



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



**CRITERIOS ESENCIALES PARA LA DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL GERENTE
EDUCATIVO INNOVADOR EN LA U.E.N. “CARMEN CABRILES” UBICADA EN
LA CIUDAD DE GUARENAS, ESTADO MIRANDA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister
en Gerencia Educacional

Autor: Jefferson Fernández M.
Tutor: Dr. Ronald Feo

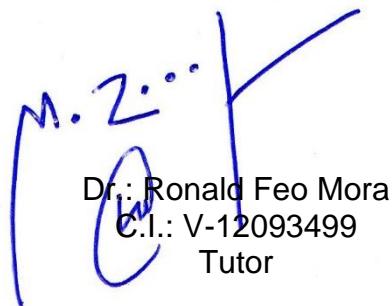
La Urbina, abril de 2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el trabajo de grado, presentado por el ciudadano **Jefferson Daniel Fernández Martínez**, para optar al grado de Magister en Gerencia Educacional, cuyo título definitivo es: **Criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la U.E.N. “Carmen Cabriles” ubicada en la ciudad de Guarenas, estado Miranda**. Doy fe que dicho trabajo de investigación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 7 días del mes de noviembre de 2023.

Atentamente.



Dr.: Ronald Feo Mora
C.I.: V-12093499
Tutor



RONALD FEO
C.I. V.12093499



MGE-230424-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

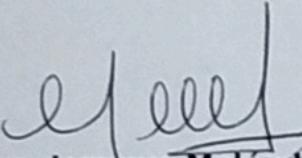
Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por el ciudadano: **Jefferson Daniel Fernández Martínez**, titular de la Cédula de Identidad N.º **24.367.686** bajo el título: **CRITERIOS ESENCIALES PARA LA DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO INNOVADOR EN LA U.E.N. "CARMEN CABRILES" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUARENAS, ESTADO MIRANDA**, para optar al título de Magíster en Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

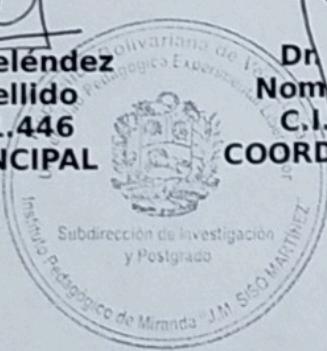
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula , del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

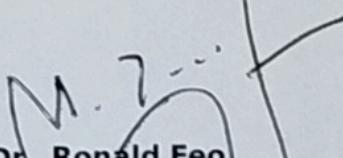
Se considera APROBADO por unanimidad, de acuerdo a los siguientes criterios:

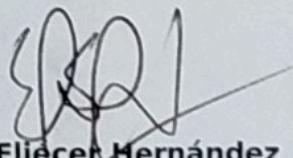
- Es pertinente y coherente con las líneas de investigación de la maestría.
- Es un aporte significativo para el sistema educativo venezolano.
- Es una propuesta digna para ser implementada en los diferentes niveles del sistema educativo venezolano.

En fe de lo cual se levanta la presente a los veintitres (23) días del mes de abril de 2024, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el Dr. Ronald Feo, actuó como Coordinador del Jurado examinador.


Dra. Jemmye Meléndez
Nombre y apellido
C.I.: 13.711.446
JURADO PRINCIPAL




Dr. Ronald Feo
Nombre y apellido
C.I.: 12.093.449
COORDINADOR TUTOR


Mag. Eliécer Hernández
Nombre y apellido
C.I.: 10.480.796
JURADO PRINCIPAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi país Venezuela, a sus habitantes y muy en especial a mis colegas docentes que día a día se mantienen luchando por seguir transformando nuestro país a través de la enseñanza, la formación y la administración de la gerencia educativa como una política pública y social. También es de gran agrado dedicar esta investigación a quienes por diversas circunstancias tuvieron que salir de nuestras fronteras, pero que aun estando en el exterior, continúan llevando la esencia y la mística del ejercicio de la profesión docente, con vocación, respeto, ética y orgullo profesional.

A todas las y los integrantes del Sistema Educativo Venezolano (SEV) que se encuentran en la búsqueda de nuevas herramientas, formas y métodos para transformar, mejorar y afianzar la educación venezolana a través de las innovaciones pedagógicas que demandan los tiempos actuales de este siglo XXI, así mismo, dedico este aporte investigativo a mi casa de estudios, mi alma mater, la que siempre me ha brindado la oportunidad de formarme y crecer profesionalmente: el Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez” y a mi centro de trabajo donde he puesto en práctica los conocimientos adquiridos y donde también he podido ir formándome y creciendo profesionalmente: la Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles” y todo el personal que hace vida en ella, incluyendo a mis estudiantes. Espero que para ustedes, esta investigación sea referencia de un aporte innovador y transformacional de los nuevos retos educativos.

