



Disponible: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/issue/view/268>



Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio  
Núcleo Académico Táchira  
Centro de Investigación Educativa Georgina Calderón



INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN PEDAGÓGICA

REVISTA DEL CIEGC

---

Revista del CIEGC  
Año 1 N° 1 Enero – Junio 2015

---

INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN PEDAGÓGICA  
REVISTA DEL CIEGC

Investigación y Formación Pedagógica es una revista arbitrada del Centro de Investigación Educativa Georgina Calderón (CIEGC). Publicación semestral que pretende convocar a los docentes a sistematizar reflexiones, ideas o problemas relacionados con su práctica pedagógica, de allí que tiene como objetivos (a) promover la investigación como vía para la transformación del pensamiento crítico y reflexivo; (b) Impulsar la discusión y reflexión sobre los temas educativos con base en las tendencias teóricas actuales. La revista ofrece la posibilidad de presentar reportes de investigación, experiencias didácticas innovadoras, ensayos y reseñas.

---

Depósito legal: **ppi201502TA4700**

**ISSN2477-9342**

---

EQUIPO EDITORIAL

Douglas A. Izarra Vielma  
Director/Editor

Rosario Ramírez  
Secretaria

Faviola Escobar; Daisy Rojas; Nelsy Carrillo  
Miembros

Consejo Asesor

José Alberto Cristancho (IUT)  
Jemima Duarte (ULA)  
Carlos Ruíz Bolívar (UPEL – IPB)  
Víctor Díaz Quero (UPEL – IMPM)  
Cecilia Navia (UPN - México)

---

Investigación y Formación Pedagógica  
Revista del Centro de Investigación Educativa Georgina Calderón  
[www.ciegc.org.ve](http://www.ciegc.org.ve)  
<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/index>  
Depósito Legal: **ppi201502TA4700**  
ISSN: **2477-9342**  
Traducción: Diego Morales Vivas  
Diseño Gráfico: Ing. Reinaldo Clemente

---

## **Editorial**

Este primer número de Investigación y Formación Pedagógica es el resultado de la iniciativa de los profesores que desarrollan su trabajo en el Centro de Investigación Educativa Georgina Calderón (CIEGC), representa por tanto el producto de un esfuerzo colectivo que alcanza un importante hito a partir de esta publicación y es el reflejo de una trayectoria que comenzó hace más de 10 años y que se fortalece desde la premisa de que la investigación no debe ser una actividad reservada a expertos y la necesidad de que los maestros realicen investigación sobre su propia práctica pedagógica.

Al día de hoy el CIEGC es un referente de la actividad de investigación que se desarrolla en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y para continuar en esa vía este primer número de la revista cumple con la función de ofrecer a los docentes un espacio para compartir con la comunidad académica el resultado de sus trabajos de investigación.

En la primera sección de la revista, investigación arbitrada, se incluyeron tres trabajos, se presenta el reporte de investigación de la profesora Emmar Marquez en el que se trató de establecer el conocimiento que poseen los docentes de matemática en relación con la inteligencia emocional, la indagación asume como punto de partida que es indispensable para quienes enseñan esta asignatura hacer un manejo adecuado de las emociones que facilite el acercamiento de sus estudiantes a los conceptos matemáticos.

En el segundo artículo, se trata el tema de la gestión educativa particularmente en relación con la orientación que debe hacer el personal directivo del proceso pedagógico de los docentes, el trabajo de la profesora Ligia Nieves realiza un diagnóstico sobre esta cuestión en una escuela del Táchira, la investigación concluye al señalar la necesidad de que los encargados de la gestión

en las instituciones educativas desarrollen un trabajo en equipo con los docentes de aula de esa manera se garantiza la calidad de la educación.

La comunicación es una de las vías para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo, de allí que en el tercer reporte de investigación que se incluye en este número se trate el tema de la comunicación organizacional, este texto es de la autoría de la profesora Yamile Chaparro, destaca la necesidad de un cambio en la forma como se desarrolla el proceso de comunicación en las instituciones educativas puesto que la indagación evidenció que prevalece un estilo jerárquico que se despliega de arriba hacia abajo.

Adicional a lo anterior, en la segunda sección de la revista, se presenta un ensayo de la autoría del profesor Jesús Maldonado, quien trata el tema de las competencias del rector en un establecimiento educativo inteligente, documento que es el resultado de un estado del arte de lo observado y caracterizado en los últimos cuatro años en la institución educativa Colegio Integrado Simón Bolívar de la ciudad de Cúcuta (Colombia), desde el Rol de Líder Mayor de esa comunidad educativa.

A continuación se expone la propuesta de innovación educativa “La Mochila Mágica en la Virtualidad” presentada por Martha Escalante, la docente explica cómo se puede transformar el programa de promoción de la lectura y escritura conocido como Mochila Mágica a partir del uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación, de esa manera se lograría disminuir los costos y alcanzar un mayor número de beneficiarios potenciales tanto de docentes, niños y sus representantes.

La última contribución que se incluye en este primer número es la reseña del libro “Docente, Enseñanza y Escuela” de la profesora Mauriana López, quien destaca la estructura del texto, su diversidad temática y la calidad del trabajo realizado por los autores.

Finalmente, como colofón de este primer número de la revista se hace una breve descripción de las actividades desarrolladas por el CIEGC en el primer semestre del año 2015. De esta manera la publicación sirve para dar cuenta a la comunidad de la labor que se desarrolla en esta Unidad de Investigación que a partir de ahora cuenta con este importante medio de comunicación que esperamos se mantenga al servicio de la investigación y la formación de los docentes.

## **Conocimiento que Poseen los Docentes de Matemática sobre Inteligencia Emocional**

**Márquez Noguera, Emmar**

ibeanyi@gmail.com

Finalizado: 04 – 05 – 2015/ Revisado 30 – 05 – 2015/ Aprobado 20 – 07 – 2015

### **RESUMEN**

Los docentes deben desarrollar su inteligencia emocional en cuanto al control de las emociones, el autoconocimiento, empatía, relaciones interpersonales, entre otros aspectos que le permiten desenvolverse en la vida diaria de la institución donde labora. Sobre tal consideración se elabora esta investigación con el objetivo de Identificar los conocimientos que poseen los docentes de matemática del Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto sobre inteligencia emocional. Para su logro se realizó un trabajo de campo, descriptivo, en un paradigma cualitativo, las técnicas seleccionadas fueron la entrevista y la observación participativa, los sujetos de estudio son los cuatro (04) docentes de matemática del liceo antes mencionado. El proceso investigativo, dio como resultado que en los docentes hay debilidades respecto a las competencias referidas a la inteligencia emocional.

**Descriptor:** inteligencia emocional, docente, matemática

### **ABSTRACT**

When talking about emotional management, self-knowledge, empathy and interpersonal relationships –among others aspects, teachers must develop their emotional intelligence that will enable them to grow in the daily life of the institution they work in. This investigation is based upon that consideration, aiming to identify the knowledge that Mathematics Teachers from the Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto have about emotional intelligence. In order to achieve our goal a fieldwork was performed with a descriptive and qualitative paradigm, with selected techniques such as interview and participatory interventions. The subjects of our study are four (04) math teachers of the aforementioned School. The research process gave as a result that there are weaknesses in the teachers regarding the competencies on emotional intelligence.

**Key Words:** emotional intelligence, teacher, mathematics.



## **Planteamiento del Problema**

La actividad educativa en la actualidad debe ser visualizada con un enfoque humanístico, porque el centro educativo debe convertirse en lugar de encuentro y aprendizaje, en el que, según Alessandrino (2011), se desarrollen dos actividades fundamentales: "El debate y la investigación. Escenario que idea nuevas formas de actuar, rompe con la rutina y la mecánica de la práctica heredada. Aislada de la realidad como instancia social que administra y certifica el conocimiento" (p. 3). En consecuencia, el docente como protagonista y mediador del hecho educativo reclama superar la transmisión de información; por un sujeto consciente del aprendizaje en un contexto social, político, económico, histórico y científico; para ello, es necesario que desarrolle su inteligencia emocional en cuanto al control de las emociones, el autoconocimiento, empatía, relaciones interpersonales, entre otros, que le permiten desenvolverse en la vida diaria de la institución.

En este sentido, el docente de aula debe desarrollar su práctica y su saber, de manera tal que pueda crear situaciones de aprendizaje para que sus alumnos aprendan, todo ello dentro de un clima emocional, que de acuerdo con Morales (2012), pueda "promover la inteligencia emocional en los estudiantes, para lo cual debe ser equilibrado, controlar sus emociones, ser empático y relacionarse adecuadamente con los demás" (p. 12). Es decir, que solo un docente que maneje su inteligencia emocional, podrá fomentar la de sus educandos, pues es importante el control de las emociones en los múltiples sucesos que se viven en el entorno, como las acciones de violencia, stress, convivencia familiar, lo que afecta su desenvolvimiento como promotor de aprendizajes. Estas acciones se ven afectadas por razones que influyen en el pensamiento, razón por la que hay que estar con dominio emocional para saber qué, cómo y cuándo actuar ante determinadas situaciones. Todo indica que se pueden manejar las emociones para obtener resultados favorables que lleven al éxito.

De manera tal, que las instituciones educativas deben ocuparse también de fomentar la inteligencia emocional. Pareciera que a nivel educativo estas ideas están claras, pero no es así, la educación de las emociones no ha sido tema preferente en la formación docente, para Valero (2007), las universidades se han ocupado más del mercado que de la academia, con lo que las humanidades han perdido espacio. En las universidades al formar al docente se han centrado en las competencias intelectuales; por ello, hay que enfatizar, tal y como lo afirma Goleman (2002), el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes, como es el caso del docente mediador de aprendizajes, más aun, en opinión de la autora de este trabajo en Educación Media, porque cada profesor dicta una asignatura distinta, dentro de las que está la matemática, considerada como una materia no humanística, en la que los profesores dejan en un segundo plano la educación de las emociones, la afectividad y los sentimientos, formando una divergencia entre lo cognitivo, lo emocional y procedimental.

El docente debe sumar a sus competencias, la habilidad emocional, desarrollar a través del autocontrol, autoconocimiento, automotivación, buen manejo de las relaciones interpersonales; porque ello constituye un factor que le proporcionará mayor dominio de sus emociones, le permitirá proyectarse en su entorno, incentivar experiencias y sentirse emocionalmente productivo para mediar el desarrollo de capacidades y por ende, estas competencias en los alumnos.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene la inteligencia emocional en los docentes, la autora de este estudio, como docente de la asignatura de Matemática de Educación Media del Liceo Oficial Militar Bolivariano 4 de Agosto de San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira, aprecia que los responsables de esta materia no manejan bien lo referido a la inteligencia emocional, por cuanto se observa que hacen énfasis en la transmisión de

conocimientos, para que los alumnos acumulen saberes sobre los contenidos de la matemática de los que el profesor es portador, dejando de un lado la innovación, la afectividad y la emotividad, porque para el docente éstos parecen no ser aspectos importantes.

La causa de lo antes señalado puede estar en el desconocimiento de los docentes sobre la importancia de la inteligencia emocional o porque el docente de esta área no ha fomentado su inteligencia emocional para interactuar con los estudiantes en un ambiente emocionalmente sano, en el que predomine la confianza, el autocontrol emocional, autoconocimiento, automotivación, buen manejo de las relaciones interpersonales, que según Goleman (2002), son componentes de la inteligencia emocional.

De continuar la situación anterior, se podrán producir en muchos estudiantes actitudes de rechazo, pesimismo, irritabilidad, impulsividad ante las actividades de enseñanza y aprendizaje de las matemáticas, no se podrán superar los temores que los alumnos tienen por la asignatura, sino que se acentuarán, con el consiguiente perjuicio para su continuidad escolar, porque de acuerdo con Gardner (2003), la inteligencia es una capacidad, una destreza que se puede desarrollar, si se logra el interés de la persona por hacerlo. Es así como el autor antes señalado, ha identificado hasta ahora a ocho tipos de inteligencia; sostiene que todos los seres humanos las poseen en mayor o menor medida y que puede fomentarse, estas inteligencias son lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, interpersonal, intrapersonal, corporal, kinestésica y naturalista.

En cuanto a la inteligencia lógico matemática, el precitado autor refiere que consiste en "el conjunto de capacidades que permiten formar un modelo preciso y verídico de sí mismo, así como utilizar tal modelo para el desenvolvimiento eficiente en la vida" (p. 36). En este sentido, es necesario que el docente de matemática, propicie este tipo de inteligencia en los educandos y lo haga a través de las múltiples oportunidades que le ofrece la inteligencia emocional, de esta

manera, evitará que los alumnos continúen con temores frente a la asignatura, traduciendo ese temor en rechazo, frustración y rebeldía.

### **Objetivo**

Identificar los conocimientos que poseen los docentes de matemática del Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto sobre inteligencia emocional

### **Aspectos Teóricos**

El docente de aula debe centrar su acción en la necesidad de asumir los problemas que tienen que ver con los procesos de enseñanza y de aprendizaje, sin pretender trasladar al hecho educativo la administración de orientación positivista y funcionalista adoptada por las empresas, porque ello lo alejaría de su esencia como educador; por tanto, su desempeño debe centrarse en ofrecer una educación de calidad para poder cumplir con el fin principal, como es la formación integral de los educandos. Esto es importante en todos los niveles educativos, dentro de los cuales está la Educación Media, en su modalidad de Educación Militar, contemplada en el Artículo 26 de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009).

En los liceos militares dependientes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, se imparte educación militar con un régimen administrativo y de disciplina semejante al de las academias militares del país, como es el caso del Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto, de Colón, perteneciente al municipio Ayacucho, estado Táchira que al lado de la educación regular prevista por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE, 2007) en el currículo del Liceo Bolivariano, se da formación militar a los educandos, con la variante que en los últimos años, la jornada es de ocho horas y no con régimen de internado como sucedía en épocas pasadas.

El docente de educación media debe poseer una actitud de comprensión hacia la modalidad de educación militar que se imparte en los liceos bolivarianos, estar consustanciado con sus propósitos para lograr un ambiente armónico que no choque con las directrices institucionales y que favorezca su actuación con inteligencia emocional para promover la formación de los estudiantes y desempeñarse con autoconocimiento o conocimiento de sí mismo, autocontrol, automotivación y buenas relaciones interpersonales, aspectos que son decisivos para el cumplimiento de los objetivos educacionales.

### **Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional pone de manifiesto el papel resaltante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones, según señala Goleman (2002), "hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final" (p. 18). Por eso, el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda, como es el caso del docente que tiene que lograr el éxito en su tarea de enseñante.

Una definición de inteligencia emocional la ofrece Morales (2012), señala que es "la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos" (p. 9). Por ello, el docente de educación media debe poseer estas competencias para poder enfrentar el hecho educativo con educandos de procedencia, niveles de desarrollo y edades que fluctúan entre los 12 a 19 años; más aun cuando se trata de instituciones a la que asisten estudiantes que llegan desde de distintos lugares del estado Táchira, como son los que estudian en el

Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto. De tal manera, que es necesario que utilice sus habilidades emocionales cuando deba enfrentarse a la diversidad de estudiantes que atiende.

En tal sentido, Shapiro (2007), explica la necesidad de enseñar las capacidades emocionales, lo cual es válido no solo para los niños sino también para los adultos, a quienes la vida moderna los enfrenta constantemente a desafíos emocionales impredecibles. Por tanto, hay que ofrecer al docente de matemática, estrategias gerenciales para el fomento de su inteligencia emocional: por tanto, debe desarrollar su autoconocimiento, autocontrol, automotivación y fortalecer sus relaciones interpersonales

Para Goleman (2002), la inteligencia emocional trata de cinco principios básicos; (a) el conocimiento de las emociones propias y ajenas, (b) el desarrollo de la empatía, (c) el control de los impulsos emocionales y de conducta, (d) la automotivación para alcanzar objetivos y (e) el desarrollo de las habilidades sociales positivas que ayuden a la relación con otras personas, la práctica de estos principios mejoran notablemente las relaciones y ayuda a que la tarea educativa encuentre el equilibrio que tanto se desea.

### **Autoconocimiento**

Autores como Fernández-Berrocal y Extremera (2009), señalan la importancia de poseer una buena percepción de uno mismo, ello implica "...saber leer nuestros sentimientos y emociones, etiquetarlos y vivenciarlos. Con un buen dominio para reconocer cómo nos sentimos, establecemos la base para posteriormente aprender a controlarnos, moderar nuestras reacciones y no dejarnos arrastrar por impulsos o pasiones exaltadas" (p. 3). Estos autores consideran que cuando se es consciente de las emociones propias se podrá tener habilidad ante las situaciones de tipo afectivas.

Por tales razones, el docente debe aprender a conocerse, porque de esa manera va a poder enfrentarse mejor a las situaciones que debe manejar ante sus alumnos; es así como el docente de educación media que imparte el área de matemática se encontrará con estudiantes que han desarrollado temor ante la materia, otros que ellos mismos se valoran con pocas competencias numéricas o que rechazan la matemática porque tradicionalmente es una asignatura que arroja mayor número de aplazados; todo esto conforma un panorama que el profesor debe tener la habilidad para manejar y lo puede hacer mejor si tiene autoconocimiento de sus propias emociones para aplicar la actuación que conviene para cada situación.

### **Autocontrol**

El auto control emocional, también denominado autorregulación emocional, es según Goleman (2002), la habilidad intelectual que permite no dejarse llevar por los sentimientos o emociones del momento. Es saber reconocer lo que puede ser pasajero en una crisis y qué es lo que va a perdurar; esto resalta la importancia que tiene el hecho de que el docente aprenda a regular su propia conducta en los diversos eventos que se susciten en el ambiente escolar, porque solamente así podrá tener dominio de la situación, sin que en ello intervengan emociones que pueden desviar el comportamiento adecuado.

### **Automotivación**

Sobre la motivación, Bravo (2002), opina que “produce un anhelo, un impulso hacia la necesidad y el interés de adquirir los conocimientos y esto, como ya se ha dicho de otra manera, es fundamental en cualquier proceso de aprendizaje” (p. 26) es así como se le da carácter personal e interno a la motivación, pues quien está motivado necesita aprender, es así como el docente debe contar entre sus saberes todo lo referido a los estudiantes que atiende.

## **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales constituyen un factor que le proporciona a la persona mayor dominio de sus emociones, le permitirá proyectarse en su entorno, incentivar experiencias y sentirse emocionalmente productivo. Morales (2012), indica que el desarrollo de las habilidades sociales positivas ayudan a la relación con otras personas, con ellas, cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es importante para la vida y para el trabajo y no solo tratar a los que le agradan, le son simpáticos, sus amigos y familiares, sino saber tratar también exitosamente con los que están en una posición superior, por ejemplo, los jefes, a sus alumnos, así como también a los enemigos.

