

# Modelo Gerencial Interdisciplinario con Enfoque Complejo Dirigido al Fortalecimiento del Desempeño Directivo en la Educación Básica

María Rodríguez  
UPEL-IMPM  
neferty482010@hotmail.com

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 14, Nº 1 y 2  
Junio - Diciembre 2014  
pp 49-66

Recibido: Sep. 2014  
Aprobado: Oct. 2014

## Resumen

*Este trabajo doctoral tuvo como propósito Construir un Modelo Gerencial Interdisciplinario con Enfoque Complejo dirigido al fortalecimiento del desempeño directivo en la Educación Básica, debido a que se evidencia un desempeño gerencial inadecuado en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria, así como son llevados poco eficientemente los estilos gerenciales por parte del gerente educativo reflejado en el desconocimiento de los principios gerenciales, inexistencia de la evaluación al personal y de los elementos fundamentales como son la comunicación y la supervisión. Los referentes teóricos a ser tratados en el estudio son la Gerencia de Forrest (1999), la Interdisciplinariedad de Ander Egg (1999), el Enfoque Complejo de Edgar Morin (1998), Funcionalismo de Emile Durkheim (1983), la Teoría Estructuralista de Levys Strauss (Década de 1940). Dentro de los fundamentos Filosóficos se encuentra la corriente humanista, el Construccinismo Social de Berger y Luckman (1986) la Teoría Comunicativa de Jurgen Habermas (1981). Con respecto a la vía metodológica: Se basó en el paradigma cualitativo tomando en consideración el método hermeneúutico, las unidades de estudio son informantes clave del contexto espacial ubicado en las catorce (14) Escuelas Básicas del Distrito Escolar Nro. 1 del Estado Bolivariano de Miranda; la técnica de recolección de información fue la entrevista en profundidad, donde se codificaron y categorizaron la información presentada por los informantes claves, para el análisis y la interpretación de los resultados y la generación de conocimiento se utilizó la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin. Reflexionando que en la gerencia educativa se encuentran presentes los estilos gerenciales, se realiza la práctica de la interdisciplinariedad y se encuentran inmersos los operadores lógicos del pensamiento complejo y un desempeño discriminado en el orden funcional y cognitivo, todo lo anterior condujo a establecer el fundamento teórico que sustenta al Modelo GIECDDEB.*

**Palabras clave:**  
Interdisciplinariedad,  
Gerencia, Gerencia  
Educativa, Enfoque de  
Sistemas, Enfoque de  
la Complejidad.

## Interdisciplinary Management Model with Complex Focus Aimed at Strengthening the Directive Performance in Basic Education

### Abstract

*This doctoral work has the purpose of building an Interdisciplinary Management Model with a complex focus addressed to: reinforce the managerial performance due to the inappropriate usage of it in primary school, improve the managerial styles due to the lack of awareness of the managerial principles by the educational director and promote the communication among the personnel and evaluation and supervision of it. The theoretical resources that were considered in the research are: La Gerencia by Forrest (1999), La Interdisciplinariedad by Egg (1999), El Enfoque Complejo by Morin (1998), Funcionalismo by Durkheim (1983), La Teoría Estructuralista by Strauss (1940). The philosophical principle is based on the humanistic branch, El Construccinismo Social by Berger and Luckman (1986) La Teoría Comunicativa by Jurgen Habermas (1981). Regarding the methodological via, the study was made through: the qualitative*

**Key words:**  
Interdisciplinary  
Nature,  
Management,  
Educational  
management,  
Focus of systems,  
Focus of complexity.

*paradigm with the hermeneutical method, the units of study that were based on key informants of the spatial context located at fourteen (14) elementary schools of the Capital District #1 in the State of Miranda, the gathering of data through the interview where the information was codified and categorized to be presented by the key informants, and the analysis and interpretation of results and the generation of knowledge which were obtained by La Teoría Fundamentada by Strauss and Corbin. To conclude, considering that the educational manage requires; the managerial styles, the application of the practice of interdisciplinary nature, the usage of logical operators of the complex though and the differentiated performance in the functional and cognitive order; the research leads the study to establish the theoretical principles which support the GIECDDE Model.*

## Mod è le Interdisciplinaire de Gestion Avec un Point de Vu Complexe Dirig é au Renforcement des bons Résultats de la Direction de l' Éducation de Base

### Résumé

*Cette recherche doctoral a l'objectif de construire un Modèle Interdisciplinaire de Gestion avec la perspective complexe afin de: renforcer les résultats de la gestion à cause de l'usage inapproprié de lui dans l'éducation de base, améliorer les styles de gestion à cause de la méconnaissance des principes de gestion par la direction de l'institution éducative et promouvoir la communication entre le personnel et l'évaluation et supervision de lui. Les sources théoriques qui ont été considérés pour la recherche sont: La Gerencia de Forrest (1999), La Interdisciplinariedad de Egg (1999), El Enfoque Complejo de Morin (1998), Funcionalismo de Durkheim (1983), La Teoría Estructuralista de Strauss (1940). À propos de la manière méthodologique, l'étude a été fait par: le paradigme qualitatif avec la méthodologie herméneutique, l'unité d'étude qui a été basée en informateurs clés du contexte spatial situé dans quatorze (14) écoles primaires de Le District Capital #1 à le Département de Miranda, la collecte des informations par l'interview et l'analyse et l'interprétation des résultats, et la production de connaissance qui a été obtenue par La Teoría Fundamentada de Strauss et Corbin. Pour conclure, vu que la gestion éducative requiert; les styles managériaux, l'application de la pratique de la nature interdisciplinaire, l'usage des opérateurs logiques du pensée complexe et la réalisation différenciée en l'ordre cognitif et fonctionnel ; la recherche conduit l'étude à établir les principes théoriques soutenus par le Modèle GIECDDE.*

**Mot clefs:**  
Nature  
interdisciplinaire,  
Gestion,  
Gestion éducative,  
Centre de systèmes,  
Centre de complexité.

### Introducción

Los factores transformacionales que se están dando actualmente en las organizaciones justifican la necesidad de realizar innovaciones en las mismas especialmente en las instituciones educativas, tal como los sostienen los autores Grant, Wailes, Michelson, Brewer y Hall (2002 p. 37), sobre el tema predominante en la dirección y el pensamiento organizativo, se encuentra enmarcado en el cambio y el requerimiento de ejecutarlo como una manera de adaptarlo al entorno de dichos establecimientos.

Las circunstancias originadas por el entorno exigen de las instituciones educativas la capacidad de acción ante los cambios para describirlas y catalogarlas de exitosas, lo cual constituye la forma de lograr la orientación organizativa por medio de estrategias gerenciales.

El análisis situacional inicia con La esfera de la realidad gerencial tiene una estructura sistémica enmarcada en el supra sistema educativo venezolano, donde se encuentra el subsistema de Educación Básica funcionando, cuyas aristas con los otros sistemas de la sociedad: el político, económico, social, religioso, nutre de conocimientos el contexto de cada uno de ellos, permitiendo delimitar las políticas educativas de la Nación.

Desde esta perspectiva, la organización escolar significa la existencia de un proceso de construcción en la ejecución de las funciones administrativas y gerenciales del quehacer educativo, es decir, una relación e integración de dos ámbitos de la praxis educativa, la función de educar y las responsabilidades que le atañe al director escolar como gerente,

constituyéndose como generador de opciones ante situaciones diversas.