AGRADECIMIENTOS

En la construcción de este Trabajo de Grado agradezco primeramente a Dios padre todo poderoso, por permitirme gozar de abundante vida y salud, sabiduría, inteligencia, paciencia y amor para llevar adelante esta meta que me he trazado. Agradezco muy en especial a mi madre Francis Fernández, por inculcarme valores, por su incondicional apoyo y fortaleza en todo momento, así como también a mis familiares, amigos y seres queridos; quienes siempre estuvieron allí alentándome a seguir adelante. A mi muy querido y respetado tutor Ronald Feo; a quien admiro y respeto profundamente, te doy gracias Ronald por tu apoyo, tu mística y gran empatía para conmigo aun en tiempos tan difíciles, formas parte de este proyecto y siempre te estaré agradecido eternamente.

Un reconocimiento muy especial a mis colegas y compañeros de trabajo por regalarme parte de su tiempo, conocimientos y aportes significativos para el desarrollo de esta investigación.

A todos ustedes ¡MIL GRACIAS!

TABLA DE CONTENIDOS

Lista de tablas	vi
Lista de figuras	vii
Resumen	viii
Introducción	1
TRAZOS	
I ONTOLOGÍA SITUACIONAL.....	5
Contextualización del problema.....	5
Aproximación a la situación problemática.....	8
Propósitos de la investigación.....	11
Propósito general.....	11
Propósitos específicos.....	11
Justificación e importancia de la investigación.....	11
II ENTRAMADO TEÓRICO, FILOSÓFICO Y REFERENCIAL.....	15
Antecedentes de la investigación.....	15
Referencias teóricas.....	18
Bases legales.....	33
III ARQUITECTURA EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA.....	36
Fundamentación paradigmática.....	36
Método de la investigación.....	39
Planos de reducción fenomenológica.....	41
Informantes clave.....	43
Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	45
Observación participante.....	45
Entrevista en profundidad.....	45
Técnicas de interpretación de la información.....	47
IV DOXA EPISTEMES EMERGENTES.....	51
Primer momento. Método fenomenológico.....	60
Plano de reducción fenomenológico previa clarificación de presupuestos...	61
Plano de reducción fenomenológico descripción esencial.....	65
Plano de reducción fenomenológico declaraciones significativas y categorización.....	99
Segundo momento. Generación de criterios esenciales.....	115
Criterios emergentes sobre el gerente educativo innovador.....	116
Hacia la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador.....	118
Criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”	120
Reflexiones preliminares en referencia a los criterios emergentes.....	127
V REFLEXIONES CONCLUYENTES Y RECOMENDACIONES.....	129

Reflexiones concluyentes.....	129
Recomendaciones.....	132
REFERENCIAS	135
ANEXOS	144
ANEXO A-1.....	144
ANEXO B-1.....	146
ANEXO B-2.....	149
ANEXO B-3.....	152
ANEXO B-4.....	154
ANEXO B-5.....	156
ANEXO B-6.....	159
ANEXO B-7.....	161
ANEXO B-8.....	163
ANEXO B-9.....	166
ANEXO B-10.....	168
ANEXO B-11.....	170
ANEXO B-12.....	172
ANEXO B-13.....	174
ANEXO C-1.....	177
ANEXO C-2.....	179