## **Método**

El diseño de una investigación, según explica Carrillo (2013), "Es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio" (p. 1), en este estudio se trata de un diseño de campo que se desarrolló desde una perspectiva cualitativa.

Dentro de este marco, se organizan las unidades de información, establecidas con atención a los criterios formulados, todos ellos bajo una investigación cualitativa como ya se ha mencionado anteriormente; en este punto, se cree conveniente mencionar como técnica de análisis a la triangulación, que según Stracuzzi y Pestana (2006), consiste en: "tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida." (p. 198); se explica, que la triangulación permite al investigador determinar el fenómeno desde varios puntos de vista de la problemática. Afirman que la triangulación implica reunir una variedad de datos y métodos que se refieren a un mismo tema, la información recogida desde varios puntos de vista permite realizar múltiples comparaciones de un problema utilizando perspectivas y procedimientos diversos, su característica básica es la combinación de dos o más estrategias de investigación diferentes en el estudio de



una unidad o de varias empíricas. En este caso los datos proceden de la entrevista y de la observación, que se analizaron e interpretaron entre sí, a la luz del marco referencial, con aportes personales de la investigadora.

### **Sujetos de Estudio**

En esta investigación los sujetos de estudio son los cuatro (4) docentes de matemática del Liceo Militar Oficial 4 de Agosto. Hernández, Fernández y Baptista, (2006), refieren que los sujetos de estudio, son los que son seleccionados por la intencionalidad del autora de la investigación el de ser profesor de la asignatura de matemática en el Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto. Estos sujetos poseen las siguientes características:

Cuadro 1

#### **Características de los Sujetos de Estudio**

<b>Sujeto</b>	<b>Títulos que posee</b>	<b>Años de servicio</b>	<b>Años impartiendo Matemática en Educación Media</b>
Sujeto 1	Lcdo. en Educación mención Matemática	21 años	14 años
Sujeto 2	Lcdo. en educación mención Informática y Matemática	10 años	10 años
Sujeto 3	Lcdo. en Educación mención Matemática	7 años	7 años
Sujeto 4	Lcdo. en Educación mención Matemática	5 años	5 años

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos, de acuerdo con lo que expone Carrillo (2013), "Son las distintas formas o maneras de obtener la información" (p. 1). Para esta investigación se seleccionaron las técnicas de la observación y la entrevista, la

observación será participante, la primera, según Rodríguez, Gil y García (1999), es señalada como: “un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación de lo observado en los acontecimientos o fenómenos que está observando” (p.165), en este caso, la investigadora observó las clases de matemática que desarrollan los sujetos de estudio e interactuó con ellos para apreciar los conocimientos que poseen sobre este aspecto.

En cuanto a la entrevista, se trata según Hernández, Fernández y Baptista (2006), de “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276), por ello, la investigadora formuló preguntas referidas a la inteligencia emocional.

En relación con los instrumentos, se diseñó un guión de observación, focalizando los aspectos de interés, este guión está acompañado de una escala de estimación, con las opciones Casi Siempre, Eventualmente, No se observó; sin embargo, la investigadora también, recogió observaciones en su cuaderno de notas; igualmente, con este fin, para la técnica de la entrevista, se diseñó un guión de entrevista, sobre esta técnica, Bautista (2004) señala que se trata de “... una conversación entre dos o más personas en la cual uno es el entrevistador y el otro u otros son los entrevistados”. (p.40). El autor refiere que las entrevistas son útiles en las investigaciones cualitativas y se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador.

## **Resultados**

La información recogida durante el proceso de aplicación de entrevistas a los docentes de matemática que fueron los sujetos de estudio y de la observación realizada por la investigadora, se exponen a continuación, organizados de acuerdo con los criterios establecidos para las unidades de análisis.

### **Criterio: Autoconocimiento**

En la unidad de análisis inteligencia emocional, el primer criterio considerado fue el de autoconocimiento sobre ello se preguntó sobre el estado de ánimo predominante en cada sujeto cuando está en la institución, el sujeto 1 respondió: "El estado de ánimo es 100% positivo", el sujeto 2 dijo que era tranquilo, el sujeto 3 señaló que de enseñar y educar porque esa es su misión, el sujeto 4 también indicó que su estado de ánimo es positivo, dispuesto a trabajar y con ánimos.

En cuanto a las virtudes y debilidades presentes en ellos, el sujeto 1 señaló como virtudes la paciencia, pero también como debilidad, porque considera que en algunos momentos la paciencia se le escapa de las manos. El sujeto 2 también señaló como virtud la paciencia y le añadió la tranquilidad, como debilidad indicó ser muy explosivo. El sujeto 3 señala como virtud el conocimiento pleno de la asignatura que dicta y la debilidad la exigencia a la hora de evaluar. Finalmente, el sujeto 4 opina que sus virtudes son el optimismo y los deseos de enseñar y formar y su debilidad es que en ocasiones no sabe escuchar a los estudiantes.

Con las respuestas anteriores, los sujetos demuestran tener conocimiento de sí mismo, que también pudo ser observado por la investigadora en el 75% de los sujetos. El autoconocimiento, es un elemento importante de la inteligencia emocional, porque según Goleman (2002) el autoconocimiento se refiere al conocimiento de las propias emociones de una persona y cómo le afectan en su vida diaria; por ello, debe ser estimulado en los docentes, porque al conocer sus debilidades pueden evitar que ellas influyan en su desempeño con los estudiantes.

### **Criterio: Autocontrol**

En el criterio autocontrol se indagó en los sujetos sobre en cuáles situaciones es factible que se dejen llevar por las emociones del momento. El sujeto 1 dice que es cuando se encuentra con estudiantes que perturban el desarrollo de

la clase. El sujeto 2 considera que lo hace ante las injusticias. El sujeto 3 cuando no es entendido por los estudiantes, pero culpa a esto a que esta falla la arrastra el alumno desde la primaria. El sujeto 4 señaló que se deja llevar por las emociones del momento cuando hay estudiantes que no respetan al docente ni a los compañeros.

Asimismo, cuando se les preguntó ¿Qué importancia tiene que el docente tenga autocontrol emocional? El sujeto 1 señaló que ello garantiza estabilidad para dar clases. El sujeto 2 aprecia que con el autocontrol se demuestra dominio y seguridad ante lo que se enseña y el estudiante observa que hay preparación por parte del docente. El sujeto 3 señala que si se posee la debilidad no se debe demostrar ante los estudiantes. El sujeto 4 le da mucha importancia al autocontrol porque permite dar la clase de manera tranquila, con dominio de grupo y dominio del tema. En las observaciones realizadas, la investigadora apreció que la mayoría de los sujetos tiene control emocional, solamente en una eventualidad cuando los estudiantes se desordenaron un sujeto acudió a los gritos.

Se destaca que Goleman (2002), denomina al autocontrol como autorregulación y es una habilidad intelectual que evita que la persona se deje llevar por los sentimientos o emociones del momento, lo que, en opinión de la investigadora, debe estar en la actuación de todo docente, porque las emociones desbordadas pueden perturbar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

### **Criterio: Automotivación**

En relación con el criterio automotivación, el sujeto 1 considera que es importante que el docente la posea porque a veces las motivaciones externas no son muy apropiadas entonces, hay que estar auto motivado para "...poder seguir dando una excelencia educativa". El sujeto 2 aprecia que la automotivación se da si el docente tiene vocación y está bien remunerado. El sujeto 3 señala que si no hay automotivación al docente le cuesta enseñar lo aprendido y sería difícil que se

le entendiera su explicación. El sujeto 4 indica que cuando el docente está automotivado puede realizar una labor satisfactoria, porque se siente bien consigo mismo y ello se refleja en el comportamiento de los demás. También, en las observaciones, la investigadora considera que la mayoría de los sujetos (75%) casi siempre evidencia motivación hacia el trabajo que desarrolla.

En cuanto a cómo se expresa la automotivación, el sujeto 1 dice que es a través del compromiso con los estudiantes. El sujeto 2 señala que es cuando se hace con tranquilidad y con seguridad las cosas bien. El sujeto 3 expresa que es cuando se buscan maneras de que el mensaje que se quiere transmitir sea captado en el grupo y se utilizan los recursos a su alcance para ello. El sujeto 4 opina que es mediante la armonía y la satisfacción demostrada en el trabajo realizado día a día. Como puede apreciarse, todos los sujetos dan importancia a la automotivación del docente.

Es oportuno señalar que para Morales (2012), la automotivación conduce a la fijación de las metas y no a los obstáculos, por lo que se necesita de una actuación optimista y con iniciativa que lleva a ser emprendedores con conductas positivas ante los contratiempos. Por tanto, es valioso que todo docente posea automotivación y también logre que los estudiantes se automotiven para poder alcanzar los objetivos y construir aprendizajes.

### **Criterio: Relaciones Interpersonales**

El último criterio contemplado en la unidad de análisis inteligencia emocional es relaciones interpersonales, en él se indagó sobre las relaciones personales que establecen los sujetos con sus compañeros de trabajo. En este caso, todos afirmaron tener buenas relaciones, el sujeto I las cataloga que en algunos casos son de amistad y en otras de compañeros de trabajo. El sujeto 2 dice que son de compañeros de trabajo. El sujeto 3 señala que son de armonía, apoyo, solidaridad, intercambio de opiniones y conocimientos, discusión de la manera de

planificar y evaluar. El sujeto 4 considera que son de compañerismo, solidaridad y ayuda mutua. En opinión de la investigadora, todas estas respuestas son valiosas y contribuyen al mantenimiento de buenas relaciones entre el personal y coinciden con lo observado en el 100% de los sujetos.

Igualmente, se indagó sobre las relaciones entre los sujetos y sus alumnos, en este caso, todos sujetos las califican de respetuosas, el sujeto 3 añadió que también de amistad para que el estudiante se sienta seguro a la hora de desarrollar su proceso de aprendizaje. Esto lo apreció la investigadora en el 100% de los sujetos. Por eso se puede decir que en el Liceo Militar Bolivariano 4 de agosto, los sujetos de esta investigación mantienen buenas relaciones entre ellos y con los estudiantes.

Hay que destacar que para Goleman (2002), las relaciones interpersonales son habilidades sociales que tienen mucha importancia en el desenvolvimiento de la vida de la persona. A través de ellas se pueden entender a los demás y mantener relaciones armónicas, lo que en opinión de la investigadora, es necesario dentro del clima organizacional de toda institución educativa.

### **Conclusiones**

Se indagaron los conocimientos que poseen los docentes de matemática del Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto sobre inteligencia emocional. En este sentido, se pudo apreciar que los saberes están en ellos, pero en la práctica no los utilizan en todos los casos. Aun cuando manifiestan tener autoconocimiento y control emocional.

La trabajo de aula implica que el docente ponga de manifiesto su inteligencia emocional en el cumplimiento de las diferentes funciones que le corresponden desempeñar dentro del liceo, más aun cuando se trata de una asignatura como matemática, que tradicionalmente ha causado temor en el estudiante; a esto hay que unir la rigurosidad que está presente en las

instituciones militares quienes educan bajo un régimen de disciplina estricto para poder formar dentro de lo que es lo militar.

Sobre la base de lo antes señalado es importante que el docente de matemática del Liceo Militar Oficial Bolivariano 4 de Agosto desarrolle su inteligencia emocional, razón por la cual es necesario ofrecer oportunidades de formación en esta área.

### Referencias

- Alessandrino, M. (2011). *El docente crítico y transformador*. San Cristóbal: ULA
- Bautista, M. (2004). *Manual de metodología de investigación*. Caracas: Talitip
- Bravo, E. (2002). *Liderazgo docente en acción*. Caracas: Suapi
- Carrillo, N. (2013). *Consideraciones para optimar el método*. San Cristóbal: Material mimeografiado
- Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2009). *La inteligencia emocional como una actividad esencial en la escuela*. España: Universidad de Málaga
- Gardner, H. (2003). *La Inteligencia en el Hombre*. España: La Torre.
- Goleman, D. (2002). *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Trilla
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5. 929* Extraordinario, Agosto 15 de 2009
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Sistema Educativo Bolivariano*. Caracas: Noriega
- Morales, G. (2012). *Desarrollo de la inteligencia emocional en los niños de 5to. Grado*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Procesos Didácticos para el Nivel Básico. San Cristóbal: UPEL-IMPM
- Rodríguez, G., Gil J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Barcelona: PPU.
- Stracuzzi, S. y Pestana (2006). *Investigación Cualitativa*. Caracas: Fedupel

Márquez Noguera, Emmar: Conocimiento que poseen los docentes de matemática sobre...  
Investigación y Formación Pedagógica, Año 1 N° 1 / Enero – Junio 2015 pp 07 – 23

Valero, F. (2007). *Función de la universidad del siglo XXI*. Tarragona: URV



## **La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica - Curricular**

**Nieves Rodríguez, Ligia**

danan\_53@hotmail.com

Finalizado: 14 – 04 – 2015/ Revisado 21 – 05 – 2015/ Aprobado 26 – 06 – 2015

### **RESUMEN**

La gestión educativa es el conjunto de acciones desarrolladas por el personal directivo en pro del logro exitoso de los objetivos institucionales, por ello debe darse especial atención a la dimensión pedagógica-curricular pues esta se relaciona directamente con el proceso de formación, de allí que se propuso como objetivo: caracterizar la Dimensión Pedagógica Curricular de la gestión realizada por el personal con función directiva de la Unidad Educativa "Rafael Álvarez". Trabajo de carácter cuantitativo, investigación descriptiva y de campo, se asumió como población objeto de estudio a todo el personal que labora e la institución. Como resultado se obtuvo que aunque la supervisión de las actividades es adecuada, existe debilidad en los programas de capacitación y actualización para los docentes, falta de apoyo real con los casos de los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje y poca motivación al personal docente.

**Descriptor:** Gestión educativa, dimensiones, pedagógica, curricular

### **ABSTRACT**

Educational Management is the set of actions taken by the Director's Staff towards the successful achievement of the institutional goals. Thus, special attention should be given to the curricular – pedagogic dimension, since it is directly related to the formation process. In this sense the proposed objective was to characterize the Curricular and Pedagogical Dimension of the management accomplished by the staff with leadership roles of the Unidad Educativa "Rafael Álvarez". There has been a fieldwork, descriptive investigation and quantitative work; and the subjects of the research are all the coworkers of the institution. As a result of the study it was found that although the supervision of the activities were adequate, there was weakness in the teachers' training and updating programs, lack of real support with the students who have learning disabilities and little motivation to teachers.

**Key Words:** educational management, curricular – pedagogical dimension

## **Planteamiento del Problema**

La educación ha sido considerada como el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción del país que se quiere y se necesita, por cuanto a través de ella se forma el talento humano y se desarrolla el potencial creativo de las personas para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática y participativa.

El logro de esta misión asignada a la educación en estos tiempos de globalización económica, política y sociocultural, hace perentoria la participación y asunción de la corresponsabilidad de todos los actores sociales involucrados en la práctica académica y administrativa. En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas, garantizar ante la sociedad el cumplimiento a cabalidad de las políticas, objetivos y metas trazados por el Estado venezolano a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

La calidad educativa depende, en gran parte, del desempeño de la gestión del personal con función directiva, quienes deben poseer un conjunto de competencias personales, profesionales y gerenciales que le permitan dinamizar las escuelas en pro de alcanzar los objetivos y metas. Es fundamental que la gestión dentro de las instituciones educativas sea desempeñada con eficiencia y eficacia, ya que son múltiples los problemas que a diario se presentan dentro de las mismas, los cuales, entre otros, van desde lidiar con una comunidad de padres y representantes cuyos intereses y condiciones económicas son diversos, hasta seleccionar el personal adecuado para ejercer determinados cargos dentro de la institución.

En este sentido Vives (2011), señala "que las practicas responsables pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa, pero solo si operan en el entorno de una buena gestión" (p. 75), por tanto, el desempeño de la gestión, constituye uno de los principales factores de calidad del servicio educativo.

Además, hay que destacar la responsabilidad que tienen los docentes con función directiva como cuentadantes principales de la institución, supervisores inmediatos, principales responsables de establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión; encargados de comparar los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; velar por el mantenimiento del plantel; supervisar la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, levantar expedientes, establecer los correctivos del personal; revisar los trabajos encomendados a cada una de las comisiones, entre otras múltiples actividades que se desarrollan diariamente en el quehacer cotidiano dentro de las instituciones.

La gestión de los centros educativos debe propiciar la participación en el proceso de toma de decisiones, integrar los diferentes aspectos que conforman la elaboración de proyectos educativos y promocionar un liderazgo para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias. Todo lo anterior enmarcado en los lineamientos establecidos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2000), que establece en los artículos 157 y 158, que la función supervisora de los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por el personal directivo y por los funcionarios de jerarquía superior a los docentes de aula, y dicha función deberá abarcar la comunidad educativa atendiendo las actividades del personal y el alumnado.

Igualmente, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), señala en el capítulo II, que la clasificación en cuanto a las jerarquías y ascensos, se hará considerando, los antecedentes académicos, profesionales, la antigüedad en el servicio; la calificación de la actuación y eficiencia profesional y demás méritos relacionados con el ejercicio de la profesión docente.

Lo anterior conduce a plantear que los docentes encargados de ejecutar la gestión educativa, deben cumplir todos los requisitos exigidos por las leyes y

reglamentos; además, es necesario que realicen una acción reflexiva que los conduzca a desarrollar una tarea consigo mismos para que puedan acrecentar el conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica; interactuar de manera armónica con el entorno institucional y con el contexto sociocultural, para generar el conocimiento, ejercer autonomía, practicar la cooperación y desarrollar lazos de afecto con sus colegas y demás miembros de la comunidad educativa; además, tomar decisiones, trabajar de manera conjunta hacia la consecución de los objetivos institucionales y mejorar su desempeño.

Los docentes con función directiva, deben poder salir exitosos de todas las situaciones adversas que se les presenten día a día, para legitimar su quehacer y responder a las necesidades sociales e históricas de la comunidad con la que trabaja, para liderar los procesos tanto pedagógicos como administrativos de su escuela, de manera que, mediante una real participación de los distintos actores de la comunidad educativa, y según sus condiciones, se responda a las necesidades reales de las instituciones.