En este sentido, las particularidades de estos cambios producen inciertos, turbulencias, imprevistos de relevancia en los modos de conducir la gestión escolar, incidiendo en sus formas de pensar, decidir y actuar, lo cual afecta el funcionamiento gerencial para el logro de la misión institucional, donde la variedad de situaciones que a diario se presentan en la dinámica es diversa y compleja, se le exige a una sola persona, en este caso al directivo, tener la capacidad de mostrar patrones de conducta que combinen elementos de estilos de liderazgo, lo que no en todos los casos es factible y agudiza los problemas; tales como: la comunicación, control, resolución de problemas, entre otros.

De allí, que, la habilidad del gerente para alcanzar los objetivos y el esfuerzo conjunto de los miembros adscritos a las instituciones vayan en procura de la consecución de las metas previamente establecidas, es decir, del todo, las partes, la integración interna y la adaptación con el entorno, la eficiencia, eficacia, la visión global donde se privilegia la totalidad de la gestión gerencial y de cada uno de sus componentes, la importancia radica en ver el todo para apreciar lo emergente sistémico y no cada parte aisladamente (Chiavenato, 2009).

La actualización permanente, señalada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) permite al docente desarrollar sus competencias laborales, entendidas estas como “la capacidad de hacer con saber, (...) lo cual involucra conocimientos, modos de hacer, valores y responsabilidad por los resultados obtenidos” (Bar, 2011, documento en línea).

Ahora bien, respecto a las competencias laborales “el saber hacer”, el directivo debe además de dominar las competencias didácticas-pedagógicas, paralelo a ello, es necesario que conozca y aplique las institucionales-administrativas propias de un gerente, por lo tanto, debe conocer de planificación, motivación, diagnosticar problemas u obstáculos que se le presenten, dándole soluciones mediante la participación social, utilizando fuentes de información adecuadas y trabajar en equipo, entre otras.

Apreciándose en este nivel de la educación primaria fruto de la experiencia durante el desempeño como docente coordinadora en diferentes planteles, desfases debido a que los directores conducen poco el proceso pedagógico, aunado a ello, el exceso de papeleo administrativo que deben realizar impide el acompañamiento pedagógico adecuado para los docentes, la supervisión es escasa, y por lo general, el tiempo no es suficiente para ejercer sus funciones administrativas y gerenciales.

Igualmente, ratifica producto de investigaciones en el ámbito educativo, la baja aplicabilidad en las funciones y los estilos gerenciales incapaces de alcanzar las metas institucionales, ocasionando una gestión escolar carente de herramientas para dirigirse y autoevaluarse estructural y administrativamente, en la búsqueda de la resolución de problemas propios de la organización escolar.

No obstante, la autora aprecia en las respuestas emitidas por los informantes clave que existe en las instituciones educativas la ausencia de supervisión durante el desarrollo y después de la culminación de los proyectos de aprendizaje, la función gerencial del directivo se limita solo a la parte administrativa como solicitud de recaudos de planificación y evaluación, reuniones, consejos directivos y docentes son escasos, descuidando la parte pedagógica.

Asimismo, se observa que el personal docente no recibe cursos o talleres de actualización, notándose debilidades en la planificación por cuanto cada docente trabaja de manera diferente debido a la falta de orientación en la utilización de una metodología común para elaborar los proyectos y de esta forma, alcanzar el objetivo institucional que en ningún momento ha sido comunicado por los directivos del plantel.

Este planteamiento refleja como el todo educativo gerencial se encuentra afectado en esa totalidad, es decir, la educación está relacionada con la formación de las personas, de acuerdo al tipo de sociedad que se desea, por lo tanto, debe tener pertinencia para darle respuestas por medio de la formación de sus ciudadanos y ciudadanas, capaces de vincularse a los diferentes ámbitos y que coadyuve en la misma.

Se destaca en esta dirección, la poca efectividad del desempeño de quienes laboran en las escuelas, la cual se encuentra influenciada por la ausencia total de respeto profesional, personal, carencia de reconocimiento, falta de motivación, confianza en sí mismo, liderazgo autocrático, toma de decisiones unilaterales, comunicación, escasa participación, lo anterior se reflejan en las investigaciones realizadas por los alumnos de postgrado de diferentes universidades relacionadas con la Educación Básica, lo que trae como consecuencia una gerencia educativa de baja calidad.

Por tal motivo, el directivo para cumplir cabalmente con su gestión debe tener una formación gerencial, y patrones de criterios al momento de ejercer sus funciones, contar con una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre, de una ideología en su trabajo, que le permita ganar apoyo y partidarios comprometidos con la educación básica y ejecutar acciones tendentes a buscar la calidad.

Se podría decir que uno de los elementos relevantes es el perfil del gerente, prevaleciendo la capacidad para establecer y desarrollar relaciones interpersonales efectivas dentro del Sistema de la Educación Básica, no obstante, las funciones de planificación y la toma de decisiones son efectuadas con precaria información por parte del directivo del plantel, así como los procesos administrativos desarrollados con una limitada autonomía, lo que se planifica y se decide en el nivel central se hace aleatoriamente, donde el gerente educativo sólo le queda cumplir con dichos lineamientos.

Además de lo descrito, es fácil constatar que el resultado concreto de las reformas emprendidas durante años ha sido el restar capacidad e incentivos para la toma de decisiones gerenciales a aquellos que precisamente tienen en sus manos la conducción cotidiana del proceso educativo: los directores de los planteles, los cuales deben emplear las herramientas administrativas para aumentar la productividad de las instituciones educativas, el fortalecimiento humano, la comunicación y la verdadera autonomía.

Dentro de este marco de referencia, por entre vista no estructurada la evidencia en opinión de los

informantes clave la falta de pertinencia social de la gerencia, la escasa credibilidad en la escuela como institución del país, aunado a las deficiencias del proceso de formación y actualización de los profesionales de la docencia en el subsistema de Educación Básica en el nivel de primaria.

Igualmente, la inexistencia de la evaluación al personal impide definir las áreas específicas requeridas para el mejoramiento del subsistema de Educación Básica por el desconocimiento de las debilidades, se excluyen los estilos gerenciales prevalentes en la misma, así como de los elementos fundamentales como son la comunicación y la supervisión.

Aunado a lo anteriormente señalado y de los análisis se aprecia la tendencia marcada a nombrar directores, sin existir congruencia entre él y el trabajo administrativo, desconociendo los principios gerenciales, o adquiridas estas por la experiencia en su labor lo cual no le lleva a lograr sus competencias con efectividad.

Se evidencia además, referida al desempeño gerencial que en la mayoría de las escuelas se encuentran docentes ejerciendo estos roles, sin el apresto profesional en gerencia lo cual se percibe a través de la débil motivación a su personal ocasionando un rendimiento deficiente en la labor educativa e insatisfacción en el ejercicio de sus funciones, a pesar que en existen escuelas que se rigen por los mismos lineamientos emanados de los órganos competentes, se encuentra relativamente cerca unas de las otras, pero se observa que existen diferencias entre ellas en cuanto a la forma gestionar y de establecer relaciones entre ellos.

Lo cual se contradice en la dinámica escolar cuando el personal directivo asume una actitud indiferente ante las situaciones problemáticas que afectan a sus instituciones, aunado a esto, se observa una conducta organizacional compleja, producto del proceso comunicacional que incide en la toma de decisiones, motivación, estilo de liderazgo y las relaciones que envuelven aspectos emotivos de los individuos.

De allí, que se ejecuten esfuerzos por parte de los entes gubernamentales para que los directivos

educativos desarrollen cambios, donde se involucre al personal docente con el respaldo y apoyo de los actores escolares entre los que se destacan: administrativos, obreros y las comunidades educativas, lo cual ha sido limitado, generándose distancias que hacen difícil alcanzar el logro de identificación y compromiso de los actores escolares con las transformaciones gerenciales que se requieran.