LISTA DE TABLAS

Tablas	pp.
1 Competencias gerenciales del docente.....	21
2 Factores que intervienen en el clima organizacional.....	25
3 Teoría clásica vs teorías de innovación o comportamiento organizacional en la gestión educativa.....	29
4 Tendencias diferenciales del liderazgo transformacional.....	32
5 Declaraciones significativas informante 1.....	61
6 Declaraciones significativas informante 2.....	66
7 Declaraciones significativas informante 3.....	74
8 Declaraciones significativas informante 4.....	81
9 Declaraciones significativas informante 5.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figuras	pp.
1 Modelo gerencial educativo por competencia de Arbaiza.....	23
2 Estructura descriptiva particular informante 1.....	65
3 Estructura descriptiva particular informante 2.....	73
4 Estructura descriptiva particular informante 3.....	80
5 Estructura descriptiva particular informante 4.....	87
6 Estructura descriptiva particular informante 5.....	93
7 Red general categorías con sus subcategorías.....	94
8 Categoría: Liderazgo y Subcategorías: Gerencia proactiva, gerente en vanguardia, liderizar.....	95
9 Categoría: Innovación y sus Subcategorías: Estrategias innovadoras, gerente en vanguardia, ideologías.....	96
10 Categoría: Comunicación y Liderazgo y sus Subcategorías: Autogestión y liderazgo, gerencia proactiva, libertad de pensamiento.....	97
11 Nube de palabras, todas las palabras con significados.....	98
12 Esquema representativo que concreta una orientación hacia la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador.....	119
13 El gerente educativo como líder activo de los procesos pedagógicos y administrativos.....	120
14 El gerente comunicador, proactivo y vanguardista.....	121
15 El gerente innovador capacitado para autogestionar y liderizar acciones.....	122
16 El director como gerente educativo dispuesto al cambio, la transformación y la innovación.....	122
17 El gerente educativo promotor del pensamiento estratégico, crítico y reflexivo.....	123
18 La comunicación y el liderazgo como habilidades fundamentales del gerente innovador.....	124
19 El gerente innovador coherente en la toma de decisiones.....	124
20 El gerente como generador de espacios de formación y crecimiento personal y profesional del colectivo.....	125
21 Las estrategias gerenciales deben ser flexibles despertando el pensamiento crítico.....	126
22 El personal de la organización presto a colaborar y participar en los procesos gerenciales.....	126
23 Gerencia educativa innovadora.....	127



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN APRENDIZAJE ESTRATÉGICO



CRITERIOS ESENCIALES PARA LA DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO INNOVADOR EN LA U.E.N. “CARMEN CABRILES” UBICADA EN LA CIUDAD DE GUARENAS, ESTADO MIRANDA

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster en Gerencia Educacional

Autor: Jefferson D. Fernández M.

Tutor: Dr. Ronald Feo

Fecha: abril 2024

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como propósito generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles” ubicada en Guarenas, estado Miranda. Este propósito derivó una serie de interrogantes investigativas a ser respondidas. Para procesar la información se utilizó la metodología cualitativa, específicamente el método fenomenológico. Se trabajó con informantes clave para lo cual se seleccionaron a tres gerentes educativos y dos profesores de la institución a quienes se les realizó una entrevista en profundidad, así fue como se interpretó que el perfil gerencial clásico es el predominante en la institución y que están ausentes los rasgos de actitud innovadora (liderazgo, innovación, comunicación, proactividad, autogestión, libertad de pensamiento, gerencia en vanguardia y estrategias innovadoras). Una de las reflexiones concluyentes de relevancia es que, actualmente el gerente educativo realiza sus funciones de manera tradicional, no permitiendo el desarrollo de actividades innovadoras y transformacionales que permitan dinamizar el funcionamiento de la organización trayendo como consecuencia que los miembros del personal que se encuentran laborando en la institución realicen solo el trabajo asignado y no se sientan motivados e involucrados a desarrollar actividades de apoyo a la gerencia. Todo lo anteriormente descrito, apoyado en la revisión bibliográfica realizada y en los hallazgos emergentes de la investigación permite inferir que es pertinente la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”, como un escenario para innovar los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en las instituciones educativas de Venezuela.

Descriptores: Criterios Esenciales, Gerente Educativo, Innovación, Perfil.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de interacción en la sociedad educadora, crean diferentes formas y sistemas para detectar el nivel de aprovechamiento de sus recursos y realizan esfuerzos para transformar la gestión educativa, también realizan la tarea de conocer e interpretar las acciones gerenciales sobrevenidas de buenas intenciones, procurando para ello la calidad, el rendimiento, y otros aspectos importantes como la excelencia educativa, la pertinencia, eficacia, eficiencia y productividad de las acciones educativas.

Consciente de que las organizaciones tienden a generar o fomentar un clima organizacional acorde a las demandas laborales, que influya en los procesos organizativos en los que respecta a las formas de enseñanza y aprendizaje, que incluyen las relaciones emergentes entre profesores y estudiantes; es ahí que, el gerente educativo se encuentra llamado a dirigir y orientar la labor escolar y administrar los recursos con conocimiento y habilidades apoyado en sus colaboradores, motive y despierte el interés que puedan tener por un fin común para perfilarse a la innovación de la realidad definida en la comunidad educativa. Entendiendo innovación como la generación e implantación de ideas nuevas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con el propósito del incremento de la producción y la competencia en un sistema coherente y significativo.