Por tanto, el personal directivo no apunta solamente al cumplimiento de una política determinada o a la solución de determinados problemas. Antes bien, debe posibilitar la comprensión de las dimensiones de la gestión educativa, como son *la Dimensión Organizativa*, que establece el desempeño de las diferentes funciones dentro de la gestión, por parte del personal que conforma la comunidad educativa. *La Dimensión Administrativa*, dentro de la cual se visualizan los recursos existentes, tanto materiales, económicos, humanos y el tiempo, para utilizarlos de manera óptima en pro de desarrollar una gestión educativa eficiente.

*La Dimensión Pedagógica*, en la que están inmersos diversos lineamientos establecidos para desarrollar la praxis pedagógica, adaptándola al contexto en el que se encuentre ubicada la institución educativa. Por último está *la dimensión de participación social* en la que se establecen los mecanismos para integrar los padres y representantes, la comunidad al acontecer diario de la institución

educativa.

De las dimensiones señaladas este trabajo centra su interés en la dimensión pedagógica, pues se considera que se vincula directamente con el ideal de formación que se debe desarrollar en las escuelas y en ella se reflejan de forma directa o indirecta las demás dimensiones. En este sentido entender lo que sucede en una institución educativa supone un tratamiento interdisciplinario, estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión por parte del personal directivo de las instituciones educativas.

En atención a lo planteado anteriormente, el desarrollo eficiente de la gestión educativa es de vital importancia para el crecimiento de la sociedad. Sin embargo, son múltiples factores los que debilitan su desempeño, ya que a pesar de estar formulados los lineamientos para optar a los cargos de dirección es posible que existan debilidades en la gestión educativa pues se presume que algunos docentes con función directiva no poseen el perfil profesional adecuado, al momento de ser designados como directores y subdirectores dentro de las instituciones educativas.

Igualmente se evidencian constantes cambios de personal directivo por parte del órgano supervisor inmediato, dichos cambios se dan debido a diversas circunstancias como pueden ser; solicitud del mismo personal, desarrollo de una gestión que no llenó las expectativas del ente supervisor, o simplemente cambio del directivo, lo que conlleva al nombramiento de nuevos sub-directores para conformar su equipo de trabajo, entre otros.

Además la solicitud de trámites administrativos, informes de gestión, y múltiples documentaciones que requieren atención inmediata, así como la demanda de la presencia efectiva por parte del personal directivo en diferentes reuniones y actividades fuera de la institución educativa, fomentan una supervisión inadecuada dentro del plantel. Es posible, además, que los docentes con función directiva no sean seleccionados según las exigencias establecidas en las diferentes

leyes y reglamentos que regulan dichas funciones.

Todo ello puede generar, desmotivación, improvisación, apatía al conformar equipos de trabajo, lo cual influirá negativamente en el desarrollo de la gestión educativa. En función de los planteamientos, esta investigación se orienta hacia el análisis de las Dimensiones de la Gestión Educativa en la Unidad Educativa "Rafael Álvarez", con el propósito de brindar una visión externa de la misma, en función de esta premisa se establece como objetivo de este trabajo: caracterizar la Dimensión Pedagógica Curricular de la gestión realizada por el personal con función directiva de la Unidad Educativa "Rafael Álvarez"

### **Gestión Educativa**

La gestión educativa según Morillo (2006) "es un proceso que hace posible las acciones para que se ejecuten los objetivos que se emprenden con el apoyo en una serie de procedimientos que orientan el trabajo directivo" (p. 31). En tal sentido, la gestión comprende planificar lo que se desea hacer, ejecutar lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En una institución educativa, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, estudiantes, representantes y comunidad en general) actúan con intenciones diversas, a veces no muy claras, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo, como lo es que los estudiantes obtengan los conocimientos, destrezas, competencias y habilidades necesarias para proseguir su preparación a lo largo de su vida.

Igualmente, Rigores (2010), define la gestión directiva como "el conjunto de tareas que realiza el gerente dentro de la organización para el logro exitoso de los objetivos y metas propuestas" (p. 26), cabe destacar que el gerente como cuentadante de la institución educativa debe tener como objetivo principal el logro de las metas planificadas al inicio de su gestión, dentro de un ambiente de armonía, respeto y tolerancia por parte de toda la comunidad educativa.

En este orden de ideas, los docentes con función directiva deben poseer la experiencia y el perfil adecuado, debido a que en sus manos está el cumplimiento exitoso de las metas institucionales, y dependerán en gran medida del trabajo en equipo para lograrlo. Piña (2010), habla de incluir en el concepto de gerencia competencias humanas y laborales que contribuyan a la unificación de los recursos materiales y humanos necesarios para generar energías y obtener la calidad de la educación.

Además, López (2012), en el Manual del supervisor, director y docente, señala que el director "representa la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios."(p. 48). Igualmente indica que los subdirectores asisten al director en las actividades cotidianas y le sustituyen en su ausencia.

En cuanto a las funciones de la subdirección, el mismo autor (*Op. Cit.*), indica que la subdirección de un plantel "tiene dos pilares para la realización de sus actividades: la subdirección docente y la subdirección administrativa (donde exista), donde se conducen y ejecutan las actividades". (p. 76), cabe destacar que dichas subdirecciones deben trabajar coordinadamente en pro del desarrollo efectivo de las actividades.

A partir de lo antes expuesto, se puede decir que la gestión directiva debe orientarse hacia el logro eficiente de sus objetivos, ofreciendo en el proceso un ambiente adecuado y utilizando las estrategias gerenciales idóneas para el desarrollo exitoso de las actividades pedagógicas, organizativas, administrativas y de participación social. Pozner (2000), señala que la gestión "es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático". (p. 16), por tanto la gestión educativa, es un elemento determinante de la calidad del desempeño de la

institución, optimando el aprovechamiento del recurso humano y de tiempo, en la planificación y la distribución del trabajo y su productividad, para lograr la eficiencia en la labor administrativa y el aumento en la calidad de la educación.

### **Dimensiones de la gestión educativa**

Para definir las dimensiones de la gestión educativa es necesario destacar que dichos referentes están fundamentados en un estudio de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. Programa Escuelas de Calidad, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Modulo I, (2010) de México. Dicha propuesta forma parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo. Este programa tuvo como finalidad compartir las experiencias aprendidas a lo largo de diez años de su implementación para ser adoptadas y adaptadas a la realidad del contexto individual y de esta manera contribuir a la transformación de la escuela, e innovación para trascender la organización interna hacia horizontes más amplios en el sistema educativo. El Programa Escuelas de Calidad (PEC) fue implementado a partir del ciclo escolar 2001-2002, con la participación de 2 mil 261 escuelas primarias, respondiendo a la política educativa implementada para transformar la gestión escolar mexicana.

Es un modelo de autogestión basado en principios democráticos que ubican la escuela como centro de toda iniciativa del sistema educativo. Desde entonces, el PEC promueve un modelo de gestión escolar que impulsa el fortalecimiento de los directores, maestros y padres de familia, para que decidan colectivamente, a través de un ejercicio de planeación estratégica; pues consideran que la planeación es necesaria para mejorar la gestión de la escuela en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social, bajo el supuesto de que, si transforman sus prácticas y relaciones, entonces habrá mejores condiciones para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de todos los



alumnos.

Cabe destacar que el Programa Escuelas de Calidad reconoce la importancia de diversos elementos teóricos, dichos referentes han sido tomados de autores y organizaciones nacionales e internacionales, basándose en experiencias educativas de Gran Bretaña, los pilares de la educación y principios de la calidad educativa presentados por la UNESCO, experiencias de gestión escolar, como: el Modelo Normativo, que se dio entre los años 50 y 60 como un esfuerzo por introducir la racionalidad para alcanzar el futuro desde las acciones del presente; el Modelo Prospectivo que se llevó a cabo entre la década de los 70 el cual desarrollo una visión que se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro; el Modelo Estratégico de los años 80 en el cual surge la noción de estrategia, y posee un carácter normativo e instrumental (los medios para alcanzar lo que se desea); el Modelo Estratégico Situacional a finales de los 80 y principios de los 90, el Modelo de Calidad Total, de los años 90 el cual trata la planificación, control y la mejora continua; el Modelo de Reingeniería el cual se sitúa en la primera mitad de los 90 el cual considera optimizar los procesos existentes; el Modelo Comunicacional basado en el manejo de destrezas comunicacionales pues se considera que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas.

El Programa Escuelas de Calidad está teóricamente muy bien fundamentado y es importante señalar que para esta investigación se tomará como referente teórico lo señalado en el capítulo III, página 67, de dicho proyecto, referido a las dimensiones de la gestión escolar; Dimensión Pedagógica Curricular, Dimensión Organizativa, Dimensión Administrativa, Dimensión de Participación Social, pues se encontraron en otros autores como Lavín, del Solar y Padilla (1999), las mismas dimensiones pero se diferencian en el nombre, por ello se decidió tomar las denominaciones que utiliza el Programa Escuelas de Calidad.

De acuerdo con lo investigado las dimensiones permiten observar cada proceso e interpretar con más claridad lo que sucede al interior de la institución

educativa y proponer las actividades pertinentes en cada caso para el logro efectivo de las metas previstas. A continuación se caracterizan las dimensiones de la gestión educativa (con especial énfasis en la pedagógica – curricular), lo que permitirá conocer el acontecer cotidiano en las instituciones educativas.

### **Dimensión Pedagógica Curricular**

Las instituciones educativas deben fundamentar su práctica pedagógica en las propuestas curriculares diseñadas por los entes educativos encargados de reglamentar esta área. Por ello, para la Dimensión Pedagógica Curricular, es propicio mencionar que el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007) dentro de sus objetivos, destaca:

La nueva concepción curricular bolivariana establece el proceso de formación de los y las estudiantes en el que los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y virtudes se alcanzan mediante la actividad y la comunicación, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad, en una sociedad auténticamente democrática, basada en la valoración ética del trabajo y la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de identidad nacional y una visión latinoamericana y universal. (p. 55)

En este contexto es necesario que el personal con función directiva, evalúe constantemente la praxis pedagógica del docente, y lo estimule a buscar nuevas estrategias en pro de elevar el interés y motivación en los estudiantes, para que su aprendizaje sea efectivo. Pues los docentes son los responsables directos de crear las condiciones propicias para desarrollar las capacidades y el interés en sus estudiantes.

Al respecto López (2012) en el Manual del supervisor, director y docente, indica que la Subdirección Docente:

Representa parte de la alta gerencia dentro de la institución, su existencia como oficina dentro del plantel es primordial. Obviarla implica la ruptura parcial del proceso administrativo. Bajo su coordinación esta la programación referida a: planificación de métodos y técnicas que

permitan la operacionalidad de los objetivos curriculares, el cumplimiento de los objetivos contenidos programáticos de cada asignatura, la reorientación de las estrategias de enseñanza, la actualización de los docentes, el asesoramiento de la dirección de las relaciones comunidad escuela y la participación en las reuniones del consejo directivo entre otros.(p. 76)

En este mismo sentido, Hernández y Sánchez (2003), dicen “es la que hace referencia a los propósitos y estrategias de la enseñanza, a la concepción del alumno y docente; del aprendizaje; a la relación pedagógica” (p. 42), por ello, el subdirector académico dentro de las instituciones educativas debe poseer la preparación adecuada, la motivación, el interés y capacidades necesarias para liderar el proceso educativo, ya que debe garantizar que el equipo de docentes que está directamente impartiendo sus conocimientos a los estudiantes posea los conocimientos necesarios según el nivel o área que imparta; para garantizar el éxito en el aprendizaje.

Según el Programa Escuelas de Calidad, Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010), “las formas y estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender” (p.68), en este sentido es necesario que el subdirector pedagógico, conforme un equipo de trabajo competente que vele por la supervisión constante y flexible de la labor pedagógica, realizando el acompañamiento adecuado al momento de detectar debilidades.

Es necesario que en el caso del ingreso de personal docente dicha supervisión y acompañamiento sea mayor, debido a que la experiencia no se adquiere solo con la teoría ofrecida por las universidades. El Programa Escuelas de Calidad, Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010), señala dentro de los estándares de la dimensión pedagógica el fomento al perfeccionamiento pedagógico:

Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza. (p.71)

En consecuencia, para generar prácticas docentes exitosas, se deben considerar características como: capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, selección propicia de los contenidos curriculares según las necesidades de los escolares, adaptar las prácticas educativas al contexto social de los estudiantes, propiciar un ambiente escolar apropiado y velar porque la acción diaria del docente se desenvuelva de manera asertiva.

### **Dimensión Organizativa**

Esta dimensión se orienta hacia la organización del personal y la comunidad educativa en el desempeño de sus diferentes funciones. En este punto el personal directivo debe organizar las diferentes comisiones para llevar a cabo las actividades colectivas como: actos cívicos, patrulla escolar, cooperativas, cantina escolar, comisiones de trabajo, carteleras informativas y efemérides mensuales, entre otros.

El Programa Escuelas de Calidad (2010), al respecto señala “esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de este con los padres de familia y comunidad” (p. 72), es importante tener claras y organizadas las funciones dentro de una institución educativa ya que esto permitirá el cumplimiento cabal de las mismas dentro de un ambiente de armonía y trabajo coordinado.

Según Méndez (2003), “la dimensión organizacional es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento” (p. 63), como podemos ver esta dimensión es la encargada de mantener un orden en la institución, lo cual se

lograra con la delegación de tareas, toma de decisiones, distribución de los espacios y el tiempo.

### **Dimensión Administrativa**

Las funciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación de los recursos humanos, materiales, económicos y del tiempo para garantizar el correcto logro de los objetivos, por lo cual el personal directivo, responsable de gestionar el trabajo escolar, debe favorecer la construcción de una visión colectiva, es decir una visión compartida sobre lo que se desea alcanzar y los medios para lograrlo.

Según Hernández y Sánchez (2003), el director en materia administrativa debe cumplir lo siguiente:

Registrar y controlar los bienes inmuebles que tenga o adquiera en la escuela, prever los recursos materiales y financieros de la escuela, mantener la infraestructura escolar, elaborar con el apoyo de los docentes el programa anual de trabajo basándose en las necesidades detectadas dentro de la escuela, revisar que el personal docente tenga al corriente el registro de avance programático para evaluar cuál ha sido el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, tramitar los permisos correspondientes para realizar visitas extraescolares, mantener actualizada la documentación de los alumnos, organizar y dirigir los procesos de inscripción, mantener actualizada la planilla del personal docente. (p. 28)

Al respecto se puede decir que la labor del personal directivo es fundamental dentro de una institución educativa, pues de su función depende que el proceso educativo se lleve a cabo exitosamente. En este contexto, el Programa Escuelas de Calidad (2010), señala los estándares de la dimensión administrativa, como la "optimización de recursos, control escolar, infraestructura", al respecto se deben efectuar las acciones necesarias para el máximo aprovechamiento de todos los recursos humanos y materiales con los

que cuenta la institución, además controlar las diferentes actividades en pro del beneficio colectivo y el cumplimiento de los objetivos.

### **Dimensión de Participación Social**

La dimensión comunitaria se refiere a la inserción social de la escuela, a su apertura a los diferentes grupos o entes que hay en la comunidad, a la participación de estos en la vida de la institución, en fin a la intervención activa de la escuela en el quehacer comunitario. A pesar de esto, expresa Méndez (2003), que "aún existen centros educativos donde la gestión educativa continúa concediendo mayor importancia o prioridad a la dimensión administrativa, al manejo de los recursos y al control de las actividades"(p. 37), atendiendo a lo expuesto, es necesaria la participación de la escuela en el acontecer diario de la comunidad puesto que los estudiantes son miembros activos de la comunidad educativa y se deben conocer las características comunitarias para entender las diferentes inquietudes de los escolares.

Además, es evidente que cada una de las dimensiones tiene gran importancia en el desarrollo del centro educativo, y para que se dé un buen funcionamiento debe existir una relación estrecha entre las mismas. Según Hernández y Sánchez (2003), dentro de la dimensión de participación social:

El personal directivo debe "informar a los padres y representantes el funcionamiento de la escuela, definir la participación de los mismos en las diferentes actividades, abrir espacios de comunicación, fomentar la participación de la comunidad en el mantenimiento de las instalaciones, participar y apoyar en las actividades escolares y extraescolares, propiciar el apoyo al aprendizaje en el hogar, atender las diferentes demandas de la comunidad en torno a lo educativo. (p. 36)

Es necesario que todos los actores educativos estén vinculados con la participación social, promoviendo la participación activa de la escuela en la comunidad; además, como beneficio adicional el ofrecer espacios adecuados

dentro del acontecer diario de la institución educativa promueve el sentido de pertinencia por parte de los padres y representantes hacia la misma.

### **Método**

El presente estudio es abordado desde los planteamientos del paradigma cuantitativo, a través de la investigación descriptiva, que según Arias (2006), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Se insertó también en una investigación, documental y de campo, porque los datos se obtuvieron desde el mismo lugar en el que suceden los fenómenos, es decir de la unidad educativa en estudio. A tal efecto Arias (2006) refiere que el estudio de campo es:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), *sin manipular o controlar variable alguna*, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de *investigación no experimental*. (p.31)

De manera que, la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo de cosas, comportamientos de personas y circunstancia en que ocurran ciertos hechos.

### **Población y Muestra**

La población es definida por Briones (2002), como “el conjunto de unidades que componen el colectivo en el cual se estudiara el fenómeno expuesto en el proyecto de investigación.” (p. 58). En esta investigación se refiere al personal que labora en la Unidad Educativa “Rafael Álvarez”.

La muestra según Hernández, R, Fernández C y Baptista, P. (1998), “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (p. 207), y para esta investigación estuvo conformada por la totalidad de la población. Al observar que el número de

sujetos conforman una población pequeña, se asume como censo poblacional. Al respecto Méndez (2003), expresa que censo "es el recuento de todos los elementos de la población" (p.67), de allí que no se extrae muestra ni se requiere muestreo.

### **Cuadro 1.**

#### **Personal activo de la Unidad Educativa Rafael Álvarez:**

<b>Cantidad</b>	<b>Denominación del cargo</b>
01	Director
02	sub-director administrativo/académico
03	asesores pedagógicos
02	coordinadores de PAEB
05	Coordinadores de Bienestar Estudiantil.
08	Docentes de aula integrada.
20	Especialistas en diferentes áreas.
28	Docentes de aula.
08	Personal Administrativo.
10	Personal de apoyo.
87	Total General Personal Adscrito

Fuente: Sub dirección administrativa U.E. Rafael Álvarez

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

La recopilación de datos se fundamentó en lo sostenido por Arias (2006), al afirmar que existen diversas técnicas e instrumentos para recolectar información útil. Estas técnicas las define como "distintas formas o maneras de obtener información" (p.111). En este caso se recurrió a la encuesta que según Acosta (2010), "es una técnica que pretende obtener información que suministre un grupo o muestra de sujetos a cerca de sí mismo, o en relación con un tema particular" (p.67). Para lo que se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos.



