido, la investigadora cuenta con la colaboración de los padres, representantes y vecinos. Respecto a los recursos económicos estará a cargo de la investigadora, y directiva de la institución. Asimismo, la escuela cuenta con un salón de reuniones cómodo y ventilado con una capacidad para instalar el taller de sensibilización. También se cuenta con el salón de usos múltiples y la casa comunal de la localidad donde se llevaran a cabo algunos de los eventos. Relacionado con los equipos de sonidos audiovisuales y materiales utilizados para la facilitación de las estrategias, la escuela ha obtenido algunos que sirviran de apoyo durante el desarrollo de las actividades.

Plan de Autogestión

Cuadro 18. Programación de la Autogestión.

Actividad	Recursos	Duración	Ingreso por Actividad	Total de Ingreso	Tiempo de Ejecución
Clases de Bailoterapia	Humanos: Participantes y Facilitador	1 hora diaria durante dos meses= 40 días hábiles			
Taller de Oratoria	Humanos: Participantes y Facilitador	4 horas semanales durante dos meses			
Función de Cine	Humanos: Estudiantes, docentes, directivos, niños y niñas de la comunidad, Sala de Cine de Cagua.	2 horas 4 funciones			
Bingo Familiar	Humanos: representant es, educandos, docentes, vecinos de la comunidad. Equipo de Bingo	2 veces			

Taller de Arcilla	Humanos: Participantes , vecinos, educandos y Facilitadora Materiales: Arcilla, pinturas	4 clases en el mes, durante 2 meses			
Taller de Pintura sobre Tela	Humanos: Participantes y Facilitadora Materiales: Franela blanca y Pinturas para tela	8 clases x mes durante 2 meses			
Taller de Repostería	Humanos: Participantes y Facilitadora Materiales: Ingredientes para tortas y dulces criollos.	8clases en el mes Durante 2 meses			
Taller de Mantelería y Lencería	Humanos: Participantes y Facilitadora Materiales: tela, encajes, cintas de seda, hilo, agujas, dedal.	8 clases en el mes x 2 meses			

Bazar o Venta de objetos y Juguetes donados.	Humanos: Padres y/o representant es, estudiantes docentes, vecinos de la comunidad. Materiales: Juguetes y Objetos donados	2 días			
Alquiler del salón de usos múltiples como salón para fiestas infantiles	Humanos: Estudiantes, docentes, directivos, niños y niñas, vecinos de la comunidad,	Cuatro fines de semana al mes x 4 meses			

Seguidamente aparecen algunos aportes o sugerencias que pueden ser considerados en la aplicación de un plan de estrategias que generen recursos económicos. Dichos recursos, aportados por la ciudadanía de la localidad mediante acciones o actividades sociales serán dirigidos únicamente a completar el dinero para la compra del inmueble.

1. Es indispensable que la directiva de la institución realice por lo menos trimestralmente reuniones o consejos escolares para identificar los problemas y planificar actividades para su solución a medida que se vayan presentando, pues, de lo contrario, pudieran repercutir en el buen desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas.

2. Los miembros de la directiva deben canalizar en profundidad la problemática existente y buscar alternativas de solución a través de la organización de comisiones para la recaudación de fondos que faciliten o contribuyan a mejorar las condiciones de la escuela. Para ello, es necesario motivar, tanto a docentes como a padres y/o representantes para que participen en actividades de autogestión.

3. Desarrollar cursos, talleres para los integrantes de la comunidad y de la escuela donde se analicen y discutan temas relacionados con la integración y participación en la solución de los problemas comunitarios.

4. Es relevante la planificación de acciones dirigidas a motivar a los actores principales de la comunidad a trabajar en conjunto por el bienestar de todos los miembros que integran la comunidad educativa, ya que todo trabajo que se ejecute en forma conjunta fortalece los valores sociales y humanos.

REFERENCIAS

- Alvarado, O (2003). Gerencia Educativa. Lima, Edic. Universidad Alas Peruanas.
- Balestrini, M. (2001) Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. B.L. Servicio Editorial.
- Barrenechea, M. (2002). Participación y Autogestión. Revista SIC, 404, 10-15.
- Castillo, M. (2006). La Participación ¿Una Utopía realizable? Candidus, Venezuela.
- Catamo, I. (2009). Proyecto Gerencial para financiar recursos para las Escuelas Básicas Públicas del Municipio Antonio José de Sucre. Universidad Pedagógica Experimental. Rafael Escobar Lara. Maracay.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial N° 5.453*. Extraordinario. 24 de Marzo de 2000. Caracas.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos y subsistemas. México. Mc GrawHill Interamericana.
- Drucker, P. (2002). *“La gerencia en la sociedad futura*. [Documento en Línea].
Disponible:<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtm>
]. Consulta: 2012, julio 05].
- Ganadera, A. (2010). La Reforma estructural de la empresa. Hacia una sociedad autogestionaria. Cuadernos de Derecho Público N° 8. Venezuela.

Gairin, J (2002) *La Organización Escolar. Contexto y Texto de Actuación*. Editorial Muralla S.A.

Heres, C (2006). *Plan de Acción basado en la Autogestión dirigido a la Directiva de la Unidad Educativa Bolivariana República de Brasil. Trabajo de Grado realizado ante la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros. Estado Guárico.*

Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la investigación. Segunda Edición. México. McGraw Hill.*

Hurtado y Toro (1999) *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempo de Cambio. Venezuela: Editorial Epistema Consultores asociados C.A.*

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial nº 5.929. Extraordinario 15 de agosto 2009. Caracas.