Ante esta premisa, la investigación pretendió aportar nuevos paradigmas del gerente actual, donde se acrecentó su desarrollo personal su sapiencia en planes vanguardistas a corto, mediano y largo plazo, y convertirse en ese líder humano que ejecuta lineamientos y produce resultados beneficiosos con los estudiantes y el gremio que dirige. Así como también producir innovaciones pedagógicas y políticas educativas humanas y consensuadas hacia la organización y a las necesidades educativas del siglo XXI.

De ahí que, la presente investigación giró entorno en la virtud del beneficio que otorgó al personal que ejerce funciones directivas en la Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles”, del municipio Ambrosio Plaza del estado Miranda, al presentarle los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador.

Asimismo, dicho aporte constituye una herramienta gerencial de amplio alcance pedagógico y administrativo del liderazgo pertinente y con significados para la trascendencia de la institución conjuntamente con su talento humano.

La experiencia de la investigación se llevó a cabo en la UEN “Carmen Cabriles”, ubicada en Venezuela, estado Miranda, municipio Ambrosio Plaza, en la ciudad de Guarenas y se presentan unos escenarios donde se aprecia una gerencia educativa basada en paradigmas tradicionales, vetustos y fuera de la realidad institucional, nacional y global, incurriendo en acciones como la toma de decisiones arbitrarias, donde no se evidencia una comunicación asertiva, control de emociones, la dificultad de aprender a escuchar para comprender la situación y buscar las mejores alternativas a la solución del problema. Lo que ha traído como consecuencia un clima organizacional discrepante, irrito, sin motivación y mucho menos sin espíritu de innovación y crecimiento.

En concordancia a lo explicado, se asumió como informantes clave, a todos los sujetos que hacen vida en el escenario de la Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles”, específicamente los profesores que poseen responsabilidades en la estructura de gerencia de la institución; además, de otros actores que de una manera u otra impacta de forma directa con los procesos gerenciales, como son estudiantes, personal administrativo y representantes de la comunidad educativa. La metódica empleada para recabar la información para ser procesada de manera cualitativa, fue principalmente la entrevista en profundidad y el método o procedimientos que caracterizan la fenomenología.

La investigación se estructuró en cinco trazos: Trazo I: Ontología Situacional, contiene el contexto, aproximación a la situación problemática, los objetivos de la investigación, así como la justificación de la misma; el Trazo II: Entramado Teórico, Filosófico y Referencial, el cual presenta los antecedentes de la investigación, las referencias de las categorías teóricas y legales; trazo III: Arquitectura Epistémica y Metodológica, se describe la fundamentación paradigmática, el diseño de la investigación, el escenario y los participantes, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, los procedimientos, tipos de análisis. En el Trazo IV: Doxa y Epistemes Emergentes, presenta el contexto razonado de la información,

reflexiones de las categorías emergentes y los análisis cualitativos interpretativos de la información recolectada en las entrevistas, así como la reflexión teórica donde están presentes los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador. En el Trazo V se describen las reflexiones concluyentes, que responden a cada propósito inmerso en los objetivos de este estudio. Finalmente, se presentan las referencias empleadas en este estudio y los anexos.

TRAZO I

ONTOLOGÍA SITUACIONAL

Este apartado permitió plantear una aproximación de la realidad existente desde el punto de vista del investigador, presentando de esta manera una situación descrita a partir de la observación desde el propio escenario donde se pretendió intervenir mediante un enfoque cualitativo y en función de ello contiene el contexto problemático, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la importancia de la misma.

Contextualización de la Situación Deficitaria

Se inicia en aproximación al contexto del desarrollo en la problematización de la postura de los hallazgos teóricos referenciales, así que, en la actualidad el Ethos de la Gerencia Educativa de la Educación Bolivariana se relaciona con el cumplimiento de los objetivos y las prácticas gerenciales específicas que dan lugar al funcionamiento institucional homogéneo y conforman el Subsistema de Educación Media (SEM).

En atención a ello, un modelo de gestión en las instituciones educativas implica según Zhigue y Sanmartín (2019) un proceso de dirección de la Escuela que se enlaza y se alimenta de un conjunto de insumos: "(a) alumnos con competencias y conocimientos previos, (b) docentes, plan de estudio y su relación con el eje didáctico y (c) un ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional" (p.327). Por lo tanto, una vez logrado ese cometido los precitados autores sostienen que se puede lograr como resultado "(a) alumnos que logren aprendizajes significativos y pertinentes, (b) una organización escolar eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación para la transformación" (p. 330).