El referido instrumento contó con una portada introductoria en la cual se explicó el motivo de la investigación seguido por un conjunto de ítems, que sirvieron de base para obtener los datos necesarios que le dieron sustento a la investigación. Que de acuerdo con Briones (2002), "es un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación" (p.51).

### **Caracterización de la Dimensión Pedagógica Curricular**

A continuación se presentan el análisis e interpretación cuantitativa de los resultados obtenidos, a partir de la aplicación del instrumento mencionado, el mismo se aplicó en el primer semestre del año 2015.

#### **Cuadro 2**

#### **Dimensión pedagógica – curricular. Resultados obtenidos de los indicadores: supervisa, gestiona, orienta y motiva.**

Indicadores	Ítems	S	%	C-S	%	A-V	%	C-N	%	N	%	E-B	%
Supervisa	1	25	29,41	19	22,35	19	22,35	10	11,76	9	10,58	3	3,52
Gestiona	2	5	5,88	13	15,29	23	27,05	26	30,58	18	21,17	0	0
Orienta	3	4	4,7	10	11,76	20	23,52	18	21,17	28	32,94	5	5,9
Motiva	4	9	10,58	8	9,41	27	31,76	21	24,7	18	21,17	2	2,4

Se puede observar que los porcentajes negativos corresponden a los indicadores: gestiona, orienta y motiva, y favorecen al indicador supervisa, lo cual representa una debilidad, pues se percibe la supervisión constante que pudiera interpretarse como control únicamente, sin sentido efectivo de acompañamiento eficiente en las actividades pedagógicas. En este sentido Hernández y Sánchez (2003), señalan "el énfasis en lo administrativo considera como de mayor relevancia el seguimiento de las normas establecidas, más que el resultado que se pueda obtener; es decir, se hacen las cosas más por cumplir que por beneficiar a

las personas que conforman la escuela.” (p. 46). Esto se indica en detalle en los gráficos que se muestran a continuación.



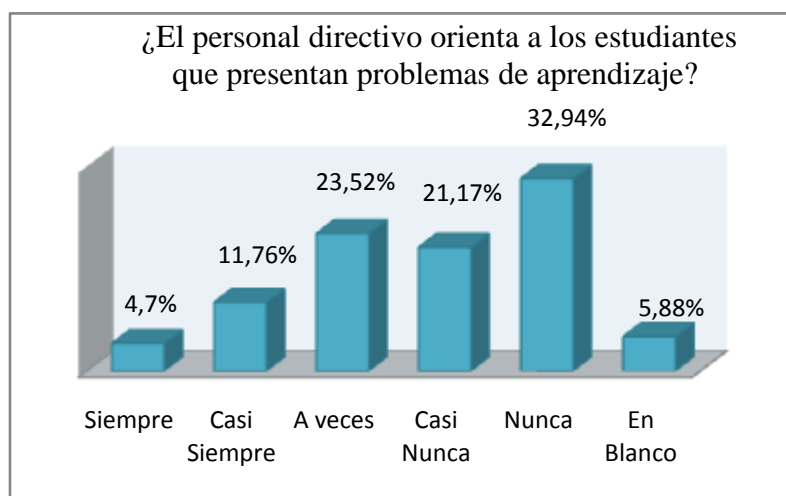
**Gráfico 1: Porcentajes obtenidos del Indicador: supervisa.**

Puede observarse en los resultados que se muestran en el gráfico 1, que las opiniones favorables (siempre y casi siempre) representan más del 50%, lo cual es positivo porque permite que el personal docente se sienta acompañado en su labor diaria. Al respecto Cuicas, (2006), señala “la supervisión se asocia con el recurso humano, asignando relevancia al proceso y a la capacidad del director para sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientarlos y desarrollar las destrezas que conducirán al logro de los objetivos educativos” (p. 31). Es evidente que en el ámbito educativo es fundamental la supervisión y control de todos los procesos que se desarrollan dentro de la gestión educativa y sus diferentes dimensiones. Esto posibilita corregir a tiempo las debilidades, errores u omisiones para que no se produzcan nuevamente.



**Gráfico 2: Porcentajes obtenidos del Indicador: gestiona.**

Según Hernández y Sánchez (2003), “para mejorar las prácticas educativas la gestión debe crear una cultura y un clima escolar que facilite un trabajo colegiado que propicie el desarrollo y la actualización del profesorado.” (p. 31). En comparación con los resultados del gráfico 1, es evidente, que aquí la opinión de los encuestados no favorece mucho el trabajo directivo, en cuanto al indicador gestiona. La mayoría considera que el personal directivo casi nunca gestiona programas de capacitación y actualización de los docentes. Podría inferirse que se percibe ausencia de gestión efectiva de programas de actualización y capacitación.



**Gráfico 3: Porcentajes obtenidos del Indicador: orienta.**

De acuerdo con los resultados más del 70% de los encuestados opina que “a veces”, “casi nunca” o “nunca”, el personal directivo orienta a los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje. Este elevado porcentaje deja ver que la percepción que tiene el personal en cuanto a la orientación de los estudiantes, no favorece la gestión directiva. Al respecto Hernández y Sánchez (2003), indican:

El director al atender la dimensión técnico- pedagógica suele enfrentarse a factores que pueden dificultar la labor educativa, es aquí donde puede entrar la innovación, ya que el director al darse cuenta de que el funcionamiento de la escuela no es el adecuado, de la existencia de prácticas educativas que no permiten el proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad; puede buscar la forma mediante la cual se logren superar los factores que están obstaculizando el logro de los objetivos educativos. Para ello se va a requerir de una innovación, de una transformación de las prácticas educativas que permitan una enseñanza y un aprendizaje autónomo, crítico y reflexivo. (p. 46).

Es evidente la necesidad de proporcionar la metodología didáctica adecuada que genere buenas prácticas docentes para desarrollar las competencias requeridas en los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje. Una labor que debe ser compartida entre la dirección y el docente de aula.



**Gráfico 4: Porcentajes obtenidos del Indicador: motiva.**

En comparación con los resultados del gráfico 1, referentes a la supervisión, existe una contraposición con respecto a la motivación, ya que según el gráfico 4, más del 75% de los encuestados considera que solo, "a veces", "casi nunca" o "nunca", el personal directivo motiva a los docentes para el logro eficiente de sus actividades diarias. En relación con esto, Cuicas, (2006) señala "la motivación está asociada con la disposición y el impulso que tenga la persona para ir construyendo a través de su esfuerzo las metas individuales o colectivas". (p. 64). Si bien es cierto que cada individuo debe poseer la capacidad de actuar y desarrollarse plenamente según sus propios criterios, es importante que dentro del ámbito laboral sus superiores inmediatos valoren su trabajo, propicien espacios de comunicación y reflexión que permitan expresar sus inquietudes, ideas y necesidades, ya que esto le motivara a ser cada día mejor y desarrollar su labor educativa con entusiasmo y entrega.

De acuerdo con los resultados de la Dimensión Pedagógica en sus indicadores: supervisa, gestiona, orienta y motiva, se puede inferir que es necesaria mayor comunicación y acercamiento entre la dirección del plantel y el personal a su cargo, para hacer más eficiente el desarrollo de las actividades educativas, que son la esencia del quehacer docente. Debido a que se observan debilidades en cuanto a una supervisión efectiva, que pudiera interpretarse como simple cumplimiento de funciones administrativas, sin ir al fondo del quehacer pedagógico, descuidando las debilidades que pudieran surgir en la actividad diaria. Al respecto Hernández y Sánchez (2003), señalan "centrar la atención en el aspecto administrativo puede llevar a una rutinización de las prácticas educativas". (p. 46). Es evidente que deben programarse actividades de capacitación que fortalezcan las posibles inquietudes de los docentes, además, poner en práctica diversas actividades que los motiven a ser cada día mejores propiciando el encuentro y acercamiento del personal para el logro efectivo de los objetivos institucionales.

## **Conclusiones**

Una vez realizado el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se evidenció que aunque la supervisión de las actividades es adecuada, existen debilidades en cuanto a la gestión de programas de capacitación y actualización para los docentes, la falta de apoyo real con los casos de los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje y poca motivación al personal docente para el logro eficiente de sus actividades.

Al comparar lo planteado en el Programa Escuelas de Calidad (2010), con el modelo educativo venezolano se pudo evidenciar que: la Dimensión Pedagógica requiere un estudio minucioso, ya que los lineamientos existen pero de manera dispersa lo que haría necesario el trabajo de parte de las autoridades competentes para unificar la información que debe regir el funcionamiento de las instituciones educativas, especialmente en una cuestión tan importante como la administración del currículo.

Es importante mencionar la poca cohesión e integración en el desarrollo de la dimensión pedagógica, evidencia la importancia del trabajo en equipo dentro de la gestión educativa con el fin de lograr los objetivos institucionales, la toma de decisiones y el éxito en la ejecución de la labor docente, lo cual permitirá, aumentar la comunicación entre la familia, la escuela y comunidad, para el adecuado desarrollo de las actividades educativas, mejorar las relaciones interpersonales, ofrecer espacios acordes para la participación y la opinión, crear el sentido de pertinencia hacia el cuidado de las instalaciones, aumentar el bienestar laboral, la motivación al trabajo entre otros, a fin de ofrecer un ambiente agradable y óptimo para el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños y niñas, que en última instancia son los actores principales del acontecer educativo.

Los resultados y conclusiones obtenidos en la investigación permitieron evidenciar que la gestión educativa requiere de la adecuada implementación de las

dimensiones educativas para el buen desarrollo de las actividades debido a que se constataron algunos indicadores que debilitan dichas dimensiones.

## REFERENCIAS

- Acosta, M (2010). *Cultura Organizacional y Motivación del Gerente en las escuelas de Educación Primaria del Municipio San Francisco*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03515.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 14]
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de la Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme, C.A. 5ta. Edición.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. México.
- Cuicas, R. (2006). *Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Educación Básica*. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Edo. Zulia [Documento en Línea]. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00076.pdf>. [Consulta: 2013, Noviembre 30]
- Currículo Nacional Bolivariano, *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano* (2007).
- Hernández, P. y Sánchez O. (2003). *Labor Técnico - Pedagógica e Innovadora del Director de la Escuela Primaria*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Pedagógica Nacional. México. D.F. Disponible: <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/pdf/19696.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 22]
- Hernández, R, Fernández C y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México.
- Lavín, S, del Solar, S y Padilla, A. (1999). *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Transformación de la Vida Escolar*. [Documento en línea]. Guía Metodológica para los Centros Educativos, Santiago, Chile. Disponible: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8650.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 11]

López, R. (2012). *Manual del supervisor, director y docente*. Volumen 6. Caracas Venezuela.

Méndez, F. (2003). *Gestión Educativa y Funciones Gerenciales del Director*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Rafael María Baralt.

Morillo, C (2006). *Competencias Gerenciales y Gestión Educativa, en Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00493.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 22]

Piña, Y. (2010). *Competencias Laborales del Personal Directivo y Cultura Organizacional de Educación Básica Primaria*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03557.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 21]

Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica*. [Documento en línea]. Disponible: <http://poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 21]

*Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5496 (Extraordinario), octubre 31, 2000.

*Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36787 (Reforma), noviembre 16, 1999.

Rigores, G. (2010). *Gestión Directiva y Redes Educativas en el Nivel de Educación Básica Primaria*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03658.pdf>[Consulta: 2013, Noviembre 14]

Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. (2010). *Programa Escuelas de Calidad*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 12]

Vives, A. (2011). *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Caracas: San Pablo. [Libro en Línea] Cumpetere, Cooperate to Compete, Empresa de asesoría en Sostenibilidad y Responsabilidad



Nieves Rodríguez, Ligia: La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión...  
Investigación y Formación Pedagógica, Año 1 N° 1 / Enero – Junio 2015 pp 24 – 48

Empresarial.

Disponible:

[www.cumpetere.com/documents/Mirada%20Critica%20Version%20imprenta.pdf](http://www.cumpetere.com/documents/Mirada%20Critica%20Version%20imprenta.pdf) [Consulta: 2013, Noviembre 12]

## **La Comunicación Organizacional en el Centro de Educación Inicial “Ana Ligia Salas de Ramírez”**

**Chaparro Roder, Yamile**

yamilet1201@hotmail.com

Finalizado: 20 – 04 – 2015/ Revisado 19 – 05 – 2015/ Aprobado 28 – 07 – 2015

### **RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo determinar la comunicación organizacional que se genera entre el personal docente del Centro de Educación Inicial “Ana Ligia Salas de Ramírez”. Trabajo enmarcado en el paradigma cuantitativo, la población quedó integrada por 16 docentes del referido plantel. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta mediante un instrumento denominado cuestionario el cual fue sometido a una validez de contenido mediante el juicio de expertos y para alcanzar su confiabilidad, se desarrolló una prueba piloto, cuyos resultados se procesaron con el coeficiente Alpha de Cronbach, alcanzando un valor de 0.90. Para el análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva, calculándose frecuencias absolutas y relativas. Se concluye, que la comunicación organizacional en los docentes, juega un rol de gran valor; no obstante, prevalece una comunicación de carácter jerárquico que se despliega de arriba hacia abajo.

**Descriptores:** comunicación organizacional, habilidades comunicativas, educación inicial

### **ABSTRACT**

The research aims at the determination of the Organizational Communication that is generated among the Teachers Staff of the Centro de Educación Inicial “Ana Ligia Salas de Ramirez”. A work framed on a quantitative paradigm, the subjects were 16 teachers of the aforementioned School. For the collection of data was implemented the survey technique through an instrument called questionnaire, which was subjected to a content validity with the judgment of experts. In order to achieve reliability a pilot experiment was taken place, processing the results with the Cronbach's alpha test, obtaining a score of 0.90. For data analysis, descriptive statistics were used, calculating absolute and relative frequencies. It concludes that the Organizational Communication among teachers plays an important role prevailing, however, a communication of hierarchic character that unfolds from the top downwards.

**Key Words:** organizacional communication, communication skills, start-up education.

### **Planteamiento del Problema**

El trabajo comunicativo se fundamenta en el accionar de estrategias de relacionamiento, en el cual confluyen diferentes elementos que alinean la comunicación como una estructura organizacional dinámica, directiva y de gestión, mecanismos que van desde el manejo integral de la información, hasta la reputación de la institución mediante acciones comunicacionales. En relación con la comunicación organizacional, se destaca la opinión de Andrade (2012), al definirla como: "El conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos a través de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales" (p.15).

Está implícito en la cita, que la comunicación organizacional viene a ser el conjunto de actividades y técnicas encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización, o entre la empresa y su medio al influir en las opiniones, actuaciones y actitudes de las personas internas y externas de la organización, todo ello con la intención de que esta última alcance sus objetivos. Estas actividades, deben partir de la indagación porque a través de ellas se conocen las necesidades, los problemas y las áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Bajo esta perspectiva, en las organizaciones educativas prevalece la necesidad de generar espacios para la comunicación como un eje fundamental que guíe en torno a la dinámica estructural para inscribir todos sus procesos gerenciales, administrativos; así como sus diferentes docentes, colaboradores en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva alcanzar sus objetivos en materia de formación integral. Pues bien, mediante este proceso se reconoce al otro, al tomarlo en cuenta de forma activa, intercambiando roles, funciones, que generan la cooperación, la comprensión y la empatía; al respecto, Palacios y Coll (2011), coinciden: "La escuela constituye un ecosistema comunicacional,

un conjunto de relaciones, acciones y condiciones que se involucran recíprocamente envolviendo a todos sus protagonistas en una fuerza comunicativa, capaz de influenciar no sólo a los destinatarios, a la comunidad en general” (p. 77).

Se desprende de la cita, que las instituciones educativas por su naturaleza activa viene a ser un ente comunicacional integrado por un conjunto de relaciones, actuaciones y condiciones que se envuelven mutuamente mediante una fuerza comunicativa; es ineludible que los docentes aprendan a convivir con sus semejantes, son necesarias actuaciones cargadas de altruismo, acompañadas con saber escuchar y sobre todo conversar. En este sentido, la comunicación es un elemento primordial para desarrollar relaciones interpersonales entre los actores educativos; en efecto, uno de los argumentos de la información positiva es atender el contenido del mensaje, aquí se trata de prestar atención a la emoción que hay debajo del recado del interlocutor; asimismo, las palabras que emplean los educadores, los gestos, dónde pone el énfasis a los términos; por tanto, se tiene que estar totalmente conectado.

De allí pues que, el comportamiento del docente se basa en la comunicación que se genere en el contexto escolar; desde esta perspectiva, la misma está vinculada a la vida institucional en todos los aspectos que se manifiestan en las relaciones interpersonales, combinadas a la cultura, los valores de los protagonistas educativos que involucran la definición de situaciones y la construcción de significados según las percepciones personales, los sentimientos y las subjetividades. Al mismo tiempo, al docente le corresponde llevarse bien con las distintas personas que hacen vida activa en el plantel, sin tener ningún tipo de problemas, capaz de comprender las dificultades de los demás que lo hacen ser un profesor único. En ese sentido, Cabezas (2009), recalca: “en las relaciones interpersonales la

comunicación juega un papel primordial en el desarrollo integral de las personas, porque a través de ella los individuos obtienen importantes refuerzos sociales del entorno inmediato que favorece su adaptación al mismo" (p. 163).

Siendo las cosas así, la comunicación organizacional asume una importancia significativa dentro de las instituciones educativas; sin embargo, al carecer de ésta, entre los docentes que integran la organización escolar se genera diversidad de problemas que finalizan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia del plantel. Esto conlleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, supuestos que desvirtúan todo intento de comunicación; de este modo, se cae a un eterno monólogo, improductivo o a un activismo inútil. De manera que, el docente debe ser capaz de interpretar y responder a la conducta comunicativa de los otros compañeros, manifestar un verdadero interés por ayudar a sus semejantes a satisfacer la necesidad de inclusión social y autoafirmación personal; si bien es cierto, un buen escuchador es una de las cualidades convivenciales si se quiere lograr favorables relaciones interpersonales.