Machado, L. (2008). *Plan de acción dirigido a la comunidad de Guanarito para gestionar recursos económicos. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental. Rafael Escobar Lara. Maracay*

Mintzberg, H (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires. Editorial el Ateneo.*

Ministerio de Educación (1998). *Manual de Procedimientos de las asociaciones civiles de padres y/o representantes y de los programas de las comunidades educativas. Caracas: Oficina Nacional de Comunidades Educativas de la Dirección General Sectorial de Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional.*

Ministerio De Educación y Deportes (2001) *Proyecto Educativo Nacional. PEN. Aspectos Propositivos. Enero. Caracas. Autores.*

- Mongua., A. (2002). Integración de los Docentes a la Comunidad como alternativa de mejoramiento de la calidad de la Educación. Caso Unidad Educativa Estatal “Ricardo Montilla” La Victoria, Estado Aragua. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Nacional Abierta Centro Local Maracay-Aragua.
- Moreno, E (2010) Propuesta de autogestión a través de una gerencia participativa: Obtención de recursos materiales en el área educación para el trabajo en las escuelas básicas de la III etapa del municipio Mario Briceño Iragorry del Edo Aragua. Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Rafael Escobar Lara “Maracay.
- Montezuma, S (2011) Evaluación Educacional y Toma de Decisiones. Itasca. Illinois.
- Muñoz, E. (2005). La autogestión como modelo administrativo de la moderna gerencia educativa para generar recursos alternativos a nivel de la educación básica. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Muñoz, C (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall.
- Normativo Sobre el Régimen de la Comunidad Educativa (2001). Decreto Presidencial. Agosto 31, 2001. Ministerio de Educación y Deportes. (2001).
- Parella S., y Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador. UPEL. Caracas.
- Rech T. (2004). Revista Mexicana de pedagogía. Año 12. Marzo, Nº 58.
- Romero M. (2006). Gerencia de Recursos Educativos. Revista Candidus. Año 1. Nº 8. P. 60. Valencia-Venezuela.
- Ruíz, C. (2001). Instrumentos de Investigación Educativa.

Procedimientos para su Diseño y Validación. Argentina. Ediciones CIDEG, C.A.

Sabino, C. (2002). El proceso de la investigación. Caracas: Ediciones PANAPO.

Sánchez, N (2004) Plan de Acción Gerencial para fomentar la integración escuela-comunidad dirigido a docentes de unidades educativas estatales en el Estado Aragua. Universidad Pedagógica experimental libertador. Maracay

Tamayo y Tamayo (2004). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa – México.

Torres, Z. (2009). Programa Gerencial para propiciar la autogestión en la Unidad Educativa “YUMA”, Estado Carabobo. Trabajo de grado presentado a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. El Macaro.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de Trabajos de especialización de maestría y tesis doctorales*. 4ta reimpresión. Caracas: Vicerrectorado de investigación y postgrado. Autor

Vidal, Y (2012): Los coordinadores de convivencia. Comunidad Educativa “Fe y Alegría” Caracas. Febrero (2007)

Villarroel, A. (2005). Taller sobre comunidades y Municipios. Disponible: <http://spin.com.mx> [Consulta: 15 de enero de 2012]

BIOGRAFÍA DE LA AUTORA

Claudia Zuriaga Bravo

email: venecuazuri@hotmail.com
clzuriagbr@uide.edu.ec



“Doctora en Ciencias de la Educación, mi área de investigación es la pedagogía, parto de un punto de vista que integra la docencia y la investigación en el sentido de formación para la vida”.

Formación académica

- ✓ 2023 Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Bicentennial de Aragua-Venezuela (en proceso de registro).
- ✓ Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional. Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara. Venezuela.
- ✓ Profesora en Educación Rural con mención Educación para el trabajo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro. Venezuela.

Trayectoria profesional como docente investigador

- ✓ Miembro del NODO de Investigación, Transcomplejidad y Ciencia.
- ✓ Miembro de la Academia Alma Mater.

- ✓ Miembro de la Comunidad Científica Dra. Nilsia López.
- ✓ Miembro de CESPE Ecuador.
- ✓ Miembro del Club de Lectura UIDE.
- ✓ Miembro del Comité Organizador UIDE “Commemorando el Día Internacional del Libro”.
- ✓ Miembro del Comité Científico de la revista científica AiBi.
- ✓ Miembro del Comité Científico de la Revista Científica CIENCIAEDUC.

Desempeño profesional

- ✓ Actual Líder de los Power Skill UIDE.
- ✓ Docente – Investigadora. Universidad Internacional del Ecuador.
- ✓ Amplia experiencia en creación, diseño y aprobación de programas académicos de tercer y cuarto nivel en diferentes universidades nacionales e internacionales.
2023 Introducción a la Ética Modalidad presencial. Universidad Internacional del Ecuador.
- ✓ 2023 Metodología de la Investigación. Modalidad presencial. Universidad Internacional del Ecuador.
- ✓ 2023 Modulo Herramientas Pedagógicas Avanzadas. Maestría en Psicopedagogía.
Universidad Internacional del Ecuador
- ✓ 2023 Técnicas de Comunicación Básica. Modalidad presencial.
Universidad Internacional del Ecuador
- Coordinadora General de Posgrados. (DGIP)



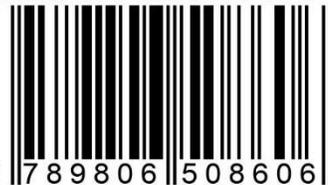
UNIVERSIDAD
BICENTENARIA

DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

¡SUEÑA, HAZ QUE SUCEDA!



ISBN: 978-980-6508-60-6



9 789806 508606