La experiencia de la investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa Nacional "Carmen Cabriles", ubicada en Venezuela, estado Miranda, municipio Ambrosio Plaza, en la ciudad de Guarenas y se presentaron unos escenarios donde se apreció una gerencia educativa basada en paradigmas tradicionales, vetustos y fuera

de la realidad institucional, nacional y global, incurriendo en acciones como la toma de decisiones arbitrarias, donde no se evidencia una comunicación asertiva, control de emociones, la dificultad de aprender a escuchar para comprender la situación y buscar las mejores alternativas a la solución del problema. Lo que ha traído como consecuencia un clima organizacional discrepante, irrito, sin motivación y mucho menos sin espíritu de innovación y crecimiento.

En cuanto a la caracterización de la institución educativa cuenta con una plantilla de cincuenta y cuatro (54) profesores que administran el currículo de Educación Inicial, Primaria y Media General, liderizado por cuatro (4) gerentes educativos en funciones de Director, Subdirector y coordinadores y de acuerdo a las evidencias presentadas en reuniones de profesores, se encontraron posiciones disímiles en cuanto a noción de gestión educativa de calidad, donde se establecen marcadas diferencias sobre el perfil deseado del gerente educativo innovador y no se asume el compromiso de un cambio de conducta de acuerdo a las pautas que rigen la materia de gerencia educativa contextualizada.

En este sentido, se puede considerar la Gestión Educativa (GE) como un proceso que conduce al orden de la institución. Según Rico (2016), “la administración facilita la estructura y coordinación de cualquier actividad con el propósito de lograr, identificación y el cumplimiento de los objetivos institucionales” (p. 57). Igualmente, Graffe (2021) define la gestión como “un elemento vital para la organización y la calidad del desempeño de cualquier institución, donde se sitúan dispositivos como el clima organizacional (CO), el liderazgo y los conductos gubernamentales” (p. 498).

Entrando en materia problemática, internacionalmente uno de los planteamientos en la gestión educativa en Venezuela, es que se requiere reestructurar el conocimiento simplista a un conocimiento complejo, de innovación, que implique soluciones a problemas de las prácticas educativas, no solo desde las aulas sino también desde los más altos estándares de la gerencia educacional. Pues en la realidad estudiada la gerencia educativa ha demostrado la necesidad de incorporar nuevos modelos y estilos gerenciales que involucren la innovación, la puesta en práctica de habilidades gerenciales como el liderazgo, la administración, la dirección, el control, la comunicación y la toma de decisiones bajo procesos humanistas, de formación

académica reconocida y bajo una invaluable ética profesional y personal que permitan generar criterios esenciales para la definición de un perfil de gerente innovador educativo.

En ese sentido, un reporte de Equilibrium Cende (2020) reveló que:

la mayoría de los docentes que ingresaron en años recientes no cuentan con el perfil profesional requerido, no ingresaron al sistema educativo por concurso de mérito sino por mecanismos políticos-clientelares y no son sometidos periódicamente a evaluaciones estandarizadas de desempeño. Todo ello está acompañado por un proceso de politización del sistema de promoción y ascenso docente en el cual las autoridades escolares son designadas por criterios políticos y no meritocráticos. (s/p).

De allí que la sentencia anterior permite inferir que la crisis que vive el sistema educativo venezolano (SEV) implica no solo a docentes, sino también a quienes ejercen funciones de directores como líderes de los centros educativos, al punto tal que dicho liderazgo se ha convertido en autoritario, provisto de humanismo, creatividad y de decisiones asertivas que construyan un clima organizacional ameno, integro, de calidad y, con valores y principios; donde toda la comunidad educativa se sienta identificada y participe de la gestión escolar a través de su gerencia. Así pues, Chacón (2014) afirma que la gestión educativa no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales. Lo cual favorece la adquisición de conocimientos y habilidades, ayuda a autorregular los sentimientos y emociones; además de desarrollar valores y propiciar acciones cónsonas con la realidad del siglo XXI. (p. 3)

En consecuencia, y de acuerdo a la realidad descrita es necesario una revisión de las políticas educativas y las acciones del gestor educativo y se exige que se analice y trate al problema, las competencias desplegadas por el personal directivo y en función de ese análisis lograr acuerdos para la construcción y definición del perfil del gerente educativo desde la perspectiva de la innovación con una postura humanista, ya que son muchas las investigaciones sobre la importancia de la gestión educativa y clima organizacional como vía para lograr la calidad educativa desde la acción del ejercicio gerencial; sin embargo, hay muy pocas dirigidas a lograr un perfil deseado y contextualizado, de allí que en esta investigación en preminencia de la práctica gerencial postula la visión dialéctica de la realidad, para lograr la utilidad en el

producto de competencias ideales que permitan la construcción de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador.