En efecto, toda comunicación organizacional crea resultados en los demás actores; de hecho, los docentes como principales protagonistas son responsables de lo que sienten, piensan, expresan o hacen y de la consecuencia que esto tiene sobre los compañeros de trabajo, aunque si el efecto que esta genera en el educador no es el que desea, tiene que revisar la forma cómo se expresa; de allí que, es oportuno destacar la opinión de Saldrigas (2011), al afirmar:

El desconocer las necesidades del otro o no saber leer a sus compañeros, va deteriorando paulatinamente la comunicación organizacional, y el grupo pierde fuerza al convertirse en presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan a situaciones de conflicto y baja productividad. (p.114)

La cita es clara, al precisar que la comunicación organizacional en un determinado plantel educativo, se puede ir debilitando si los docentes no son capaces de leer las necesidades de sus compañeros de trabajo; por lo tanto, el educador es un ser social que requiere del grupo para su subsistencia; de modo que, el poco flujo de información, afecta el bienestar de los educadores o la imagen misma de la institución. Es evidente, que responder a los retos de cada centro de formación, no es tarea exclusiva de quien gestiona la comunicación, sino un trabajo interdisciplinario, de equipo, bien articulado y fusionado llevado a cabo por todos los que están implicados en el quehacer pedagógico. Por consiguiente, la gestión de la comunicación quedará orientada desde una clara intencionalidad educativa, a la planeación, ejecución y evaluación de actividades dirigidas a mantener entornos comunicacionales. Sin embargo, Bonilla (2010), señala: "Las escuelas se caracterizan porque sus docentes tienden a enjuiciar el contenido de la comunicación, falta de discernimiento al decir las cosas, canales de comunicación mal aprovechados, que obstruyen la dinámica de las relaciones interpersonales". (p.97)

Esta realidad es observada con marcada frecuencia en los docentes de los diferentes subsistemas de educación existentes en el país; de allí que, se pueden apreciar situaciones similares de desencuentro, falta de entendimiento entre los grupos de educadores, desaprovechamiento de diferentes canales de comunicación, debilidad en las relaciones interpersonales. De modo que, a los educadores les corresponde propiciar información y comprensión necesaria para que sus compañeros puedan desempeñar sus proyectos pedagógicos, tareas académicas con mayor posibilidad; al mismo tiempo, en un plano en que se incentiven la cooperación con sus respectivos ingredientes de franqueza, confianza y respeto mutuo.

Este caso, se puede apreciar de forma muy específica los docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial "Ana Ligia Salas de Ramírez", localizado en el Barrio el Rio, parroquia San Sebastián, municipio San Cristóbal del estado Táchira, al apreciarse una comunicación organizacional perfilada por la falta de espacios para promover el diálogo operativo, la tolerancia, el respeto, la cooperación, la convivencia a nivel de educadores. Asimismo, la actitud pesimista para atender datos complejos o difíciles; la ausencia de habilidades de comunicación afecta la información descendente y ascendente en el plantel, provocando deficiencias como el hecho de que los profesores desconozcan los objetivos de los proyectos existentes.

Aunado a ello, la falencia comunicacional afecta internamente a los principales actores educativos, porque el estilo de información adoptado no es el más apropiado al incidir significativamente en el comportamiento organizacional; de aquí que, se desprende un clima laboral desfavorable que consolidan los conflictos comunicacionales como uno de los factores limitantes de unas buenas relaciones interpersonales que pueden acarrear a la insatisfacción de los miembros de la institución, quienes sedientos de información, terminan desatando tales problemas llevando a viabilizar la comunicación totalmente distorsionada.

Cabe agregar que los docentes del referido centro de Educación Inicial, trabajan bajo el enfoque tradicional; es decir, desarrollan los proyectos de aprendizaje, donde cada uno de ellos se orienta a sus objetivos planteados en su espacio enseñanza. En este marco, la comunicación organizacional, se ve débil y con tendencia a no ser efectiva, debido al trabajo aislado de cada educador. Por consiguiente, no se provee mecanismos sólidos para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, los cuales no logran desarrollar sus funciones de una manera eficaz.

La situación problemática descrita tiene sus causas en habilidades comunicativas deterioradas, el temor que socava la comunicación en un ambiente escolar donde todo mensaje es visto con escepticismo, rivalidad por oportunidades de ascenso, foco de atención al momento de conversar, actitudes negativas, estrés laboral que se vive en estos tiempos acelerados, prejuicios existentes, carencia de competencias comunicativas, clima laboral desfavorable, resistencia al cambio.

Dadas las condiciones que anteceden, surge la interrogante ¿Cómo es la comunicación organizacional entre el personal docente del Centro de Educación Inicial “Ana Ligia Salas de Ramírez”?, a partir de la cual se formula el siguiente objetivo para esta investigación: Determinar la comunicación organizacional que se genera entre el personal docente objeto de estudio.

### **Comunicación Organizacional**

Las organizaciones educativas requieren mantenerse actualizadas, innovando en sus espacios al ofrecer un servicio de enseñanza de calidad, lo cual le permita ser reconocida por el contexto sociocultural al cual pertenece y de esta forma cumplir con las demandas actuales; para ello, es necesario darle el valor que realmente demanda la comunicación que le permita obtener los objetivos institucionales y ser competitivas en relación a las demás instituciones. Si bien es cierto, la comunicación organizacional se presenta como una alternativa o herramienta clave que aporta al desempeño laboral en los espacios de enseñanza, dando lugar a la transmisión de saberes, ideas, proyectos, programas, valores, para identificar los requerimientos de la misma. Ahora bien, mediante la comunicación organizacional se llega al conocimiento de los recursos humanos, a la productividad de las propuestas y a la actuación proactiva de cada uno de los docentes. Al respecto, Fernández (2012), la define como: “El conjunto total



de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". (p.75)

Es evidente, que la comunicación organizacional viene a ser el conjunto de mensajes, ideas, información que intercambian los docentes de un plantel; la relevancia de ella radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad académica y por ser el proceso que involucra a los distintos miembros; de ahí que, todas las funciones de planificación, organización, evaluación, dirección, y control sólo cobran vida a través de la comunicación organizacional; de hecho, el personal directivo junto a los docentes son los responsables de que esta sea bien implementada; por esta razón, se deben operacionalizar acciones comunicativas que permitan contrarrestar las diferentes barreras que interfieren en la misma.

Se plantea que la comunicación organizacional, constituye una herramienta que debe estar presente en los planteles educativos para establecer intercambio de información entre los educadores, coordinaciones, subdirecciones, dirección; porque, mediante este instrumento se pueden tomar decisiones en relación a las actividades pedagógicas a desempeñar; sumado, a las metas del personal. Asimismo, forma parte de la cultura o de sus normas, motivado a los códigos internos latentes en su forma de gestión organizativa. Ahora bien, Goldhaber (2012), plantea que en la comunicación organizacional prevalece "un flujo de informaciones internas, ascendentes, descendentes y cruzadas que se dan dentro de una organización escolar, para establecer relaciones entre los distintos actores que conforman la misma". (p. 171). En tal sentido, cuando los educadores se comunican puertas adentro, las relaciones de trabajo académico se desenvuelve en un ambiente de sinceridad, amistad, compañerismo, escucha activa y la circulación de la información fluye de la mejor manera.

De manera que, la comunicación organizacional como recurso primordial para el desarrollo de las relaciones interpersonales, le incumbe ser una herramienta clave para lograr sinergia, orientada a los protagonistas del quehacer pedagógico, porque a través de ella, también se puede dar a conocer los proyectos que vienen desarrollando los docentes, el despliegue de la cultura del plantel, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo. Por su parte, Pérez (2009), argumenta: "La comunicación es una pieza fundamental dentro de la organización escolar, porque a través de ella se gestiona internamente la escuela, para lograr la calidad y la transparencia de sus funciones". (p. 114).

En todo plantel educativo, es fundamental que se comuniquen las políticas, proyectos, planes, lineamientos, acciones académicas, en el contexto socio cultural, que encierra a la escuela, para que la misma, se presente como una institución clara. Obviamente la claridad es sinónimo de credibilidad, y ésta es primordial para convencer a la comunidad educativa en general. Pues bien, los padres o representantes buscan en su pretensión encontrar una escuela, colegio y/o liceo en que confiar como organización escolar que ofrezca un servicio de formación de calidad. Sin embargo, ya no es solo trascendental la comunicación como imagen hacia la comunidad sino que es imprescindible dentro del plantel.

La comunicación es un proceso que coordina diferentes acciones académicas en el contexto organizacional de cada plantel, al transmitir información acerca de los proyectos, planes, políticas y tareas que en materia educativa se persiguen. Además, permite acceder en los distintos consejos de docentes hacer llegar al grupo de educadores las ideas, recomendaciones, aportaciones, quejas, sugerencias para mejorar la práctica pedagógica y la gestión educativa. En este sentido, se comprende a Plantin (2010), al manifestar: "La comunicación en las organizaciones, constituye un

proceso que conlleva a sus integrantes a interactuar, dialogar, compartir, escuchar, dar y recibir para mejorar las relaciones laborales bajo un clima de satisfacción". (p. 47). Ahora bien, si se quiere ser efectivo en el trabajo académico que se desarrolla diariamente en los recintos escolares, le corresponde a los docentes tomar en cuenta los tipos de comunicación.

**Descendente.** Este tipo de comunicación es la empleada por la dirección de la organización, con el propósito de mantener informados a los distintos miembros; a través de ella, se controlan las actuaciones de los educadores, al igual que se usa para regular el sistema de funcionamiento. Pues bien, se trata de una información de poder, porque su garantía depende del tren directivo de la escuela, siendo la más utilizada. Sin embargo, no se espera una retroalimentación de la misma. Aunado a ello, otra de las cualidades que tiene este tipo de comunicación, es que predomina sobre otras vías de información; de hecho, la dirección la sigue en función de la jerarquía, al desplegarse de arriba a abajo. En relación a este tipo de comunicación, se destaca la opinión de Ongallo (2010), al señalar:

La comunicación descendente es la modalidad más asociada al concepto de información; de hecho, tienen como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan la labor que realizan estos últimos. (p. 35)

De este modo, la comunicación descendente es aquella que se genera en un contexto jerarquizado, en el que se pueda hablar de niveles; de allí que, los mensajes se transmiten de manera específica, generalmente están vinculados con la ejecución de proyectos, órdenes, metas, calendarios, instrucciones relacionadas con el trabajo para realizar. Otra característica es que suele dar prioridad a los intereses de la institución en cuanto a objetivos determinados; aquí, no se fomenta la información destinada a lograr una

mayor motivación y satisfacción de los educadores. Este tipo de comunicación, suele desconocer que cuanto mejor informados estén sobre la marcha de la escuela, cuantos más datos se conozcan, se potencia el carácter integrador, en mejores condiciones estarán los profesionales de la educación para participar.

**Ascendente.** La comunicación ascendente, es suplementaria a la descendente, esta consiste en que los educadores informen a la dirección del plantel sobre las distintas acciones que vienen desarrollando en el aula; sin embargo, este tipo de comunicación suele ser bastante insuficiente, hasta el punto que es poco valorada por los directivos; aunque, para los docentes es positiva, a parte que puede llegar a ser muy ventajosa para que los directivos estén al tanto de lo que está ocurriendo en el plantel. En ese orden de ideas, Pérez (2010), considera "Este tipo de comunicación recoge desde la base los deseos, quejas, reivindicaciones, situaciones conflictivas, resultados, informes, datos y sugerencias y las transporta, utilizando el canal jerárquico, hacia arriba, hasta el lugar al que, en cada caso, corresponda decidir". (p. 237).

En este sentido, se comprende que la comunicación ascendente permite a los docentes tener un contacto estrecho con los niveles superiores; de esta manera, se asegura el conocimiento de las actividades académicas que se vienen desplegando; además, accede que los actores del accionar pedagógico manifiesten sus aspiraciones, deseos, opiniones, ideas, satisfacciones, quejas, propuestas, sugerencias y problemas, porque a través de ella se busca establecer un cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Por su parte, el poner en práctica comunicar con los directivos, mejora el ambiente laboral de la escuela, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia; por consiguiente, la motivación hacia el trabajo.

**Cruzada.** Otro tipo de comunicación que se debe considerar dentro del marco de las instituciones educativas, es la cruzada, también conocida como transversal porque las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos distintos y no establecen una relación de dependencia entre ellas. Bajo esta perspectiva, el propósito de la comunicación cruzada es aumentar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la misma y la conexión de esfuerzos para cumplir los objetivos que persigue el plantel. Asimismo, la referida comunicación se caracteriza porque no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas. Es por eso, que se destaca la opinión de Van Riel (2011), al precisar: “La comunicación cruzada se despliega transversalmente entre las personas de diferentes niveles jerárquicos que no tienen dependencia directa” (p.3)

Por su parte, el empleo de la comunicación cruzada debe generarse cuando se presentan necesidades de la escuela; con la condición de que los educadores mantengan al tanto, en cuanto a información se refiere, al personal directivo de las actividades académicas; es preciso que los docentes se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos. Lo anterior, permite dejar claro que la comunicación cruzada en ciertos momentos puede desencadenar dificultades; por lo tanto, es primordial cuidar este tipo de flujo de información, que es inevitable dentro de las instituciones por el ambiente interno y externo que muchas veces es complejo.

### **Habilidades Comunicativas**

La actividad docente necesita cada vez de mayor compromiso de parte de los profesionales a cargo, estar conscientes de la responsabilidad que tienen ante las comunidades en la formación integral de una población que requieren se cubran sus necesidades; en consecuencia, el docente reconoce

que cada día es un reto a su capacidad de superar las dificultades, lo cual le lleva a poner en práctica habilidades que facilitan este camino y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos por la educación venezolana, es decir, se requiere que exista una interacción frecuente, dinámica acertada tanto con los estudiantes como compañeros de labor, es decir, desarrolle la escucha activa, el lenguaje asertivo, y el hablar con claridad.

De este modo, el uso de habilidades comunicativas según Ocaña y Martín (2011), "Son conductas necesarias para relacionarse con iguales de forma efectiva y mutuamente satisfactoria" (p. 189); así pues, el docente aprende sobre la necesidad de tratar con respeto a los demás, valorar lo que dice, y sobre todo que el otro sienta que es escuchado con atención, sus ideas no son palabras al aire, por el contrario se respetan, son tomados en cuenta y posee relevancia para que el entorno escolar sea más dinámico, las relaciones interpersonales se apoyen en el respeto, afecto y conductas proactivas. En consecuencia, el docente tiene presente que el trabajo escolar está caracterizado por la escucha activa, hablar con claridad, el respeto a sus derechos en el marco de un lenguaje asertivo, que forman parte de las habilidades comunicacionales.

**Escucha Activa.** En el proceso comunicativo, la escucha activa es fundamental para comprender todas aquellas acciones en las que se encuentra inmerso el docente; es decir, colocar en común con los demás compañeros ciertos conocimientos, creencias, valores, proyectos e ideas para compartirlas. Pues bien, el hábito de escucha se asocia en saber percibir, atender y razonar la comunicación desde el punto de vista del que habla. Al respecto, González (2009), argumenta que el saber escuchar:

Es una destreza que alcanza valiosos estímulos: capacidad de trabajo, sentido de pertinencia, aumento de la eficacia, satisfacción laboral, disminución de la pérdida de tiempo, entre

otros, porque el docente toma conciencia sobre el proceso de escucha, al percibirse confiable para lograr entablar excelentes relaciones de trabajo; a su vez, aprende a reconocer el objetivo que se oculta en los mensajes de los demás. (p. 121).

De allí pues que, el hábito de la escucha activa o el saber escuchar, es una práctica que se consolida a través del tiempo aportando elementos significativos para aquel educador que lo pone en práctica, al percibirse como una persona confiable para entablar acertadas relaciones de trabajo; por ello, un educador que sabe escuchar tiene una gama de posibilidades en comparación con aquellos que no poseen esta destreza, lo que les permite comprender mejor a sus semejantes, bajo un poder de influencia mayor sobre los otros.

**Lenguaje Asertivo.** Los docentes son los profesionales que trabajan en frecuente contacto con otros individuos, entienden sobre lo esencial que es para el éxito de su labor establecer relaciones de respeto, aceptación, tolerancia, saber escuchar, hablar y reconocer que todos tienen derechos que deben ser reconocidos para recibir lo mismo a cambio. En tal sentido, el educador desarrolla la asertividad que se relaciona con la capacidad de poder interactuar con diferentes formas de pensamiento, pide respeto hacia sus ideas, no deja que la presión de otros lo intimiden y cambien su percepción de un tema; en tal sentido, es ejemplo a seguir cuando a pesar que de forma constante se enfrentan opiniones, logran aprender los unos de los otros, llegan acuerdos que benefician la actividad escolar, convivencia escolar.

Por tanto, el docente desarrolla un lenguaje asertivo que según Vander (2013), "Son conductas específicas encaminadas a mantener un estilo de comunicación predominante asertiva en los demás, orientados al intercambio y satisfactoria para ambas partes" (p.212); esta habilidad se relaciona con la búsqueda de acuerdo entre el personal docente, compañeros de trabajo, estudiantes, padres, representantes o cualquier otro miembro de la

comunidad, al facilitar el camino hacia las relaciones exitosas donde prevalece la capacidad de escuchar, entender la posición acerca de este tema y ofrecer la oportunidad de expresarse sin temor e incentivar al otro a actuar con plena seguridad de que podrán negociar. Por tal razón, el docente será el encargado de lograr este ámbito impidiendo que haga uso de un estilo donde prevalece la agresión o el conformismo.

**Hablar con claridad.** El hablar con claridad en la escuela, debe generar en un clima de reciprocidad entre sus integrantes, porque las dificultades existentes pueden superarse si se da un diálogo claro, sin barreras o agentes intervinientes, saber conversar es el reto que tienen los docentes para con sus compañeros de trabajo o algún protagonista del quehacer educativo. En otras palabras, la comunicación clara es una exigencia de primer orden en el contexto escolar, al favorecer el buen entendimiento que viene a ser un factor motivante entre los integrantes de la comunidad escolar; por lo tanto, a los docentes les corresponde dar las herramientas necesarias para lograr un mejor entendimiento para que sus semejantes puedan manifestar sus necesidades, expectativas, formas de pensar, dificultades en forma precisa, porque hay personas que por naturaleza son locuaces. Siendo las cosas así, resultado oportuno destacar la opinión de Santos (2009), al afirmar: "El hablar con claridad consiste en decir sin rodeos lo que hay que dar a conocer; es decir, no dejar ninguna duda en la persona a quien se está dirigiendo" (p.79)

### **Método**

El estudio se enfocó en el paradigma cuantitativo, de naturaleza descriptiva y de campo; al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2008), asegura que el enfoque cuantitativo, "Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el



uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamientos” (p.5). En el enfoque cuantitativo los planteamientos a estudiar son específicos; asimismo, las hipótesis se formulan antes de recolectar los datos, fundamentada en la medición y el análisis de procedimientos estadísticos.