De esta forma, surge un interés creciente de la investigadora por conocer y comprender el desarrollo en la intención y el compromiso que deben tener los integrantes de la institución escolar ante el cambio a través del desempeño gerencial y más aún cómo y por qué surge la necesidad de apreciar por medio de la naturaleza interdisciplinaria de la realidad y la complejidad la gerencia educativa, que permita generar a partir de resultados un modelo gerencial interdisciplinario con enfoque complejo que coadyuve a fortalecer el desempeño directivo de la Educación Básica en Venezuela.

### Propósito General

Construir el modelo gerencial interdisciplinario con enfoque complejo dirigido al fortalecimiento del desempeño directivo en la Educación Básica en Venezuela.

### Propósitos Específicos

- Develar la praxis gerencial en el desempeño dentro del contexto de la Educación Básica en el nivel de primaria.
- Interpretar los epistemes ontológicos, filosóficos, epistemológicos y axiológicos inmersos en la Gerencia Educativa que coadyuven en la construcción del modelo gerencial interdisciplinario con enfoque complejo dirigido al fortalecimiento del Desempeño directivo en la Educación Básica en el nivel de primaria.
- Comprender las relaciones e interrelaciones que emergen en la complejidad de la dinámica gerencial de la Educación Básica en el nivel de primaria desde la perspectiva interdisciplinaria en el abordaje del desempeño directivo.

- Generar el modelo gerencial interdisciplinario con enfoque complejo dirigido al fortalecimiento del desempeño directivo en la Educación Básica en el nivel de primaria.

Para alcanzar esta meta se desarrolló un estudio el cual se encuentra en forma ordenada y sistematizada en cinco Capítulos.

## Entramado Teórico

### La Gerencia

Sobre la definición del término gerencia, se entiende a la gerencia como el proceso por el cual una figura central (gerente) enfoca sus conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes para lograr el desempeño óptimo de una organización, tomando en cuenta lo que está en su entorno: capital humano, recursos materiales, fortalezas y amenazas, entre otras, teniendo como visión lograr una gerencia eficaz y de calidad.

En este orden de idea, Forrest (1999 p. 25) la define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr metas predeterminadas, su objetivo global es lograr la eficiencia máxima en las operaciones al llevar a cabo las misiones que se le asignen. Señala cinco (5) estilos gerenciales: la auto gerencia, la gerencia interna comprendida por la ascendente, descendente, transversal y la gerencia externa, sin dejar de lado la comunicación integrada, supervisando la organización y la evaluación de 360°.

### La Gerencia Educativa

La autora define la gerencia educativa como el proceso a través del cual el director orienta y conduce la labor docente y administrativa del plantel así como las relaciones con el entorno, con miras a alcanzar los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio educativo de calidad, coordinar las distintas tareas y funciones de los actores escolares hacia la consecución de los proyectos comunes, adaptarse a cambios profundos y una acelerada transformación del contexto social y responder a las demandas que exigen los nuevos entornos educativos.



## La Interdisciplinariedad en la Gerencia Educativa

El reto que se plantea, es asumir que la escuela debe ser espacio de actitudes abiertas, donde confluyan la pluralidad de vocación, con respeto a lo singular y particular, en el cual se construya un aprendizaje constante, intelectual, crítico, social y afectivo, donde la colaboración constituya el elemento principal en la creación de estilos de conocimientos. Aunado a esto, existe reconocimiento al valorar las aportaciones que den los otros colegas dentro de un clima que suscite el intercambio de experiencias, el reconocimiento de los errores propios y las vivencias de la profesión. (Cardona citado por Gento, 1998), caracterizado por la flexibilidad, adecuación y enriquecimiento, promoviendo un enfoque que busque el desarrollo humano integral de la gerencia educativa. Ver figura 2.

## El Paradigma de la Complejidad en el ámbito Educativo

La Complejidad constituye una parte de la experiencia diaria que se encuentra presente en diferentes contextos de las manifestaciones cotidianas, lo cual introduce a un mundo cambiante, inestable y que fluctúa, donde este último es afectado por los elementos que de acuerdo a su calidad se interrelacionan y esto se aprecia en la gestión gerencial de las escuelas del subsistema de Educación Básica en el nivel de Educación Primaria, por la cantidad de actividades a ser realizadas para que de ese modo los elementos demuestren distintos grados de calidad (Ugas, 2006, p. 11-14).

Dentro de la gerencia educativa la complejidad produce un orden con el cumplimiento de las funciones de planificación, organización, dirección y control así como el orden cognitivo producto del perfil personal y profesional del directivo, todo esto le da funcionalidad al sistema en la gerencia escolar debido a la interacción de todas ellas originando conductas y propiedades que individualmente no se evidencian. En consecuencia, la gerencia educativa debe auto organizarse de acuerdo a la información para tomar de ella lo que necesite y evolucionar.

El análisis precedente permite establecer siguiendo lo mencionado por Morin (2001) los tres

operadores lógicos que delinear el pensamiento complejo como una representación del proceso auto-eco-organización en el surgimiento de la complejidad y su interrelación con el ámbito educativo. A continuación los principios del pensamiento complejo:

*El Principio Dialógico del Pensamiento Complejo*, señala que en un sistema complejo se presenta la dialógica, es decir, se relacionan las ideas o principios propios que tienen como características sus antagonismos, esto implica la concurrencia, complementariedad y el antagonismo.

*El Principio de Recursión*, este principio está presente la idea de bucle retroactivo, originando la auto-producción y auto organización que en conjunto con la recursividad permite la comprensión de los sistemas complejos, como ocurre en el Sistema Educativo, específicamente, en el Subsistema de Educación Básica en el nivel de primaria.

*El Principio Holográfico*, este principio establece que el todo está en las partes y que todo está dentro de las partes, en el desempeño de la gerencia educativa es la representación o portador de la singularidad de la interacción de cada una de las partes.

*El Principio de Emergencia*, para este debe existir un continuo, permanente e incesante vaivén, en las realidades emergiendo cualidades o propiedades que no son reducibles a los elementos que la componen y que retroactúan sobre las mismas, no estaban en las partes consideradas aisladamente.

*El principio de auto-eco-organización*, sostiene que cuando se realiza la lógica de los sistemas se deben considerar el entorno interno y externo, un pensamiento ecologizado, sin que por ello exista una reducción del objeto.

A continuación la autora realiza un gráfico donde se visualiza la relación existente entre la Gerencia presentada por Forrest, los elementos de la Gerencia Educativa y su interrelación con los operadores lógicos del Enfoque Complejo de Morin. Ver Figura 1.

**Figura 1**  
**Vinculación de los Operadores Lógicos del Enfoque Complejo de Morín con la Gerencia Educativa y las Gerencias de Forrest.**



Fuente: Elaboración propia.

### El Desempeño Gerencial y el Desempeño Gerencial Educativo

El desempeño se define como la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; Drucker (2000 p. 37) dice: que eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” y eficacia significa “hacer las cosas correctas”, es decir, el grado en que se determina o alcanzan los objetivos apropiados, se encuentra asociado en función de la capacidad de la persona (atributos individuales), de su voluntad (esfuerzo laboral) y de la oportunidad que le ofrece la organización para obtener su desempeño (apoyo organizacional).

Existen otros aspectos que inciden indirectamente sobre el desempeño y actúan sobre los señalados anteriormente (conocimientos, habilidades y la motivación), las cuales son: las condiciones sociales, culturales y demográficas, los factores de la personalidad y las condiciones propias del puesto de trabajo, en consecuencia, debe adaptarse a los cambios que ocurren en el contexto en que opera, asumiendo los riesgos responsablemente y enfrentarlos de tal modo que la organización escolar sea perdurable.