A lo largo de la historia, para el logro de sus fines y objetivos, la educación ha persistido en la búsqueda constante de pedagogías, métodos y reformas que incidan para mejorar la calidad de la misma, dentro de estas se incluyen todos los mecanismos que permitan resolver a través de actos voluntarios y planificados, las situaciones con problemáticas educativas que dan origen al pensamiento de alternativas y posibles soluciones, resaltando entre muchas de ellas, la visualización de vincular la escuela con la vida, con el mundo, es decir, hacerla pertinente.

En efecto, la actividad del gerente educativo representa el ejercicio sustancial dentro de las instituciones educativas y le corresponde a este reflexionar sobre su actuación y asumir con conciencia ética su práctica gerencial. Esta función representa las acciones relacionadas con la administración del currículo, traducido en un proceso de supervisión constante donde los procedimientos pedagógicos directivos, comunitarios y administrativos se desarrolle de manera eficiente.

Se trata entonces de considerar cambios que transformen a las instituciones educativas, el clima organizacional y la incansable búsqueda por elevar la calidad de la educación venezolana, a través de innovadores paradigmas culturales, científicos, tecnológicos y sociales, razón que amerita de gerentes educativos que se adapten a las experiencias de los nuevos retos educativos. Por tanto, para ello es requerido un nivel de formación profesional acorde al cargo o función de gerente educativo, con competencias, capacidades, cualidades y valores. Estableciendo un perfil gerencial innovador que involucre todos los elementos o características que debe tener para ocupar dicho cargo.

En este contexto, en cuanto a posturas vinculadas con experiencias del autor sobre la Gestión Educativa y clima organizacional debe responder a un perfil gerencial de calidad, acorde a las exigencias y necesidades del entorno educativo, del gremio que se encuentra a cargo del director como gerente educativo. Lo anterior, resalta el valor de las acciones y sujetos que la realizan para entender la gestión como proceso social complejo y su posible transformación. De allí que se podría contextualizar el problema a partir de los siguientes elementos vinculantes:

1. Las prácticas gerenciales aplicadas en la institución educativa evidencian que las competencias desarrolladas por el personal directivo se han visto estrechamente comprometidas a satisfacer necesidades propias del gerente y no del entorno educativo; de este modo, docentes, estudiantes, representantes y comunidad en general son los afectados, concibiendo un perfil del gerente educativo de acuerdo al accionar del director ante situaciones complejas.
2. El gerente educativo no demuestra habilidades de negociación ante alguna situación que plantea algún miembro del personal o acontece que la negociación se logra bajo acuerdos parciales que beneficien a solo una parte de los involucrados y no a todas las partes, generando desmotivación, apatía y división del trabajo en equipo para el logro de los objetivos que ha de proponer la gerencia. Acciones como la renuncia de docentes, administrativos y obreros han sido propiciadas por un perfil gerencial clásico donde se carece de perspectivas educativas y transformacionales.

Pérez (2020) destaca lo siguiente: "...Es preocupante el manejo de las instituciones cuando el gerente carece de perspectivas educacionales, visión futurista transformacional y sentido de pertenencia dentro de la institución que dirige, se pierde el ambiente escolar, se torna insostenible y crece la desmotivación por el buen desempeño laboral." (p. 65). Lo anteriormente planteado, conlleva a que el líder educativo (el director) debe motivar, guiar, transformar, decidir, mediar, negociar e innovar para y por un fin común donde el clima organizacional desprendga armonía, dedicación, pasión y empeño en la labor que se desempeña. Pues el gerente actual debe acrecentar su desarrollo personal, su sapiencia en planes vanguardistas a corto, mediano y largo plazo favoreciendo el clima organizacional, que produzca resultados beneficiosos con el alumnado y el equipo que dirige, productos de innovaciones pedagógicas y humanas de forma eficaz y eficiente.

El director como gerente educativo, es quien ejerce el liderazgo, la conducción, dirección, control y toma de decisiones de la institución educativa con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales y los objetivos propios de las políticas de Estado que se implementan, en ese sentido, se debe contar con un perfil profesional y

personal de competencias, de cualidades, habilidades, capacidades y de formación académica. Pero para desempeñar bien un trabajo se depende más de las características propias de la persona (sus competencias) que, de su conocimiento, currículum, experiencia y habilidades.