**Población y Muestra.** Una vez definido el problema y concretados los propósitos de la indagación, la investigadora decidió quiénes son los elementos o personas que componen el objeto de estudio; es decir, la población. Siendo las cosas así, resulta claro lo expresado por Balestrini (2008), al definirla como “el conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características o una de ellas” (p.122); de esta manera, la población quedó integrada por 16 docentes del Centro de Educación Inicial “Ana Ligia Salas de Ramírez”, localizado en el barrio el río, parroquia San Sebastián, municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Con respecto a la muestra, ob.cit (2008), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características debe producirse en ella, lo más exactamente posible”. (p.141) Es así como, se asumió toda la población de docentes como la muestra para la investigación por ser pequeña y accesible a la investigadora.

**Técnica e instrumentos de Recolección de Datos.** La recolección de datos se efectuó a través de la técnica de la encuesta que buscó conocer las opiniones, comportamientos, valoraciones subjetivas, de una población concreta; dentro de este orden de ideas, Cea (2009), puntualiza que la encuesta “Es la puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario, diseñado al efecto” (p.240). Se tiene que la encuesta es un procedimiento para adquirir información de interés para ello

se elaboró un instrumento denominado cuestionario que midió la variable comunicación organizacional, que fue validado a través del juicio de expertos y se realizó la correspondiente prueba de confiabilidad (Alpha de Cronbach).

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados alcanzados una vez aplicado el cuestionario a los docentes del Centro de Educación Inicial “Ana Ligia Salas de Ramírez”, al medir la variables: Comunicación organizacional, la información se analizó en función a la técnica porcentual; de modo que, se tomó en cuenta la alternativa de respuesta más sobresaliente, que facilitó la tendencia a la acción en relación con la variable en estudio

### Cuadro 1

#### Distribución de Frecuencia de la Variable: Comunicación organizacional. Dimensión: Tipos de comunicación.

ÍTEM	INDICADOR	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	<b>Descendente</b>	10	62	3	19	3	19
2		8	50	7	44	1	6
3	<b>Ascendente</b>	4	25	11	69	1	6
4		1	6	12	75	3	19
5	<b>Cruzada</b>	5	31	7	44	4	25
6		3	19	10	62	3	19

Al tomar en cuenta la variable comunicación organizacional, bajo la dimensión tipos de comunicación, se tiene en el indicador descendente, (ítem 1), el 62% de los docentes alegaron que siempre mantienen una comunicación de carácter jerárquico; es decir, desplegada de arriba hacia abajo para el alcance de los objetivos que persiguen. De hecho, en el (ítem 2), el 50% de la referida población, expresó que siempre los mensajes transmitidos desde la dirección o las coordinaciones están vinculados con la ejecución de proyectos o instrucciones para realizar el trabajo.

Llama la atención, que para el indicador ascendente, (ítem 3), el 69% de los educadores declaró que algunas veces informan a la dirección, por escrito, en reuniones, vía telefónica, o de manera verbal sobre las distintas acciones que vienen desarrollando en el aula. Al mismo tiempo, en el (ítem 4), el 75% de los encuestados señaló que algunas veces notifican información a la dirección o coordinación para comunicar la situación real de cada estudiante a su cargo.

Por su parte, para el indicador cruzada, (ítem 5), el 44% de los docentes consideró que algunas veces se comunican con otras coordinaciones, por escrito, personalmente, en reuniones, o vía telefónica para que fluya la información. Aunado a ello, en el (ítem 6), el 62% opinó que algunas veces cuando un coordinador les solicita información sobre algún estudiante le informan de manera eficaz, por escrito, personalmente o vía telefónica.

Se desprende de la información aportada por los docentes, como en el abordaje de la variable comunicación organizacional, el tipo de comunicación predominante en este conglomerado de profesionales es la descendente, al mantenerse una comunicación de carácter jerárquico que se produce entre el cargo más importante de la escuela hasta el docente más humilde, al desarrollarse directamente por la dirección o mediante mandos intermediarios, que son las coordinaciones existentes. Ahora bien, esta comunicación es común allí, pues pareciera que los que dirigen tienen que informar al resto de docentes sobre el trabajo que deben hacer. En tal sentido, deben asegurar de que el educador comprenda lo que le han indicado; por ello, este tipo de comunicación se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar. No obstante, la comunicación ascendente y cruzada eventualmente están latentes para informar a la dirección, ya sea por escrito, de manera verbal, o telefónicamente sobre las acciones o situaciones reales

de los estudiantes y de las actividades que los docentes desarrollan en el contexto del aula. La información suministrada fortalece lo señalado por Goldhaber (2012), al sostener que en la comunicación organizacional prevalece un flujo de informaciones internas, ascendentes, descendentes y cruzadas que se dan dentro de una organización escolar, para establecer relaciones entre los distintos actores que conforman la misma.

## Cuadro 2

### Distribución de Frecuencia de la Variable: Comunicación organizacional. Dimensión: Habilidades de comunicación.

ÍTEM	INDICADOR	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
7	<b>Escucha</b>	1	6	14	88	1	6
8	<b>activa</b>	3	19	11	69	2	12
9	<b>Lenguaje</b>	4	25	8	50	4	25
10	<b>asertivo</b>	3	19	12	75	1	6
11	<b>Hablar con</b>	5	31	7	44	4	25
12	<b>claridad</b>	2	12	11	69	3	19

En lo que respecta a la dimensión habilidades de comunicación, en su indicador escucha activa, (ítem 7), el 88% de los educadores manifestó que algunas veces escuchan atentamente a sus compañeros para entablar acertadas relaciones de trabajo. Además, en el (ítem 8), el 69% de los docentes consideró que algunas veces atienden amablemente a sus compañeros para evitar situaciones de conflictivos.

Al mismo tiempo, para el indicador lenguaje asertivo, (ítem 9), el 50% de la población destacó que algunas veces respetan las diferentes formas de pensamiento de sus compañeros para interactuar con ellos. Asimismo, en el (ítem 10), el 75% afirmó que algunas veces están conscientes de que las relaciones en la institución están sustentadas en la aceptación y tolerancia de las personas.

También, para el indicador hablar con claridad, (ítem 11), el 44% de los docentes puntualizó que algunas veces cuando expresan sus ideas en los consejos docentes, hablan sin ambigüedades. De igual manera, en el (ítem 12), el 69% de la población reiteró que algunas veces al expresar sus ideas a sus compañeros de trabajo, se aseguran de que ellos las hayan entendido.

La información suministrada por los docentes, conlleva a precisar cómo estos profesionales de la educación inicial exhiben debilidades en las habilidades de comunicación porque por momentos al interactuar con sus semejantes las ponen en práctica; de allí que, prevalecen situaciones donde esporádicamente prestan atención, respetan las ideas de otros, aunque no estén de acuerdo; además, situacionalmente intentan comprender al compañero de trabajo. Llama la atención, como en ocasiones se relacionan con iguales, aprenden sobre la necesidad de tratar con respeto a los demás. Por su parte, los docentes involucrados de vez en cuando las relaciones interpersonales se apoyan en el afecto y las actuaciones proactivas. En consecuencia, estos educadores temporalmente tienen la convicción para relacionarse con el compañero a través de una mirada a los ojos, manifestar desacuerdo, acercarse para generar confianza, dar una palabra para ofrecer apoyo, entre otros comportamientos. De allí que se afianza lo propuesto por Ocaña (2011), al reiterar que las habilidades de comunicación son conductas necesarias para relacionarse con iguales de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.

### **Conclusiones**

La comunicación organizacional en los docentes del Centro de Educación Inicial "Ana Ligia Salas de Ramírez", juega un rol de gran valor; llama la atención, que prevalece una comunicación de carácter jerárquico que se despliega de arriba hacia abajo para el alcance de los objetivos que persiguen; de hecho, los mensajes transmitidos desde la dirección están

vinculados con la ejecución de proyectos o instrucciones para realizar el trabajo; sin embargo, en ciertos momentos prevalece el tipo de comunicación ascendente y cruzada cuando se acude a otros medios para informar de manera verbal o escrita.

Dadas las condiciones, este grupo de docentes esporádicamente expresan sus ideas en los consejos docentes; e incluso, en ocasiones formulan sus ideas a sus compañeros de trabajo, para asegurar que ellos las han comprendido. Por consiguiente, de vez en cuando respetan las distintas formas de pensar de sus compañeros para interactuar con ellos; de hecho, por momentos están conscientes de que las relaciones en la institución están sustentadas en la aceptación y tolerancia de las personas.

Se hace necesario fortalecer la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales en los docentes del Centro de Educación Inicial "Ana Ligia Salas de Ramírez". En ese sentido, el plantel debe cambiar sus estructuras estereotipadas para generar espacios donde se practique el respeto por la divergencia, el diálogo que se traduzcan en ambientes de convivencia. Además, que se convierta en material de consulta para la preparación de los educadores.

Mantener canales de comunicación abiertos para lograr un buen desempeño de los docentes; para ello, se deben mejorar los recursos de información existentes en la institución como: carteleras informativas, periódico escolar, redes sociales, murales explicativos, pizarras, medios impresos para comunicar al personal propuestas, proyectos, planes, acciones, objetivos, metas, asimismo de las posibles reuniones que permitan discutir aspectos del trabajo académico.

Capacitar a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados, especializaciones con el fin de fortalecer la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales, para aprovechar estas importantes variables

como un aprendizaje inquebrantable que implica asumir las diferencias existentes en los docentes, como invitación a un encuentro creativo porque comunicar es expresar, disponer, tomar conciencia del rol protagónico frente a una sociedad dinámica.

### Referencias

- Andrade, H. (2012). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. (3era. Edic.). Madrid. España: Gesbiblo, S.L.
- Balestrini, M. (2008). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Bonilla, C. (2010). *Factores que alteran la comunicación en las escuelas*. México: Trillas.
- Cabezas, D (2009). *Las relaciones interpersonales*. Madrid. España: Kairós, S.A.
- Cea, M. (2009). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid. España: Síntesis.
- Fernández, C. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Goldhaber, G (2012). *Comunicación Organizacional*. (5ta. Edic.). México: Diana.
- González, F. (2009). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana. Cuba: Pueblo y Educación.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edic. México: Mc. Graw-Hill.
- Ocaña, L y Martin, N. (2011) *Desarrollo Socio Afectivo*. Madrid. Paraninfo.
- Ongallo, C. (2010). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información*. Madrid. España: Dykinson, S.L.
- Palacios, J.; y Coll, C. (2011). *Desarrollo psicológico y educación*. Madrid. España: Alianza.

Chaparro Roder, Yamile: La comunicación organizacional en el Centro de Educación...  
Investigación y Formación Pedagógica, Año 1 N° 1 / Enero – Junio 2015 pp 49 – 71

Pérez, B. (2009). La comunicación en las Organizaciones Escolares. *Revista Cubana de Educación Superior*. N° 2. La Habana. Cuba.

Pérez, E. (2010). *Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Buenos Aires. Argentina: Alianza.

Plantin, Ch. (2010). *La Comunicación*. Barcelona. España: Montesinos.

Saldrigas, H. (2011). *Una mirada a la comunicación organizacional desde una institución educativa cubana*. La Habana. Cuba: Soluciones Integrales en comunicación.

Santos, R. (2009). *El Libro de los Valores*. Colombia: El Tiempo.

Van-Der, C. (2013) *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Madrid. Díaz de Santos.

Van Riel, C. (2011). *Comunicación Corporativa*. Madrid. España: Prentice Hall.



## **Competencias del Rector Caracterizadas desde la Óptica de Líder Mayor en un Establecimiento Educativo Inteligente<sup>1</sup>**

**Maldonado Serrano, Jesús**

jms13@hotmail.es

Finalizado: 16 – 02 – 2015/ Revisado 20 – 03 – 2015/ Aprobado 04 – 05 – 2015

El nuevo rol del directivo docente en Colombia exige realizar su acción hacia el interior de una manera eficiente y hacia el exterior con un alto sentido de pertenencia. Desde el año 2008 hasta el presente, me he desempeñado como rector del colegio Simón Bolívar, ubicado a 5 cuadras de Ureña que converge a 18 barrios y una población de estratos 1, 2 y 3 de 2.400 estudiantes. En él se ubican desde el ser, el saber y el hacer, las acciones que implican los desempeños implícitos en las competencias que deben ser inherentes de un líder como lo es un Rector en Colombia, después de la promulgación de la Ley 715 de 2002.

El hecho de ser un gerente y a la vez un administrador, motivó a elaborar una propuesta de Gestión Escolar que potenciara una nueva visión humanística del ser como miembro de una comunidad educativa ya sea como directivo docente, docente, administrativo, estudiante o acudiente. Conformar un equipo, tomar decisiones y lograr las metas institucionales son 3 escenarios básicos en este nivel de gestión y para ello es muy importante ubicar al líder también como un ser humano con sus competencias, habilidades y aptitudes. Este artículo busca llegar a esas competencias comportamentales o del ser, que permiten construir comunidad y formar nuevos líderes que un día se ubiquen al frente de la institución. En tal sentido desde la praxis se identifican aquellas acciones sencillas de lo ontológico que alimentan la cultura corporativa del colegio Simón Bolívar y que se han hecho visibles en estos seis años.

---

<sup>1</sup> El presente documento es el resultado de un estado del arte de los observado y caracterizado en los últimos cuatro años en la institución educativa Colegio Integrado Simón Bolívar de la ciudad de Cúcuta desde el Rol de Líder Mayor de esta comunidad educativa.

## **Los desafíos del rector en el inicio de este milenio**

Algunos de los grandes desafíos de la educación en este momento en que se ubica la calidad como el centro de las cuatro políticas en el ámbito educativo por parte del Ministerio de Educación de Colombia como son: la cobertura, calidad eficiencia y pertinencia y más ahora donde las miradas externas al participar en las pruebas internacionales por ejemplo como las PISA (Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes), en las cuales Colombia se ubica en el último lugar (tomado de EFE/ELTIEMPO.COM | 9 de julio de 2014|), por ello se plantea la jornada completa que incrementa el número de horas de clase para los estudiantes desde preescolar hasta bachillerato y por último, la inclusión de un grado más en la básica con el propósito de **lograr la Modernización de la Gestión al interior de la institución**; es decir reorganizar la escuela. Ello requiere de un nuevo **ser** del directivo docente desde lo axiológico, lo epistemológico y por supuesto, lo metodológico.

En este proceso de modernización, es fundamental garantizar el compromiso de toda la comunidad educativa, es decir una gestión de comunidad dinámica participativa y representativa que es la base de la democracia, de manera que la modernización sea vista como un instrumento al servicio de todos los actores y no como un conjunto de tareas que se imponen verticalmente. En esta propuesta la calidad educativa no es un fin sino que es un medio que motiva permanentemente para que todos los miembros de la comunidad estén activos ante una situación difícil y establecer un plan de mejora y por supuesto realizar un acompañamiento que permita el mejoramiento institucional. En tal sentido, identificar las situaciones problemáticas desde su descripción y caracterización, relacionar ese diagnóstico con unos marcos teóricos que permitan posteriormente establecer la solución con base en un plan de mejora, por tanto implica: la apropiación de las TIC sobre todo en el tema de la información, un buen flujo de la comunicación, un gran sentido práctico para no “empapelarse” innecesariamente,

el poder apuntarle a los procesos fundamentales tanto en la gestión administrativa y financiera de apoyo, como en la gestión pedagógica que se orientan al logro del horizonte institucional que hace parte de la gestión directiva. En otras palabras reflexionar sobre su práctica.

Con frecuencia, llegan diversas iniciativas desde el nivel central del Ministerio de Educación, la Secretaría, la alcaldía o la gobernación y estas acciones estratégicas deben ser apropiadas por la comunidad educativa. Para ello es fundamental que los diferentes actores puedan estudiar, revisar, recrear, transformar y apropiar las iniciativas de manera que éstas también respondan a sus necesidades y a los procesos institucionales, es decir contextualizarlas. También cuando los directivos docentes proponen diversas ideas, se requiere de un proceso similar. Todo esto plantea al mismo tiempo un nuevo desafío para la rectoría: **la escucha** de las inquietudes, el respeto por otros puntos de vista, la concertación de perspectivas múltiples. Sólo así las metas se harán efectivas y operativas con los docentes y en general con la comunidad educativa, logrando alcanzar un desafío que lo constituye el lograr la **plena pertenencia** y compromiso con los propósitos de cambio institucional de todos los maestros y directivos así como de los padres de familia y también de los administrativos, con lo cual se afianza la constitución de comunidad educativa.

### **Competencias rectorales necesarias para enfrentar estos y otros desafíos de la rectoría del siglo XXI**

Desde la promulgación de la ley 715 del 2002, los rectores realizan acciones hacia adentro de la institución o de carácter administrativo y por supuesto hacia afuera o de gestión, por tanto las competencias de gerentes cada día son más exigentes. Por ejemplo, debemos responder a unas pruebas externas que nos están presionando constantemente y que al mismo tiempo nos dan señales de aspectos que se deben mejorar y que por tanto implican que el manejo de las

transferencias financieras, que conforman el presupuesto, impacte en lo académico para potenciar la construcción de la misión institucional y por ende también su visión. Por tanto es importante mirar este proceso de estandarización de calidad no como algo impuesto, sino como una oportunidad para mostrarle a la comunidad y a los padres de familia, así como a otras entidades lo que somos, lo que estamos logrando, al tiempo que hacemos las gestiones y solicitudes requeridas para que podamos tener garantías que permitan alcanzar los niveles de calidad que se piden y se requieren, máxime ahora que la Educación es el tercer eje de este cuatrienio presidencial en Colombia promulgado por el presidente Santos, junto con la Equidad y la Paz.

**El dominio pedagógico y el dominio administrativo-gerencial del directivo docente.** La relación entre las funciones administrativas y las funciones pedagógicas sólo podrá ser abordada en la medida en que el rector tenga un dominio disciplinar de lo pedagógico y al mismo tiempo reconozca la necesidad de una perspectiva organizacional que consolide la institución. A pesar de que el gobierno abrió una ventana para que los profesionales de diferentes disciplinas pudieran ingresar a la docencia y la dirección educativa, y aunque se reconozca el saber y la importancia de otras profesiones, la pedagogía y la administración como ciencias aportan elementos fundamentales para asumir una institución educativa cada vez de mayor tamaño y complejidad, para lo cual la capacitación y actualización docente es vital y especialmente para poder afrontar tanto el dominio pedagógico que requiere el liderazgo educativo de una institución de formación, como la influencia que supone un colectivo con normas, valores y prácticas que cohesionan y dirigen su actuar.