### Corrientes filosóficas que orientan el Análisis, Interpretación y Comprensión de la Gerencia Educativa

El humanista Marco Tulio Cicerón, señalaba que el hombre no puede conocer la verdad con certeza y evidencia, tiene que contentarse con juicios más o menos probables, verosímiles a ellos, debe atenderse el hombre prudente en todo, pero especialmente en las cosas prácticas de la vida (Pérez, 1994, p. 1).

El motivo fundamental es que el hombre posee una dignidad que le son propia, por ser humano, es decir, una fuerza moral que no sólo comprende la facultad espiritual sino que también abarca la parte afectiva lo cual hace a los hombres dignos de valorarse mutuamente, este concepto empleado por Cicerón separa completamente el aislamiento del hombre.

El Construccionismo Social de Peter Berger y Thomas Luckman, aparece en los EE.UU, en el año 1966, sostiene que todo el conocimiento más básico tenido de la realidad se deriva y es mantenido por las interacciones sociales, es decir, surge cuando las personas interactúan, comprendiendo que

sus opiniones están relacionadas con su realidad y cómo actúan sobre su sentido común; reforzando de esta forma la percepción de la realidad, es una teoría basada en los elementos psicológicos y sociológicos, donde se considera cómo se desarrollan en los contextos sociales.

Lo expuesto anteriormente implica cómo esta realidad es reproducida por los que actúan en sus interpretaciones, sus conocimientos y se relaciona con la gerencia educativa por cuanto construye a través de su gestión con los actores escolares el desempeño directivo, en los planteles de Educación Básica.

Habermas (1981) señala en la teoría de la acción comunicativa la independencia del lenguaje y elabora su teoría a partir de lo que denomina Universales del habla; la inteligibilidad para lo que se dice, la Verdad para aquello que se dice, la Rectitud para su acto de habla en relación con un contexto normativo, la Veracidad para su formulación como expresión de su pensamiento.

Esto quiere decir, que cuando ocurre una situación de incomunicación por diferentes factores dentro de la gerencia educativa, se debe crear una atmósfera adecuada, donde cada actores escolar, tenga igualdad de oportunidad para expresar sus argumentos, defender sus posturas y de esta manera llegar al consenso donde el ideal de la razón está basado en la interacción lingüística.

## **Fundamentación Epistemológica**

### ***La Teoría Funcionalista de Emile Durkheim (1983)***

El pensamiento de Durkheim (1983) su teoría funcionalista apunta, al uso de la función, considerada ésta como la manifestación externa de un objeto, en un determinado sistema de relaciones, este término además de expresar las relaciones existentes entre los elementos manifiesta un carácter de dependencia entre los mismos. Este se encuentra inmersa en la gerencia educativa, cuando cada uno de los actores escolares que laboran en los planteles tienen asignadas un conjunto de funciones que conducen con su ejecución el logro de los objetivos institucionales establecidos.

### ***La Teoría Estructuralista de Levy Strauss (Década de 1940)***

Esta Teoría Estructuralista considera al hombre como ser social, el cual participa de manera subjetiva en su propio desarrollo; de allí que sus obras creadas y pensadas por él constituyen su propia apreciación subjetiva. De esta manera la estructura debe cumplir con las siguientes condiciones: a) La estructura presenta un carácter de sistema (Sistema Educativo Venezolano; subsistema de Educación Básica); b) Todo modelo pertenece a un grupo de transformaciones (la Complejidad Gerencial) y c) Las propiedades antes indicadas permiten predecir de qué manera reaccionará el modelo *Gerencial Interdisciplinario* (Balestrini y Lares, 2006).

### ***Axiología de la Gerencia Educativa***

Desde el punto de vista axiológico, el trabajo investigativo se apoya en los postulados de Max Neef, 1991 citado por Olive (2004); al respecto, este autor plantea que las capacidades axiológicas permiten relacionar la subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, creatividad y el sentido de pertenencia e identidad. Esta situación genera un sentido de pertenencia y compromiso basado en la cultura de paz, donde predomine la confianza, el apoyo y la solidaridad.

### ***Imperativos Legales***

Los imperativos legales que sustentan esta investigación se extraen de los siguientes instrumentos que delinean lo normativo jurídico de la Educación Venezolana: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), y Resolución 751 inherente al Régimen Complementario sobre la Organización y Funcionamiento de la Comunidad Educativa (1987).

## **Vía Metodológica**

### **Justificación de la Metodología de la Investigación**

La presente investigación está enmarcada en el área de las ciencias sociales; para interpretar y comprender la realidad interdisciplinaria con enfoque



complejo de la gerencia en el contexto de la Educación Básica. En este sentido, el tipo de investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa.

Por tal motivo, se propone estudiar la gerencia en su entorno natural, intentando encontrar sentido a los fenómenos e interpretarlos en términos de los significados que la gente les concede, utilizando una perspectiva holística para interpretar los hallazgos y preservar las complejidades del comportamiento humano, y de esta manera, analizar los parámetros epistemológicos de la concepción del sujeto en este caso el gerente educativo y la producción del conocimiento.

### **El Método**

El método de acercamiento a la realidad estudiada para profundizar en ella y finalmente, construir un conocimiento válido, confiable y aplicable a la solución de problemas e incrementar el estatuto científico de la ciencia educativa, consiste en el ejercicio de la Hermenéutica. Entendiendo entonces, que los actores escolares se encuentran en el contexto en una acción recíproca con otros elementos que subyacen en el sistema, que implican su interpretación en la multiplicidad de los sentidos del hecho educativo y sus interpretaciones sucesivas en el curso de la historia donde se encuentran las teorías que se han escrito al respecto.

### **Escenario de Estudio**

El escenario para la investigación es el personal directivo de las Escuelas Básicas adscritas al Distrito Nro. 1 del Estado Miranda y en específico, conformado por dos (2) directivos, dos (2) docentes, un (1) administrativo, un (1) obrero y un (1) asociación civil, informantes claves de dichas organizaciones escolares. Los criterios para seleccionar a los informantes clave fueron: accesibilidad a las personas del estudio, practicidad para la recolección de información, economía en cuanto a la administración de los recursos y homogeneidad en las características de los sujetos referidas a experiencia, lugar de trabajo.

### **Técnicas de Recolección de la Información**

En el caso que ocupa a esta investigación se empleó la entrevista en profundidad la cual es una téc-

nica de recolección de información mediante una conversación entre el investigador y los informantes claves, se aplica en reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, para ampliar la comprensión de las perspectivas que ellos tienen de sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas con sus palabras.

### **La Fase de Estructuración**

Las fases de estructuración permitirán ir organizando la estructura teórica a medida que se va recopilando la información, y que implica la categorización, la estructuración, contrastación y teorización para formar un todo coherente y lógico.

Es evidente que el trabajo teorizador realizado por la investigadora consistió en un proceso cognoscitivo de la teorización, en descubrir, comparar, contrastar, añadir, ordenar, categorizar y establecer las relaciones, para especular sobre la temática. En consecuencia, una teoría consiste en pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar los conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos.