Al respecto, Castillo (2018) considera que las competencias son: "... una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo." (p. 148). Así pues, surge la necesidad de tener gerentes educativos con competencias innovadoras que generen un rendimiento efectivo a las situaciones o trabajos que demanda la educación venezolana en la actualidad, direccionados al crecimiento, mejora y profundización de las líneas pedagógicas vinculadas al proceso de enseñanza aprendizaje alcanzando un aprendizaje significativo en el gremio laboral, estudiantes y comunidad en general que tenga repercusión en la sociedad moderna.

Es por todo lo antes descrito que surge la necesidad de plantear las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles serán las opiniones que poseen los actores de la comunidad educativa UEN "Carmen Cabriles" sobre gerente educativo e innovación?
2. ¿Cómo serán las opiniones de los actores de la comunidad educativa UEN "Carmen Cabriles" referentes al gerente educativo innovador?
3. ¿Cuáles serán los elementos que permiten generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN "Carmen Cabriles"?
4. ¿Cuáles serán los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN "Carmen Cabriles"?

A partir de las interrogantes emergentes en este estudio, es importante abordar los siguientes propósitos que se encuentran contextualizados hacia el método fenomenológico de la siguiente manera:

Propósitos de la Investigación

General

Generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”

Específicos

1. Caracterizar las opiniones que poseen los actores de la comunidad educativa UEN “Carmen Cabriles” sobre gerente educativo e innovación.
2. Interpretar las opiniones de los actores de la comunidad educativa UEN “Carmen Cabriles” referentes al gerente educativo innovador.
3. Desvelar los elementos que permiten la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.
4. Crear los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.

De modo que dentro de este proceso al Gerente Educativo dominar el saber desde una perspectiva académica y disciplinar define su práctica, elemento que permite una reflexión sobre su proceder vinculado a los procesos que supervisa y acompaña: ¿El cómo se Gerencia? y ¿Cómo se puede transformar su Gerencia Educativa? Para ello debe existir un proceso de comunicación continuo y flexible con miras a lograr las metas educativas.

Justificación e Importancia de la Investigación

La gerencia educativa es el medio para posibilitar la eficacia, la certeza social y de las organizaciones formativas, transportando el accionar docente y administrativo, encuadradas en las relaciones del ambiente interno y externo, donde el fin único es lograr los propósitos planeados dentro de la organización escolar en función de las necesidades educativas de la comunidad donde ésta se encuentra instaurada. El desempeño del accionar gerente educativo, es de gran preeminencia para el fortalecimiento e innovación de la calidad del servicio educativo de cada institución.

En ese sentido, la educación ha experimentado continuos cambios a través del tiempo, los cuales han sido producto no solo de las acciones de sus actores internos, sino también de las políticas educativas que han demandado el momento histórico nacional. Por tal razón, la presente investigación tuvo el interés de mejorar el desempeño de la labor directiva y docente con la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles”, donde también sea renovada o repensada la formación docente en los más altos niveles académicos en función de un nuevo o moderno perfil gerencial.

Así pues, se aportarían avances en el sistema educativo nacional que vayan direccionados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de la Agenda 2030 de la UNESCO, específicamente en sus objetivos número cuatro (4) y número ocho (8) en los cuales se manifiesta lograr una educación accesible para todos y que esta constituya la base del desarrollo sostenible y de la paz, así como una transformación educativa y un nuevo contrato social para la educación.

Al mismo tiempo que explore el fomento del crecimiento económico sostenido, inclusivamente y sostenible, el trabajo pleno, fructífero y decente. Se quedaría planteando un ajuste de un rutilante perfil gerencial que fomenten la innovación educativa, encajando nuevas herramientas físicas, conceptuales, conductuales, o prácticas transformadoras, como parte del proceso educativo vigente, con el fin de concluir la praxis docente gerencial tradicional, que solo generan desmotivación, estrés laboral, apatía, desidia y desgaste emocional, mental y moral.

Por tal razón, las organizaciones tienden a generar o fomentar un clima organizacional acorde a las demandas laborales, donde influya el proceso organizativo en los que respecta a las formas de enseñanza y aprendizaje del alumnado. El gerente educativo dirige y orienta la labor escolar y administra los recursos con conocimiento y habilidades donde se apoye al equipo, se motive y despierte el interés que puedan tener por un fin común para perfilarse a la innovación y transformación.