Esa perspectiva pedagógica, es la que va a posibilitar mirar la comunidad educativa y sus actores, no sólo como un recurso o un medio para un fin, sino mejor, como un sujeto que al interactuar con otros transforma gracias al acto

educativo y al mismo tiempo es transformado por esa relación sujeto-objeto, donde el contexto es también un elemento importante para la transformación social y por ende de cada una de las personas que conforman esa comunidad. Ello también se extiende al plano docente. Un maestro al tiempo que forma, administra su aula, un currículo, y la conjugación de estos dos factores garantiza una adecuada formación. Debemos convertir toda situación de aula en una oportunidad pedagógica y toda situación a nivel del establecimiento en una oportunidad educativa. El cómo hacerlo es parte de la creatividad de sus líderes lo que caracteriza a cada institución educativa.

**Trabajar en equipo con base en la comunicación.** El asumir que la institución educativa reúne diferentes personas, por tanto diferentes culturas o maneras de pensar, con las cuales hay que desarrollar un proyecto común y compartido, supone el reconocimiento de la comunicación y el liderazgo que son la base del trabajo en equipo. Cuando la rectoría debe tomar decisiones, si estas están tamizadas por un diálogo previo hay mayores garantías de que se adopten institucionalmente. Y más aún, cuando esas decisiones vienen de un proceso de abajo hacia arriba, habrá mayores garantías de que sean plenamente aceptadas, y que convertidas en prácticas pasen a ser parte de una cultura institucional orientada a la construcción de una educación pública comprometida con la calidad educativa como mecanismo de la equidad social. En tal sentido el equipo de coordinación, es básico en este tema de la toma de decisiones, pues ellos canalizan las inquietudes de los docentes, sus puntos de vista que al hacerse visibles en el comité directivo permiten ser más asertivos cuando un rector debe tomar decisiones. Una arista primaria para la toma de decisiones es la del ámbito legal ya que todo colegio es una empresa del estado y por tanto se mueve dentro de un ámbito jurídico que siempre hay que tener en cuenta aunque algunos conceptos propios de la comunidad por ejemplo digan lo contrario.

Cuando la rectoría trabaja en solitario sus decisiones pueden ser necesarias y éticamente justas, y podrán ser seguidas, pero sin la garantía de que se asuman completamente por los diferentes actores del Establecimiento Educativo. Se corre también el riesgo de que en ocasiones esas decisiones puedan ser incluso consideradas de tipo autoritario.

Como hemos detectado con base en el proyecto de mediación de conflictos liderado por el licenciado Francisco Meléndez que cerca del 47% de los padres están separados, (tomado del documento "Resultados de mediación 2014"), estamos llevando esta perspectiva de la comunicación y el trabajo en equipo a la familia. En Colombia se afronta un gran reto cultural con esta dinámica de nuevas composiciones familiares y estamos inculcando el mensaje a los padres de que la decisión de su separación se debe acompañar de una sana comunicación que redunde en beneficio de sus hijos. En tal sentido la comunicación en los diferentes miembros de la familia, ya sea disfuncional, es un elemento clave que permite disminuir las consecuencias psicológicas y por ende actitudinales, ubicando un concepto se describe al estudiante desde esa realidad, potenciar sus competencias y estimular la construcción redireccionada de su proyecto de vida.

En un enfoque sistémico, como lo es el hecho de que la escuela es abierta, hay que facilitar un ambiente que posibilite a todos los demás sistemas a estar conectados, lo que permite una interconexión de la escuela con entidades que le facilitan su rol social en la comunidad por ejemplo convenios con: La Biblioteca Pública, el Mercado, el Puesto de Salud, La Junta Municipal de deportes entre otras le permiten tener una mirada holística de su realidad e identificar las oportunidades y las amenazas que desde el contexto afectan su acción.

**Saber escuchar.** Una cualidad fundamental del liderazgo educativo es la escucha. Por tanto otra de las competencias del rector es *saber escuchar*, supone saber esperar sin que necesariamente se aplacen las decisiones, hasta considerar las

diferentes perspectivas y puntos de vista que caracterizan el accionar en una institución educativa. Comúnmente se piensa que “las cosas son para ya” y en la institución educativa hay que imprimir un buen ritmo, pero garantizar la permanencia de las acciones se dará así las decisiones se asumen plenamente, y a la vez, para que las adopten las personas, para ello tienen que sentirse incluidas en ellas, relacionando sus puntos de vista con las acciones que se buscan emprender.

En algunas instituciones cuando la toma de decisiones no se consulta, es decir se dan imprevistos por qué no todos los sectores se incluyen y siguen lo planeado, o cuando la norma no se respeta, se suelen dar choques entre los maestros con los estudiantes y sus familias lo que genera situaciones delicadas de salud. De hecho, se sabe que el directivo docente en Colombia padece de mucho estrés, tomado del informe de la Federación Colombiana de Educadores (Fecode 2013), que hay un alto nivel de directivos enfermos por numerosas situaciones diarias que deben enfrentar cuando la planeación que se previó no se corresponde con la realidad, y cuando es necesario hacer planes de contingencia que consumen grandes energías. Según lo afirma FECODE, por normas como el Decreto 1860 sabemos que el rector preside los Consejos Directivos y Académicos, equipos estratégicos del establecimiento educativo y ello implica ser lo más asertivo en la toma de decisiones. Con base en todas estas situaciones lo que se constata es que hay que tener una mayor escucha de cuáles son los malestares que existen. Y en una institución tan compleja como la educativa, el reto de escuchar es enorme, si se tiene en cuenta las diferencias que hay entre el preescolar y la primaria; la de la básica secundaria y la media, tanto en su funcionamiento como en sus formas de trabajo e incluso en los lugares en donde funcionan, ya que ahora pueden ser sedes separadas unas de otras y en jornadas también distintas. Es decir, los factores de tiempo y espacio, que son elementos que distancian hay que encontrarles un punto de equilibrio, que permitan crear comunidad.

Hay establecimientos educativos con características diversas, con nueve o mas sedes, con distancias hasta de una hora, como es el caso de los rurales. Por ello en la institución educativa debemos darle importancia al fortalecimiento de la comunicación; que los profesores de preescolar y los profesores de primaria se empezaran a reunir con los profesores de bachillerato, a crear equipo, a compartir sus experiencias como objeto de conocimiento. Vimos la importancia de que se trabajarán proyectos de área, en donde los referentes de calidad del ministerio y también los que proporciona Fecode, fueron referentes importantes, al igual que los que nos proporcionan proyectos como Escuelas que Aprenden de la Fundación FUCAI, una entidad de la petrolera TERPEL. Pero todos ellos deben ser reelaborados y apropiados mediante el trabajo en equipo, comunicación y escucha que tenga en cuenta también las perspectivas de los maestros, las necesidades de los alumnos, las características del contexto, y nuestro proyecto pedagógico del Proyecto Educativo Institucional. Esto permite la creación de la cultura de los acuerdos, de la mediación, y del compromiso, elementos fundamentales para la etapa del post conflicto en Colombia. Debemos crear los espacios para que la escuela en Colombia siga siendo un escenario de paz para una sociedad cada día más interrelacionada, mas critica, mas democrática y esto se logrará creando currículum participativo pertinente donde se tenga en cuenta las miradas políticas, económicas y culturales vigentes y desde un macro hasta un micro currículo.

**Acompañar la relación pedagógica, para identificar lo positivo.** Entrando ya en un campo de gestión muy interesante como lo es la Académica, en el Colegio Simón Bolívar nos hemos propuesto un proceso de auditoría interna donde se está haciendo un acompañamiento que permita hacer visibles los logros y también las dificultades, y en el cual se busca mejorar antes que sancionar. Ello requiere de una apertura y al mismo tiempo de un compromiso con el cambio, entender que una situación donde otros validan nuestro trabajo o nos hacen



recomendaciones, es una situación más compleja que aquella donde sólo nos miramos a nosotros mismos, es decir, es una situación que supone tener en cuenta perspectivas múltiples y en donde por tanto, nos enriquecemos en la medida en que se nos exige y nos exigimos a nosotros mismos. En este proceso hemos podido constatar avances importantes en las diferentes dependencias de la institución, y de igual manera, en la forma constructiva como los compañeros están asumiendo esta labor de auditoría y acompañamiento, para lo cual el equipo de coordinación, los directores de proyectos y por su puesto los integrantes del equipo, armonizan desde la pedagogía, como el escenario central de la misión institucional.

En este momento, por ejemplo en el colegio, entramos a acompañar fuertemente la preparación de la práctica pedagógica. Este año la dirección y el equipo de gestión escolar conformado por trece personas (administrativos, un docente de preescolar, un docente de primaria, un docente de bachillerato, un docente de la media, los coordinadores y el rector), estamos acompañando a los docentes porque queremos valorar el diario de clase como un instrumento potenciador de la labor formativa. Hace unas décadas, el centro del proceso formativo era el maestro, luego lo fue el estudiante, hoy en esta postmodernidad lo es la practica pedagógica, la actividad que se desarrolla en el aula, en un estado ideal, donde hay un maestro que desea enseñar y un estudiante que desea aprender. En ese encuentro, se da el conocimiento.

Hoy día nuestros estudiantes tienen acceso a unas fuentes infinitas de información y experiencias y situaciones lejanas. Ello supone un gran reto para el maestro, quien debe ir más allá que sus estudiantes, demostrar el valor del conocimiento, la necesidad del esfuerzo en un mundo dominado por la superficialidad, y también, asumir la dimensión de la pedagogía social ofreciéndose a sus estudiantes como un modelo de amor con el conocimiento, de ética social y de comportamientos democráticos.

Asumir al estudiante como el centro del proceso educativo supone reconocer un docente capaz de comprometer a sus estudiantes en el proceso de aprendizaje y un docente comprometido con el desarrollo del potencial de sus alumnos, pero para ello, requiere emplear al mismo tiempo lo mejor de sus potenciales pedagógicos. El estudiante que quiere aprender y el maestro que quiere enseñar, constituyen un encuentro significativo ideal, que podemos caracterizar como la relación pedagógica a la que estamos haciendo acompañamiento. Por ello hoy se habla de la importancia de las prácticas pedagógicas de los docentes. Estamos insistiendo en que esta relación sea la parte fundamental de la cultura pedagógica de nuestro proceso organizativo-administrativo. Y por supuesto que ello requiere de una mirada de apoyo y no de una mirada disciplinaria de control. En los últimos años una de nuestras preguntas básicas en la gestión directiva ha sido interrogar por las condiciones que necesitan los estudiantes para que quieran aprender y para qué los maestros quieran enseñar. Partir del ser, es decir del querer, ha sido la clave de éxito. Esta pregunta la hemos hecho a los estudiantes, y también a las familias. Con ello buscamos superar la tradición nacional de un colegio conductista dónde el maestro es el que sabe y el que tiene el poder y el estudiante es el que debe aprender pero no quiere hacerlo, sin cuestionar las prácticas de los maestros y de la institución. Y se busca una nueva categoría, que permita desde el ser, el saber y el hacer-trascender.

**Fortalecer la planeación educativa compartida.** La coordinación de las complejas acciones de formación en torno a propósitos comunes supone el reconocimiento de la planeación educativa conjunta. Hoy día tenemos diversas herramientas que proporciona el gobierno como la guía 34 del MEN, que describe todo el proceso de autoevaluación con una metodología interesante y la estructuración del plan de mejoramiento institucional, el Sistema de Gestión de la

Calidad Educativa (SIGCE), son instrumentos útiles que le permiten a todo rector con su equipo de gestión realizar un acompañamiento y control sistematizado de todos los procesos tanto estratégicos, misionales como de apoyo del colegio.

Tampoco hay que olvidar la importancia de que una formación docente permanente posibilita un mayor dominio y actualización epistemológica lo que posibilita que docentes y directivos docentes fortalezcan sus competencias desde el saber más aun hoy en día que las comunidades académicas en este caso los docentes organizados en las áreas conforman la comunidad científica de la institución lo que implica un mayor saber pedagógico y disciplinar. En mi experiencia personal, estoy terminando un doctorado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en la ciudad de Rubio (Venezuela) y más allá de que esté en el escalafón en el grado 14, el más alto, ya muchos años, siento la necesidad de aprender aún más, ante la responsabilidad de contribuir con mi labor al bienestar de 1800 familias y de estar al nivel académico de los 90 maestros de la institución.

Para fortalecer la planeación educativa compartida, una herramienta fundamental en la institución es la gestión de los proyectos en diferentes niveles. Se tiene los proyectos de aula, los proyectos transversales y también los proyectos institucionales que amarran diferentes iniciativas y necesidades. En ellos se planea a mediano y largo plazo. En la parte de la gestión administrativa hacemos otro tanto. Hay por ejemplo a nivel institucional, un proyecto de modernización del colegio llamado "La Calidad Con Calidez" y "Liderazgo Humano" que fue el primer gran proyecto matriz. Esta planeación se ha extendido a las aulas. Muchos niños ya no hablan de la clase, sino de la realización de uno u otro proyecto. Por ejemplo haber ganado el colegio, el concurso nacional "Ideas que generan cambio", de la fundación Fucaí, parte de haber iniciado esta metodología que tiene un elemento importante como lo es el investigativo. El nódulo de toda la gestión escolar es el trabajar por proyectos. Para lo cual se identifica la necesidad, se establece un

diagnóstico y se tiene en cuenta los insumos conceptuales, legales y administrativos, se establece una metodología y se obtienen unos resultados que se publican. Partimos siempre de diagnósticos cualitativos en donde quepan situaciones complejas relacionadas con la comprensión, el amor y el respeto, que buscan superar la escuela positivista centrada solamente en la eficiencia o en los productos.

**Tener una visión positiva para inspirar a otros.** Frente a las numerosas dificultades que se presentan con frecuencia, el rector debe desarrollar un conocimiento de sí mismo, que le permita afrontar las tensiones y ayudar a una sana convivencia dentro de la institución. Ello supone poderse comunicar y colaborar con otros, sin renunciar a ser figura de autoridad, tener una gran dosis de sentido de lo común para poder mediar en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan, recordando que un conflicto a menudo se da ante la necesidad de elegir entre dos opciones que pueden ser las dos mejores o que no necesariamente pueden ser las deseadas. En ocasiones por no claridad en los conceptos se dan los conflictos, o por desinformación. También supone poder comprender y valorar los diversos roles que se generan en la institución. Una acción sencilla es por ejemplo saludar a los estudiantes a la entrada del colegio; esta es una terapia que genera armonía social y de convivencia,

De otra parte, tener una visión positiva supone, tal como lo hemos hecho en la institución educativa Simón Bolívar, asumir que debemos volver los problemas en oportunidades educativas. Frente a situaciones reales, no ideales, de adicción, violencia, falta de interés de los estudiantes poca colaboración de los padres, hemos mantenido la idea de que las situaciones retadoras nos obligan a crecer y a ser mejores. Nos resistimos a la lógica de la exclusión de los estudiantes pero también nos resistimos a la lógica de renunciar a exigirles lo mejor a ellos por razones de su pobreza o de sus carencias familiares. También, porque hemos

constatado que cuando se presentan estas dificultades, detrás tenemos problemas de afecto, de discusión familiar que nos llevan a buscar otras alternativas, dentro de las cuales hay que incluir también las que resultan de estudiantes que tienen la capacidad de decidir y analizar sus problemáticas y su papel en ellas, dentro de las cuales también hay que incluir la posibilidad de ayuda solidaria que pueden brindar otros compañeros de los mismos estudiantes. Se aplica el aprender con, es decir los estudiantes aprenden con sus compañeros pues lo común es que aprendan de los maestros. Más aun se busca que los estudiantes aprendan para, lo que les permite una pedagogía cooperativa que los lleva posteriormente a trascender ya sea en el aula, en el colegio, en su barrio, etc.

Pensamos que estas dificultades nos obligan a fortalecer el proyecto de prevención, por tanto hablar más con los padres de familia, tener un mayor diálogo con los estudiantes y movilizar lo mejor que tienen de sí mismos, creando una especie de inconsciente colectivo en la institución de querer ayudar, de ser solidarios, de dar más que de recibir, lo que conduce a una nueva cultura institucional.

Hoy día, la escuela pública tiene el reto de crear una nueva ciudadanía, como en el inicio de los albores de la República. Los directivos y maestros debemos ser conscientes del proceso de cambio del siglo XXI y estar dispuestos también a cambiar nosotros. Esta visión se plasma en los hechos cotidianos. Por ejemplo, cuando los maestros interiorizan la importancia de revisar las tareas a los niños y de valorar sus esfuerzos, con lo cual la responsabilidad y el respeto se interiorizan también en los educandos.

Como podemos ver, los rectores desde lo cotidiano, desarrollan competencias, donde lo básico es comprender tanto la situación dada, como a las personas que la generan, llevarlas a la norma, es decir, mirar lo institucional y por supuesto tener los referentes conceptuales, que posibilitan la solución de la situación. En tal sentido las competencias de un rector no se ven a simple vista

sino desde las acciones que el realice y que están definidas con base en los desempeños algunos establecidos por la norma, otros por los conceptos teóricos pero sobre todo los del contexto. De todos modos esas acciones las realiza el rector con una intencionalidad y esta última es la más importante y significativa porque implica un elemento subjetivo del actor que lo lleva a trascender en una institución educativa que toma decisiones en forma colectiva, que se desarrolla en un ambiente escolar favorable, que la comunicación es fluida, donde todos sus agentes están en movimiento, es decir es inteligente. Por tanto partir de la dimensión axiológica es fundamental para los retos que se plantean desde los albores del siglo XXI para la educación en Colombia, Latinoamérica y el mundo.

Gracias a todos estos esfuerzos colectivos, nuestro colegio pasó de bajo a nivel alto en el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y esa es una demostración a las comunidades y a nosotros mismos de que si se puede, y de que el código de ética o de doble RR, la R del respeto, para la convivencia y la R, de la responsabilidad para la construcción del proyecto de vida, termina rindiendo sus frutos, valores centrales de nuestro código de ética que nos inspiran para tener una visión positiva que permita orientar a nuestros estudiantes y maestros.