**Cuadro 1**  
**Categorías y Subcategorías**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías Previas</b>	<b>Subcategorías emergentes</b>
Gerencia	Tipos: Auto gerencia Interna Descendente Ascendente Transversal Externa	Tipos: Auto gerencia Interna - Descendente - Ascendente - Transversal Externa
Interdisciplinario	Disciplinas: -Psicológica -Sociológica	- Operativo - Actitudinal - Conceptual - Organizacional/Funcional - Semántico - Relaciones con otros colegas
Complejidad	Enfoques: -Orden -Desorden -Organización de pensamiento -Comprensión -Libertad	Operadores Lógicos - Dialógicos - Concurrencia - Complementariedad - Antagonismo - Recursivo - Holográfico
Desempeño Gerencial	Perfil -Personal -Profesional Funciones: -Planificación -Organización -Dirección -Control -Comunicación Roles -Pedagogo -Administrador -Promotor Social -Líder -Toma de Decisiones	Orden Funcional -Planificación -Organización -Dirección -Control  Orden Cognitivo -Perfil Personal -Perfil Profesional

## El Análisis y la Interpretación de la Información

En el caso de la investigación se tomó para su análisis la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin (2002) la cual se refiere a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizada por medio de un proceso de investigación.

### **La Validez**

Se realizó la validez interna prestando atención a los aspectos de cambios en el ambiente, es decir, el principio y el fin, recogiendo y cotejando la información en distintos momentos del proceso, evaluación de la realidad observada como una función del rol que la investigadora asume dentro del grupo, credibilidad de la información varía, con respecto a los informantes, en consecuencia, se constató con la de otros en diferentes tiempos.

### **La Fiabilidad**

En la investigación la se utilizó la confiabilidad interna ínter jueces; es decir, la concordancia interpretativa de diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno elevando de esta manera la credibilidad de las estructuras significativas descubiertas en el ambiente escolar y su nivel de congruencia fuerte y sólido.

En este sentido, para determinar la fiabilidad de los resultados, Strauss y Corbin (1990 p. 253) proponen varios criterios. Uno de ellos es la consistencia entre codificadores. La investigadora codificó separadamente las entrevistas en profundidad y se aplicó el paradigma de codificación, las divergencias se resolvieron analizando de nuevo las respuestas y justificando con base en las declaraciones de los participantes y las matrices.

## Interpretación de los Hallazgos

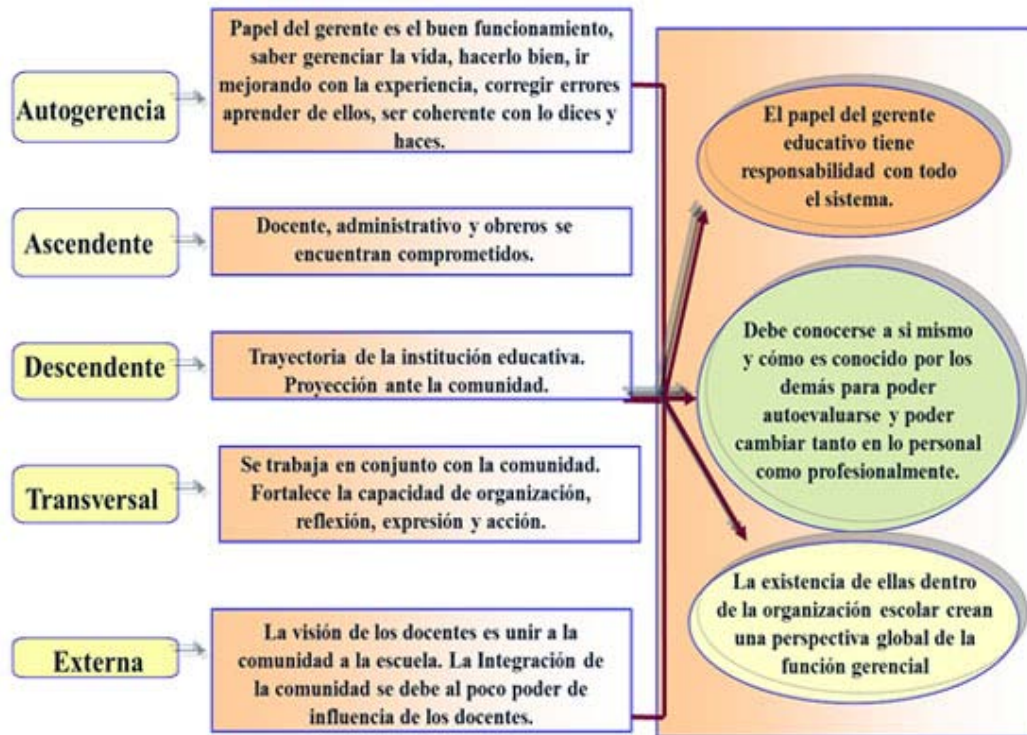
La investigación contempló el análisis de siete casos, la técnica de recolección utilizada fue la entrevista en profundidad, quedando definida bajo el marco de eventos comunicativos controlados, no directivos, siendo su proceso flexible y dinámico, lo cual involucró una conversación no estandarizada, abierta a las contingencias que se presentaran (Taylor y Bogdan, 1987). Las unidades de red quedan de-

finidas como distinciones a partir de tres preguntas bases y el dominio paradigmático como la red de asociaciones entre las mismas.

Para el análisis de las entrevistas se abrió una hoja Excel donde se colocó la información dada por los informantes clave relacionados con la gerencia, codificándose y categorizando. Luego, se le asignó con códigos la presencia de ellas en cada una de las subcategorías finales, permitiendo integrar la explicación de la teoría emergente, realizados en matrices con tres aspectos, el planteamiento teórico, la información de los informantes claves de acuerdo a las subcategorías como elementos encontrados y el análisis el planteamiento de la investigadora.

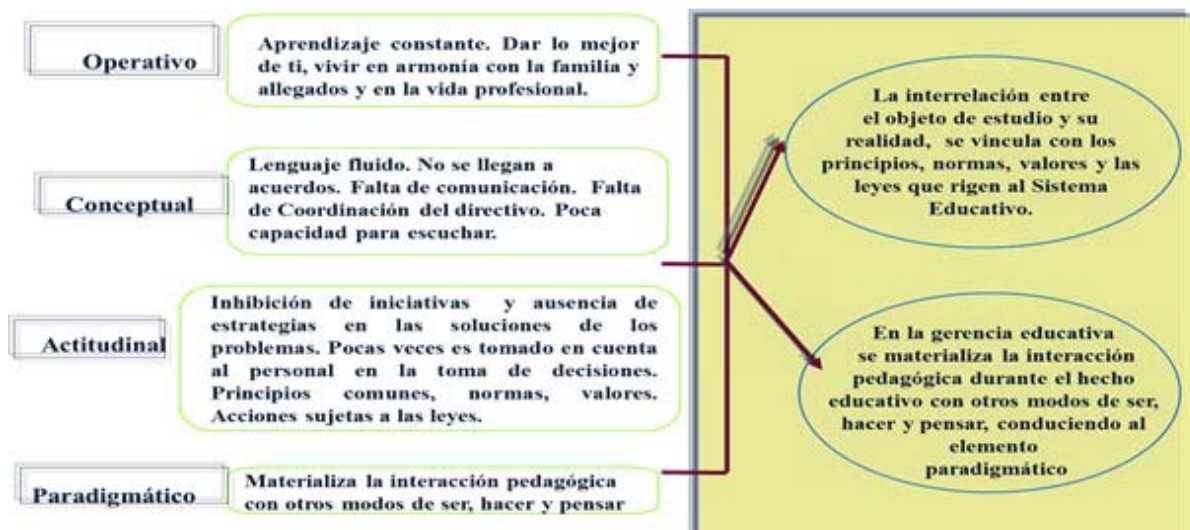
A partir de este momento, se procedió a comparar la teoría con los datos que surgieron, que fueron construyendo un sistema de relaciones ofreciendo una explicación de mayor nivel de abstracción, permitiendo extrapolar el análisis de los datos del nivel descriptivo, a una interpretación conceptual.

**Figura 2**  
**Hallazgos en la Categoría Gerencia Educativa**



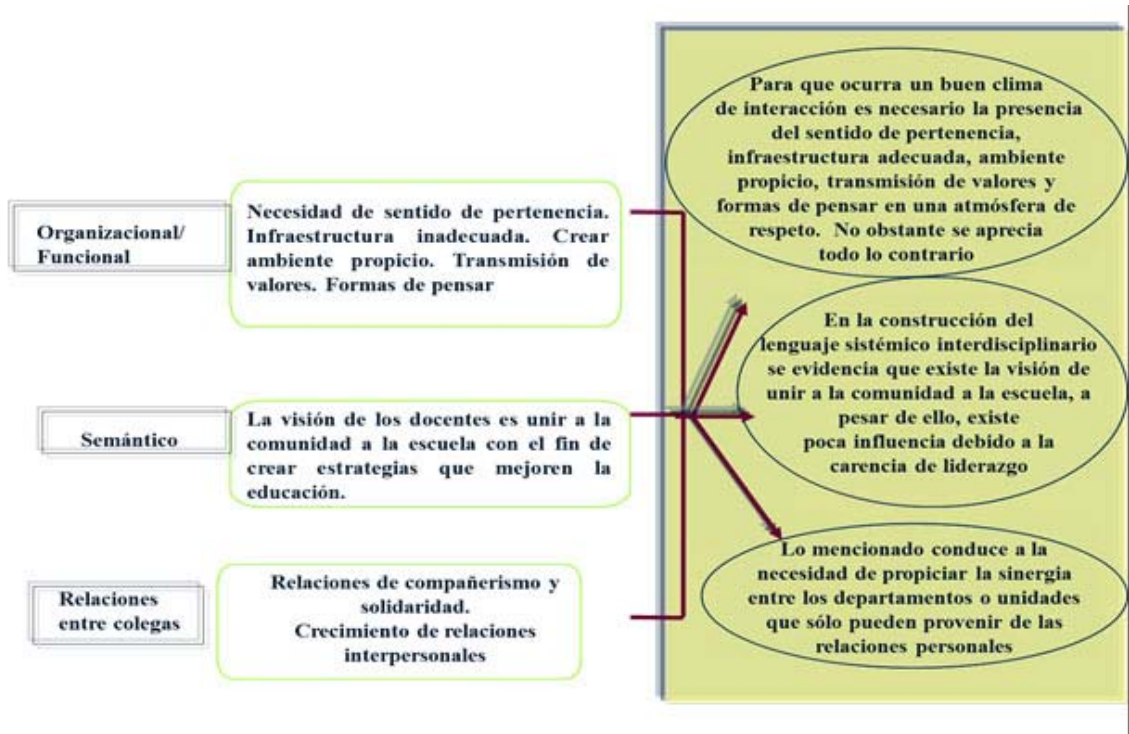
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3**  
**Hallazgos de La Interdisciplinariedad en la Gerencia Educativa**



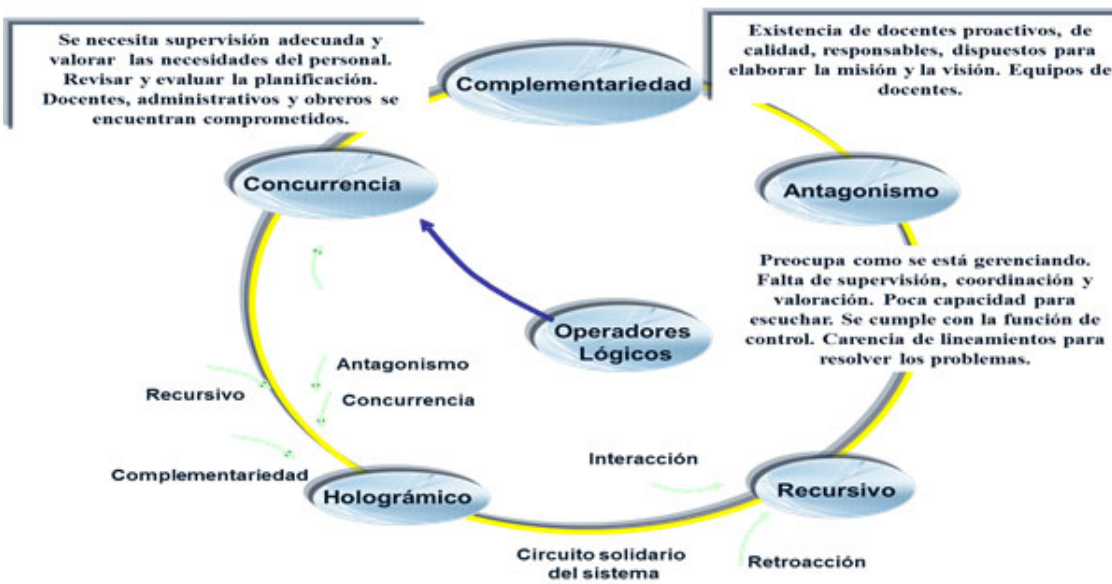
Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 4**  
**Hallazgos de La Interdisciplinariedad en la Gerencia Educativa**



Fuente: Elaboración propia.

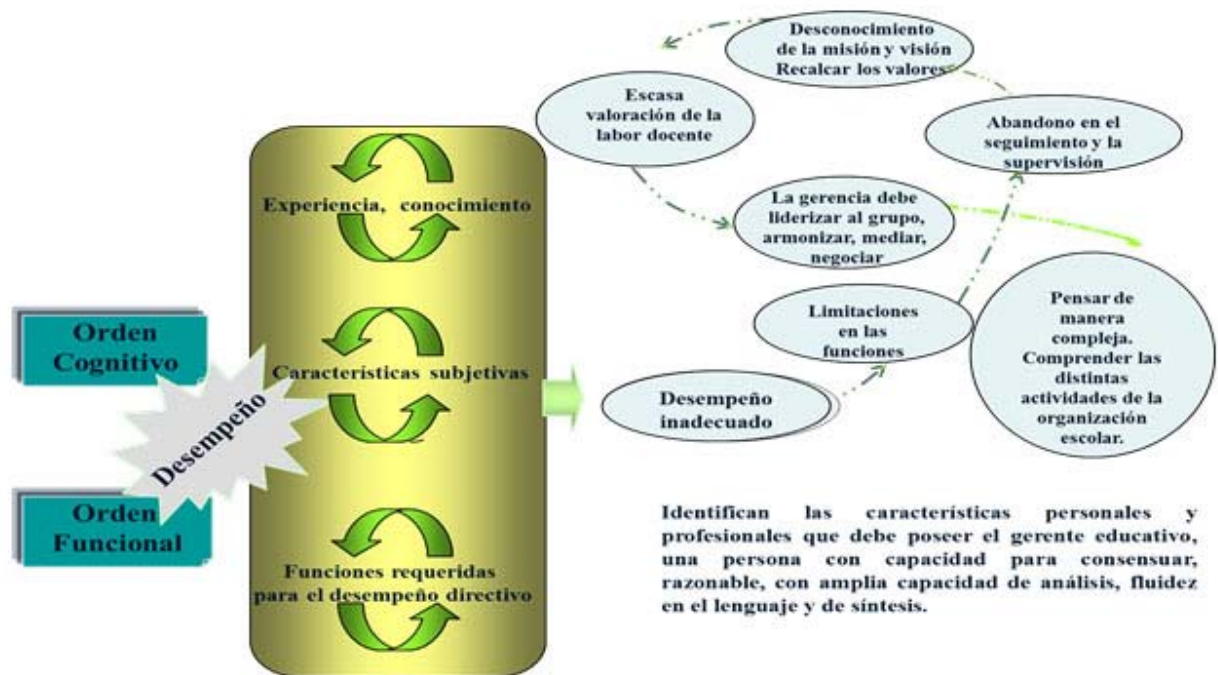
**Figura 5**  
**Hallazgos del Enfoque Complejo en la Gerencia Educativa**



Fuente: Elaboración propia.