## **La Mochila Mágica en la Virtualidad**

**Escalante Cárdenas, Martha Daniela**

mardanescar@hotmail.com

Finalizado: 26 – 03 – 2015/ Revisado 20 – 04 – 2015/ Aprobado 14 – 05 – 2015

### **RESUMEN**

La Mochila Mágica en la Virtualidad es una propuesta innovadora que surge a partir del Programa La Mochila Mágica. Busca desarrollar el programa en la virtualidad aminorando sus costos de funcionamiento, acrecentar la población atendida y ampliar la cobertura del programa mediante la creación de un sitio Web que permita el intercambio entre sus usuarios en el que se disponga de un centro documental, el desarrollo de cursos virtuales, intercambio de opiniones y experiencias y se promuevan eventos educativos. También la disposición de reseñas de textos y biografías de autores, novedades que incentiven el amor por la lectura. Se espera obtener resultados favorables en relación con la formación de lectores, transformación de métodos usados en la enseñanza de los procesos de lectura y escritura y la promoción de la lectura y la escritura.

Descriptores: Promoción de lectura, Virtualidad, Formación docente.

### **Presentación**

La Mochila Mágica es un programa de promoción de lectura que busca la formación de lectores desde los primeros años de vida, por lo cual dicho programa inicia brindando atención a los niños de Educación Inicial, actualmente ha ampliado su cobertura al subsistema de Educación Primaria. El programa atiende diversas instituciones del estado Táchira desarrollando tres líneas de acción como son: las actividades de promoción de lectura dirigida a los niños, la formación y actualización de docentes y la formación de padres.

Las actividades de promoción de lectura se constituyen principalmente por el préstamo circulante de libros de alta calidad literaria y los encuentros de niños con la lectura. La formación y actualización de docentes y padres, se desarrolla mediante jornadas de talleres que versan sobre temas como: los procesos de

lectura y escritura, el proceso de construcción de la lengua escrita, la promoción de la lectura, estrategias de animación de la lectura, selección y evaluación de textos.

La problemática planteada para el desarrollo del programa hace catorce años y que aun sigue vigente, es la concepción de lectura y escritura que poseen las docentes de Educación Inicial y Primaria, las cuales están referidas al desciframiento del código en cuanto a la lectura y a la reproducción de símbolos en cuanto a la escritura. Situación expresada por Maldonado y Guerrero (2008), al afirmar que:

Esta concepción tradicional, que ha prevalecido en la mayoría de las aulas de Educación Básica, ha trascendido los muros de la escuela y ha invadido poco a poco los Centros de Educación Inicial, interfiriendo negativamente en el proceso de construcción de la lengua escrita de los infantes (p. 99).

Debido a que la lectura y la escritura se les presenta a los niños de manera tradicional, es decir, como actividades mecánicas de repetición, sin ningún tipo de funcionalidad. Pues el repetir letras sin sentido, no les permite construir significado lo que interfiere con la finalidad del proceso de lectura.

Es importante resaltar que el programa la Mochila Mágica se fundamenta teóricamente a través de la corriente constructivista del aprendizaje, como lo señalan Guerrero y Maldonado (2000):

Por lo tanto el programa la Mochila Mágica, sustentándose en las últimas investigaciones realizadas desde la psicolingüística, la psicogenética, la sociolingüística, la teoría histórico-cultural de Vigotsky, y los aportes de la neurociencia, propone poner en contacto al niño desde muy temprana edad con textos y materiales de alta calidad literaria, propiciando el contacto entre niños y textos desde antes que estos ingresen al jardín. Es necesario que a los niños y a las niñas se les lea desde siempre, desde el momento en que son capaces de oír, a través de experiencias definidas, con criterios de diversidad y continuidad (p. 4).



Es decir, que entre más temprano se les empiece a leer a los niños materiales de calidad, más se contribuirá con el proceso de construcción de la lengua escrita y a la vez con el hábito y amor por la lectura, debido a que alcanzan a construir significado y evidenciar la funcionalidad de los procesos de lectura y escritura en la vida.

Sin embargo, los esfuerzos que han realizado las promotoras de lectura para alcanzar los objetivos planteados son unas semillas de un inmenso jardín, debido a que existen limitaciones para tener presencia en cada una de las instituciones educativas en las que se desea desarrollar el programa, por dificultades de traslado, tiempo, cantidad de textos, aunado a que el programa no cuenta con un financiamiento constante que permita cubrir los gastos de funcionamiento, los cuales son cubiertos por las coordinadoras del programa y sus colaboradoras, por tanto conviene pensar en otra manera de garantizar la presencia en cada una de las instituciones educativas de la localidad y de la región.

Por ello se considera que una manera efectiva para continuar llevando a cabo el programa y que favorecerá la ampliación de cobertura es con la incorporación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales son una herramienta de vanguardia en el ámbito educativo y para el desarrollo del conocimiento, así como por su bajo costo, consideraciones reflejadas por Hernández (2011) al expresar que:

(...) Se han convertido en los últimos años, especialmente a partir del desarrollo de la web, en un movimiento que transforma de manera permanente y vertiginosa la relación docente-estudiante en gran parte de los países del mundo. Es importante advertir que dicha revolución se acompaña de una reducción sin precedentes en los costos de manejo, archivo y transmisión de información (p. 147).

Entonces, es oportuno considerar que el programa La Mochila Mágica, aproveche estas herramientas tecnológicas para el fomento de la lectura, incorporándose en el mundo de la virtualidad mediante la construcción de un sitio web, que favorezca la formación y actualización docente a través de intercambios

de opiniones y experiencias que contribuyan en la promoción de los procesos de lectura y escritura en los niveles de educación inicial y primaria, así como la difusión de los textos de alta calidad y contenido literario que se utilizan en el programa, lo cual permitirá ampliar en gran medida la cobertura de éste, y lo más importante contribuir con la formación de lectores.

### **De la Mochila Mágica a la Mochil@ Mágic@ en la Virtualidad**

Esta propuesta innovadora, iniciará con la creación de un sitio Web constituido en un principio por dos espacios dinámicos, uno destinado a las actividades de formación, en el cual debe existir un centro documental, un espacio de intercambio de experiencias y opiniones en el cual se genere la interacción constantemente entre las promotoras de lectura y escritura con las docentes y padres usuarios del programa, así como un espacio de promoción de eventos relacionados con el ámbito educativo. El otro espacio destinado a la promoción de la lectura y la escritura en el cual se incluirán las reseñas de los textos a usar, biografías de autores y las novedades, así como las animaciones de la lectura de diversos textos con la finalidad de que se promuevan distintas estrategias para el incentivo del hábito y amor por la lectura.

Para el desarrollo de la propuesta se plantea realizar actividades presenciales de difusión del sitio Web y su funcionamiento con las docentes, padres y niños que ya son usuarios presenciales del programa, así como también en las distintas comunidades académicas interesadas en la Educación. Igualmente, a través de una lista de correo difundir boletines informativos digitales de la implementación del programa virtual y las novedades del mismo.

La evaluación de la propuesta estará determinada por la cantidad de visitas que se reporten en el sitio Web y de manera cualitativa mediante los comentarios que realicen en los espacios de opinión que se creen.

## Resultados Esperados

Con la implementación de La Mochila Mágica en la virtualidad se espera:

- El desarrollo de promoción de la lectura y la escritura en soporte electrónico en los niños, docentes y padres
- La transformación de la metodología usada para la enseñanza de los procesos de la lectura y la escritura
- El incremento de la atención y la ampliación de cobertura del programa La Mochila Mágica
- Contribuir con la formación de lectores, a partir del uso de las distintas herramientas tecnológicas
- Difundir experiencias significativas educativas que se desarrollan en la localidad, región y país
- Propiciar la construcción de conocimiento en todos los usuarios del programa La Mochila Mágica

## REFERENCIAS

- Guerrero, D. y Maldonado, Z. (2000, Diciembre). *Proyecto: "Incentivemos el amor por la lectura en los niños desde el preescolar" Programa "La Mochila Mágica"* [Documento en línea]. Ponencia presentada en el Congreso Mundial de Lecto- Escritura, Valencia. Disponible: <http://www.waece.org/biblioteca/pdfs/d167.pdf>. [Consulta: 2014, Octubre 21]
- Hernández, I. (2011). TIC: Un mundo de oportunidades en la formación profesional. *Pensando Psicología*, 7,13, 146-158.
- Maldonado, Z. y Guerrero, D. (2008). La Mochila Mágica. Programa de promoción de lectura para la Educación Inicial. *Acción Pedagógica*, 17,96- 105.
- Maldonado, Z. y Guerrero, D. (2011). *La Mochila Mágica en la Escuela Primaria con los Colectivos Pedagógicos* [Documento en línea]. Ponencia presentada en el Sexto Encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de

Escalante Cárdenas, Martha Daniela: La mochila ecológica en la virtualidad  
Investigación y Formación Pedagógica, Año 1 N° 1 / Enero – Junio 2015 pp 86 – 91

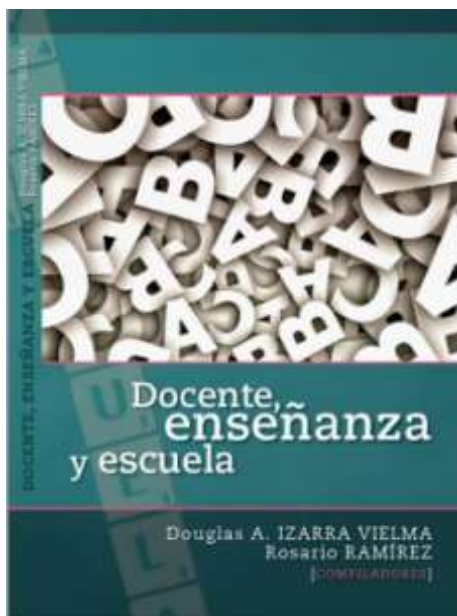
Maestras y Maestros que hacen Investigación e Innovación desde la  
Escuela, Córdoba. Disponible:  
[http://www.colectivoeducadores.org.ar/cd\\_6to\\_encuentro/pages/pdf/eje\\_2/pdf\\_2\\_venezuela/V039x.pdf](http://www.colectivoeducadores.org.ar/cd_6to_encuentro/pages/pdf/eje_2/pdf_2_venezuela/V039x.pdf) [Consulta: 2014, Noviembre 21]

## Reseña de Docente, Enseñanza y Escuela

**López, Mauryana**

mauriana26@hotmail.com

Finalizado: 12 – 04 – 2015/ Revisado 20 – 04 – 2015/ Aprobado 14 – 05 – 2015



Sirva esta reflexión, para introducir el texto Docente, Enseñanza y Escuela, obra elaborada por 18 profesores que desarrollan su trabajo en el Centro de Investigación Educativa “Georgina Calderón”, es un libro que contribuye con el corpus teórico en torno a la educación en Venezuela, enfocada en la revisión y reflexión de postulados pedagógicos y filosóficos con tendencias postmodernistas, en la ruptura de viejos paradigmas, presentando nuevos programas y proyectos de vanguardia, en correspondencia con los ejes de la didáctica del Sistema Educativo Venezolano; Investigación, innovación y creatividad, que impulsa una nueva formación en la praxis del hecho educativo.

Sin duda alguna, los profesionales, pedagogos de la obra “Docente, enseñanza y escuela” a lo largo de sus 11 capítulos crean un espacio de reflexión al confrontar sus experiencias, con las realidades del aula, brindando un abanico de posibilidades a otros docentes, permitiendo además una renovación en la gestión de sus prácticas, con mística y ética, desde diferentes visiones y temáticas, lo que conlleva hacer una revisión epistemológica

referente a la identidad del docente, el pensamiento reflexivo en educación, la planificación por proyectos y mediación en las aulas de clase, la evaluación educativa, los valores, la formación docente, virtualidad, formación de lectores, resolución de conflictos, sostenibilidad.

Bajo esta perspectiva, se propone la necesidad de redimensionar la teoría y práctica de los docentes, que den respuesta a la luz de las nuevas exigencias tanto tecnológicas como ideológicas de una sociedad como la venezolana, inmersa en la incertidumbre de la complejidad, que demanda, valores de respeto, tolerancia, equidad, justicia, además requiere de una visión anclada en un futuro más esperanzador, con una educación de calidad anhelada por todos los actores del hecho educativo. En este sentido, cobra cabida los temas que a continuación se presentan en esta maravillosa obra, en que la relación dicotómica de los conocimientos de la teoría y práctica de sus protagonistas, se combinan en un sistema de mutuo enriquecimiento que se alimentan de los procesos de investigación, para intervenir en la didáctica, cultivando además una cultura de paz.

Ahondando en estos planteamientos, a favor de una mejor educación la Universidad Pedagógica Experimental "Libertador" se honra en presentar este trabajo, como parte del compromiso académico que tiene con las maestras y maestros, en relación con la formación pedagógica, científica, humanística.

En definitiva, aboga para que cada docente incorpore, su autoformación dentro de la praxis, con estrategias innovadoras, una evaluación reflexiva que desarrolle las potencialidades, y un currículo abierto a nuevos conocimientos que atienda la pluridiversidad social, cultural, política y tecnológica del país, reconociendo que queda mucho camino por recorrer, lo importante es impulsarse, con ética y dignidad, porque el cambio está dentro de cada uno, cada docente es libre para decidir si quiere optar por ayudar a transformar una mejor sociedad, a favor de los estudiantes.

## **Reseña de Actividades Desarrolladas por el CIEGC**

**Izarra Vielma, Douglas A.**

daiv@ciegc.org.ve

Durante el primer semestre del año 2015 el Centro de Investigación Educativa "Georgina Calderón" desarrolló las siguientes actividades:

I Encuentro de la Mochila Ecológica: actividad desarrollada en la ciudad de Pregonero (Municipio Uribante) Estado Táchira los días 12 y 13 de enero. El evento fue planificado, desarrollada y evaluado por los estudiantes de la cohorte 2013 de la Maestría en Gerencia Educacional en el marco del proyecto de investigación "La Mochila Ecológica: Lectura para la sostenibilidad" orientado por la Dra. Doris Guerrero. La actividad benefició a más de 150 niños de la escuela estatal José Ignacio Cárdenas.

Jornada Liderazgo Educativo: realizada en la casa de la cultura de la ciudad de Colón (Municipio Ayacucho) Estado Táchira el día 04 de febrero. El evento fue planificado, desarrollado y evaluado por los estudiantes de la cohorte 2014 de la Maestría en Gerencia Educacional, se contó con la participación de más de 100 docentes y se presentaron dos conferencias magistrales a cargo del Dr. Antonio Pérez Esclarín y de la Dra. Ligia Chacón. Para esta actividad los estudiantes contaron con la asesoría del CIEGC a través del Msc Reinaldo Clemente.

Jornada Recreación y Educación: este evento se efectuó en la ciudad de Coloncito (Municipio Panamericano) Estado Táchira, el día 14 de marzo. Igual que en los anteriores casos fue planificado, desarrollado y evaluado por los estudiantes de postgrado, en este caso la cohorte 2014 de las Maestrías en Gerencia Educacional e Innovaciones Educativas (convenio UPEL – Educator) en conjunto con el Consejo Latinoamericano de Recreación. En esta actividad participaron más de 60 docentes que presenciaron tres conferencias a cargo de los profesores Hungría Hómez, Lelis Bautista y Víctor Sayago. Para esta actividad los estudiantes contaron con la

asesoría del CIEGC a través de los investigadores Msc Reinaldo Clemente y Msc Yajaira Hómez.

Actividad de Formación Corrección de Estilo de Artículos Científicos: con el propósito de promover la formación de los docentes investigadores el Consejo Técnico del CIEGC organizó esta actividad los días 30 de abril y 01 de mayo. Estuvo a cargo del profesor Ender Andrade de la Universidad de Los Andes (ULA), quien compartió su experiencia y presentó recomendaciones en relación con el uso apropiado del discurso académico. En este espacio de formación participaron 23 profesores adscritos a las líneas Formación Docente e Investigación Pedagógica.

Foro Leer y Escribir en la Universidad: esta actividad de formación tuvo la particularidad de ser organizada de forma conjunta entre la Universidad de Los Andes, la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) y la Universidad Pedagógica Experimental Libertador a través del CIEGC. Se desarrolló el día 15 de mayo y contó con la intervención de las profesoras: Melissa Manrique, Elisa Bigi y Coromoto Salas, quienes expusieron los resultados de sus investigaciones en relación con los procesos de lectura y escritura en los espacios universitarios. Esta actividad fue abierta al público y participaron en ella 72 personas.

IX Encuentro de Niños, Niñas y Docentes con la Lectura y II Encuentro de la Mochila Ecológica: esta actividad se vincula con los proyectos de investigación “La Mochila Ecológica: Lectura para la sostenibilidad” de la Dra. Doris Guerrero y “La escuela para la vida. Una educación para la sostenibilidad” de la Dra. Faviola Escobar. Se realizó con la intención de desarrollar una conciencia ambiental a través de la promoción de la lectura. El evento se efectuó los días 25 y 26 de mayo de forma simultánea en 7 escuelas dependientes de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal con lo cual se beneficiaron más de 1500 niños, además, los estudiantes de los programas de maestría del Núcleo Académico Táchira participaron activamente en la organización y desarrollo de la actividad.



Además de los eventos señalados anteriormente los investigadores también participaron en otros espacios a nivel nacional e internacional, entre los cuales destacan el Encuentro Regional de Educadores, en el cual los investigadores del CIEGC tuvieron una destacada presencia que se evidenció en el foro central, con la intervención del Dr. Douglas A. Izarra Vielma, 6 ponencias (de los profesores Dra. Nelsy Carrillo, Dra. Nancy Escobar, Dra. María Chacón, Dra. María Salvatierra, Dra. Isabel Calderón, Msc. Henry Castillo, Esp. Rita Mora y Esp. Daisy Rojas) y 1 taller desarrollado por la Dra. Jemima Duarte. Por otra parte a nivel internacional el Dr. Douglas A. Izarra Vielma participó en el I Congreso de la Red Académica Iberoamericana sobre Ética Profesional y Responsabilidad Social Universitaria, evento celebrado en la ciudad de Medellín (Colombia) del 04 al 06 de mayo.

Durante este primer semestre del año se realizó el rediseño de la página web [www.ciegc.org.ve](http://www.ciegc.org.ve) a través de la cual nuestra unidad de investigación mantiene una comunicación constante de las actividades que realiza, también se actualizó la plataforma de aulas virtuales de Moodle que sirve a los programas de pregrado, postgrado y extensión del Núcleo Académico Táchira y otras entidades académicas y se registraron 17 proyectos de investigación, diez de los cuales corresponden con el postdoctorado "Investigación, Pedagogía y Conocimiento" que comenzó a desarrollarse en el mes de abril.