**Figura 6**  
**Hallazgos del Desempeño Directivo**



Fuente: Elaboración propia.

## Construcción Teórica

### Modelo Gerencial Interdisciplinario con Enfoque Complejo Dirigido al Fortalecimiento del Desempeño Directivo en la Educación Básica

El modelo que a continuación surge como una forma de dar respuesta al inadecuado desempeño de los directivos adscritos al Subsistema de Educación Básica en su nivel de Primaria, como una vía para coadyuvar la gestión gerencial en las mismas. De allí que el modelo se orienta a brindar alternativas que permitan mejorar y fortalecer la gerencia educativa.

Es por ello, que se fundamenta en los principios que rigen la gerencia, la interdisciplinariedad, el enfoque complejo de forma que puedan ser aplicados durante el desempeño del directivo en el subsistema de la Educación Básica, tomando en conside-

ración los problemas que se presenten al momento de desarrollar las funciones inherentes a la praxis escolar, permitiendo igualmente, que los actores escolares que hacen vida en las escuelas actúen con responsabilidad, generando espacios y mecanismos armónicos para su desenvolvimiento.

La Teoría Gerencial Interdisciplinaria con Enfoque Complejo, responde a una novedosa concepción en la gerencia educativa, afirma que la interdisciplinariedad evoca la idea común de intercambio entre disciplinas y de integración de los principios epistemológicos, con la tendencia de la unidad del saber gerencial habida cuenta de su carácter sisté-

mico y de la complejidad de la realidad educativa como una totalidad.

Esta concepción le imprime un carácter universal, social, humanista, funcionalista, estructuralista y comunicacional. En esta perspectiva las razones y la necesidad de un abordaje interdisciplinario de la gerencia surge de la naturaleza sistémica y de su complejidad en la búsqueda del tratamiento de problemas prácticos y en la necesidad de mayor calidad y profundidad, debido a que el abordaje no se realizaría desde una sola disciplina.

La propuesta está limitada al Subsistema de la Educación Básica en su nivel de Educación Primaria; no obstante, se aspira al fortalecimiento del desempeño gerencial y posteriormente extrapolarse a los otros niveles del subsistema de educación básica.

### Objetivos del Modelo

#### Objetivo General

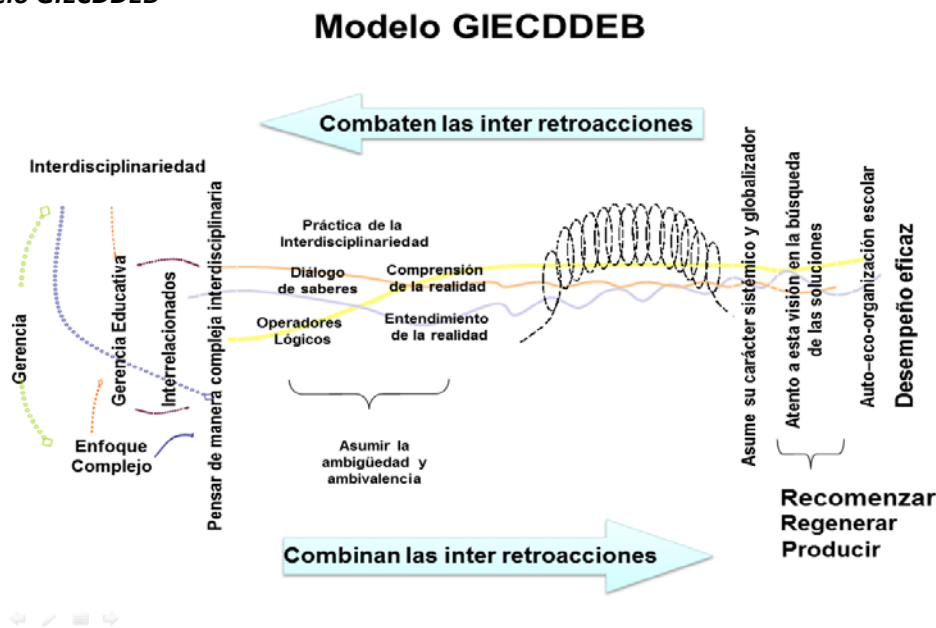
Fortalecer el desempeño a través del Modelo Gerencial Interdisciplinario con Enfoque Complejo

en la Educación Básica en el Nivel de Educación Primaria.

#### Objetivos Específicos

- Propiciar la sensibilización de los actores escolares asociados a la gerencia educativa de la Educación Básica, nivel de primaria.
- Actualizar a los actores escolares sobre los procesos gerenciales desde la perspectiva de la complejidad.
- Consolidar los elementos psicosociales basados en la interdisciplinariedad contenida en la gerencia educativa para el desarrollo del desempeño directivo.
- Generar cambios en la gerencia de la Educación Básica que conduzca a la excelencia educativa.

**Figura 7**  
**Modelo GIECDDEB**



Fuente: Elaboración propia.

## Reflexiones Finales

Al develar la praxis gerencial en el desempeño dentro del contexto de la Escuela Básica en el nivel de Educación Primaria, la información emitida por los informantes clave se aprecia un desempeño inadecuado, reflejados en la carencia de motivación, toma de decisiones poco asertivas, ausencia del sentido de pertenencia por parte del directivo, y por ende, de identidad con la institución, falta de competitividad, escasa supervisión de la labor educativa, un ambiente hostil entre el personal, incumplimiento de las funciones de coordinación, planificación y dirección. En consecuencia, un desempeño gerencial que obstaculiza el alcance de los objetivos institucionales.

No obstante, se reconoce el papel que juega la gerencia en el funcionamiento del plantel, su trayectoria y proyección hacia el entorno y la interacción con otros modos de pensar, reflexionar, expresar y de acción educativa, existiendo actores escolares que se encuentran comprometidos, proactivos y con una comunidad organizada, así como el cumplimiento de la función de control.

En el subsistema de la Educación Básica en el nivel de primaria se encuentran presentes las gerencias: la autogerencia, la gerencia descendente, la gerencia transversal y la gerencia externa.

Se observaron los elementos en la práctica de la interdisciplinariedad, en la indagación de la manifestación realizada por los informantes clave en el quehacer del hecho educativo, especialmente, en el Subsistema de la Educación Básica en su nivel de Primaria, tales como: Operativo, actitudinal, conceptual, paradigmático, organizacional/ funcional, semántico, y las relaciones con los colegas.

Se determinó asimismo, que conforman el pensamiento complejo del director educativo, los operadores dialógicos, comprendidos por la concurrencia, complementariedad y antagonismos en el trabajo de los actores escolares, no obstante, existen funciones ejecutadas que son incongruentes con el deber ser de la gerencia generando el bucle recursivo y formando parte importante en el operador holográfico del desempeño gerencial, en

consecuencia, estos se encuentran inmersos en el quehacer educativo.

En este sentido, hace suyo el principio holográfico, donde se pone de relieve que, en el sistema social educativo, las partes constituyen el todo, pero a la vez el todo está potencialmente en cada una de las partes.

Con respecto a la interpretación de los epistemes inmersos en la Gerencia Educativa, la gerencia presentada por Forrest, crean una perspectiva global de la gestión escolar apreciándose por las declaraciones emitidas de los informantes claves que están inmersas en el ámbito educativo de los planteles del subsistema de Educación Básica en el nivel de Primaria.

Dentro de este marco, la interdisciplinariedad se orienta a la búsqueda de la armonía, la concertación de los saberes en la gerencia educativa y el entendimiento para su propio beneficio, del hombre como persona, del conocimiento de los saberes dentro de su formación profesional, y de la sociedad, especialmente la venezolana.

En efecto, en la gerencia educativa subyace la esencia humana, ya que la educación está dirigida para y por el ser humano, circunstancia esta que determina la praxis escolar, la cual surge de las interacciones sociales entre los actores escolares.

Para que se realicen las interacciones antes mencionadas es necesario aplicar los universales del habla lo cual permiten al realizar la dialéctica estas interacciones y buscar el consenso social de los mismos, fijar las pautas de convivencia y por ende, la ejecución efectiva de las funciones establecidas, la participación en la toma de decisiones y el respeto a las opiniones e ideas emitidas para la construcción de una realidad que vaya en beneficio de todos.

Igualmente, se encuentra el funcionalismo y el estructuralismo, como factores epistemológicos, por cuanto cada componente del sistema educativo dentro de su ubicación en la estructura debe realizar una función determinada para darle vida a la praxis educativa, estampando su subjetividad propia.

Asimismo, se encuentra valores como el afecto, la protección, creatividad, sentido de pertenencia e

identidad de los mismos con la institución educativa donde laboran, en un clima de confianza, apoyo, flexibilidad y solidaridad mutua, en el cumplimiento de las reglas y normas, enmarcado en la responsabilidad de los directivos al delegar las funciones.

En relación a la comprensión de las relaciones e interrelaciones que emergen en la complejidad de la dinámica gerencial de la Educación Básica en el nivel de primaria desde la perspectiva interdisciplinaria, en concordancia con las funciones realizada en los planteles escolares, se evidencian elementos que impiden alcanzar los objetivos como es: la falta de comunicación, el seguimiento y las estrategias para la resolución de problemas, continuidad, evaluación del desempeño y valoración de la labor docente y motivación, todos estos inciden en conjunto en la efectividad de la gerencia educativa.

A este tenor, la gerencia educativa se encuentra limitada en sus funciones, por cuanto a la dirección los lineamientos son emitidos por el ente gubernamental, lo cual las monopoliza, trayendo como consecuencia, carencia de autonomía al momento de tomar decisiones, incumplimiento de la función de planificación, ineficiente supervisión, pérdida de la competitividad, comunicación inadecuada, queda implícito que se ejerce la función de control, la planificación es inadecuada, existe incomprensión en la función de organización.

Los elementos encontrados identifican las características personales y profesionales que debe poseer el gerente educativo, que todas en conjunto diseñan una personalidad propia de aquel que tiene entre sus manos dirigir, orientar y manejar tanto el talento humano como el uso racional de los recursos materiales, una persona con capacidad para consensuar, ser razonable, con amplia capacidad de análisis, fluidez en el lenguaje y de síntesis.

Con referencia a lo anterior, la gerencia escolar cuenta con un talento humano comprometido, proactivo y responsable, lo cual constituye una fortaleza a ser considerada en beneficio del desempeño directivo. Conocer a la gerencia como una disciplina, conduce al gerente educativo a actuar de forma precisa y ajustada a la realidad de la pra-

xis escolar, con un pensamiento interdisciplinario complejo.

En la construcción de un modelo gerencial interdisciplinario con enfoque complejo para el fortalecimiento del desempeño directivo en la Educación Básica en el nivel de primaria, se concibe a manera de corolario el fundamento teórico que lo sustenta, siendo el siguiente:

En cuanto, el accionar gerencial está contenida en la esencia humana de la cual se derivan resultados en el campo práctico, es decir, en el hecho educativo enmarcado en un proceso comunicativo cuyas características deben estar inmersas en la inteligibilidad para lo que dice, verdad para aquello que se dice, rectitud en el acto del habla en relación al contexto normativo del ámbito educativo y veracidad en la formulación como expresión del pensamiento del gerente educativo.

Ese proceso comunicativo se origina por la interacción social entre los actores escolares para concretar un escenario comprendido por el diálogo de los saberes lo cual deriva en la construcción de la realidad, surgida cuando las personas interactúan, comprendiendo la relación de sus ideas con la realidad educativa y cómo actúan sobre el sentido común del hecho social. Para que lo anterior ocurra, se hace necesario que existan personas capaces y hábiles de apreciar los objetos complejos subyacentes en el contexto escolar a través del trato pragmático o empírico, vislumbrando la concurrencia, los antagonismos o la complementariedad de dichos contextos, generando en los operadores dialógicos el bucle recursivo, con las características que le son propias e impregnado de las particularidades de cada uno de los protagonistas del hecho educativo.

Todo lo indicado anteriormente, explica como el directivo participa dentro de la gerencia educativa de manera subjetiva en su propio desarrollo ya sea personal y profesional; de allí que las obras creadas y pensadas en la gerencia educativa constituyen su apreciación subjetiva, es decir, su desempeño directivo pero esta participación es reflejada en las funciones que ejecuta cada uno de los actores escolares para cumplir con la praxis educativa.

## Referencias

- Balestrini, M. y Armando Lares. (2006). *La Construcción del conocimiento y la cuantificación en las Ciencias Sociales*. Caracas: Consultores asociados.
- Bar, M. (2011). *Perfil de Competencias del docente en la educación a distancia*. Documento en línea] (2011, Diciembre). Disponible: <http://www.el nacional.com>] <http://www.gestiopolis.com/otro/perfil-de-competencias-del-docente-en-la-educacion-a-distancia.htm> [Consulta: 2012, mayo dos]
- Berger, P. y Thomas Luckman. (1986). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial Nro. 5 433. Extraordinario. Caracas, viernes 24 de marzo de 1999. Editorial Panapo. p.109.*
- Chiavenato, I. (2009). *Administración del Recurso Humano*. Buenos Aires: Paidós.
- Drucker, P. (2000). *El Management del siglo XXI*. España: Ediciones Edhasa.
- Durkheim, É. (1983) *La división del Trabajo* [Documento en línea] Disponible: <http://bibliotecasociologia.blogspot.com/2008/04/la-divisin-del-trabajo-social-mile.html>. [Consulta: 2012, enero, 20].
- Forrest, A. (1999). *Los 5 caminos de la dirección empresarial. Maximizando el Impacto Total*. México: Panorama.
- Gento, S. (1998). *Gestión y Supervisión de Centros Educativos*. EUNED.
- Grant, Wailes, Michelson, Brewer y Hall. (2002). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Editorial Taurus.
- Ley Orgánica de Educación. (2009) *Gaceta Oficial Extraordinario Nro. 5929 de fecha, 15 de Agosto de 2009*. Archivo en PDF.
- Ministerio de Educación. (1985). *Reglamento Comunidades Educativas*, Resolución 751. Caracas, Venezuela.
- Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Olive, M. (2004). *Klo Axiológico en la Pedagogía Cubana. La Educación como Valor*. La Habana, Cuba.
- Pérez, J. (1994). *Marco Tulio Cicerón Filípicas*. Editorial Planeta S.A. España. Disponible en <http://www.upasika.com/docs/helenistica/Ciceron%20-%20Filípicas.pdf>
- Strauss A. y Juliet Corbin (1990). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. y R. Bodgan. (1987). *Introducción a los métodos Cualitativos en investigación*. México: Editorial Alianza.
- Ugas, G. (2006). *La Complejidad. Modo de Pensar*. Caracas, Ediciones: Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.