Ante esta premisa, la investigación pretendió aportar nuevos paradigmas del gerente actual, donde se acrecentó su desarrollo personal su sapiencia en planes vanguardistas a corto, mediano y largo plazo, y convertirse en ese líder humano que

ejecuta lineamientos y produce resultados beneficiosos con los estudiantes y el gremio que dirige. Así como también producir innovaciones pedagógicas y políticas educativas humanas y consensuadas hacia la organización y a las necesidades educativas del siglo XXI.

De ahí que, la presente investigación se justifica en virtud del beneficio que otorgó al personal que ejerce funciones directivas en la UEN “Carmen Cabriles”, del municipio Ambrosio Plaza del estado Miranda, al presentarle los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente innovador educativo. Asimismo, dicho aporte constituye una herramienta gerencial de amplio alcance pedagógico- administrativo para defender el liderazgo educativo. Por otra parte, este estudio permitió al investigador, revisar los antecedentes publicados por diversos autores, referidos al perfil gerencial, la innovación educativa, la gerencia educativa, lo que lo convierte a futuro en un antecedente para los interesados en el tema. Formando al investigador con una visión global del sistema educativo venezolano con competencias gerenciales para mejorar y transformar el ambiente escolar.

Así pues, generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente innovador educativo, ayudó a visualizar los procesos gerenciales futuristas que se desarrollan en función de la gestión directiva; que perfeccione los resultados y responda a nuevos enfoques gerenciales al demostrar el dominio de las competencias en el rol del director como gestor educativo, su productividad y procesos en el entorno. Utilizando nuevos enfoques y tendencias, que orienten nuevas alternativas de solución en el ámbito organizacional.

Finalmente, esta investigación se insertó en la línea aprendizaje estratégico adscrita al Núcleo de Investigación Pedagógica y Desarrollo Humano del Departamento de Pedagogía del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (IPMJMSM). Específicamente este estudio responde a los siguientes objetivos de la línea aprendizaje estratégico: (a) Crear escenarios para la discusión, reflexión y análisis de las implicaciones educativas del aprendizaje estratégico en cada uno de los niveles y modalidades del sistema educativo; (b) Promover la socialización del conocimiento generado de los investigadores y proyectos asociados al aprendizaje estratégico; y (c) Impulsar la renovación e integración de la formación docente a categorías emergentes

como el aprendizaje permanente, las inteligencias múltiples y la resiliencia con base en la autonomía del sujeto que aprende, entre otras.

TRAZO II

ENTRAMADO TEÓRICO, FILOSÓFICO Y REFERENCIAL

La intención de este capítulo denominado entramado teórico, filosófico y referencial consiste en la caracterización teórica de la investigación con el propósito de dar a la misma un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el fenómeno. De éste depende el hallazgo del trabajo y se pretende poner en claro los postulados y supuestos orientados desde un modo coherente y está constituido por: los antecedentes, las referencias teóricas; y bases legales.

Además, se presentan los fundamentos teóricos conceptuales, los cuales se enfocan en la innovación educativa y el perfil del gerente innovador.

En ese sentido, los trabajos de investigación que fundamentan este estudio encaminan la búsqueda de alternativas para consolidar las competencias esenciales que debe caracterizar el perfil del gerente innovador, en función de enriquecer los procesos pedagógicos que se ejecutan en las instituciones educativas.

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de este estudio se considerarán los aportes de investigaciones a la temática de estudio, bien sea en el aspecto conceptual o metodológico.

En primera instancia se destaca el trabajo propuesto por Julio (2021), quien centra su investigación en una temática de acciones para conformar un modelo de Gestión Educativa en función de mejorar los procesos en el aula. Su trabajo además basó sus fundamentos en el modelo de Gerencia Educativa de Casassus (1999), el cual aborda la gestión educativa como una organización.

En su investigación, el autor destaca la importancia que tiene para todo sistema educativo, contar con un personal idóneo para desempeñarse como gerente educativo. Resalta además el hecho de abordar estrategias de reforma y transformación gerencial con la finalidad de fortalecer los procesos pedagógicos del personal docente a su cargo.

Para efectos de esta propuesta, se toma en cuenta el paradigma que enmarcó la investigación de Julio *op. cit.* De igual manera, es relevante para este estudio, los hallazgos conclusivos del autor citado, en el que destaca que los directivos dentro del contexto de la realidad abordada, no poseen mucha claridad en la concepción de lo que implica un modelo de gerencia, toda vez que se entienda que los procesos inherentes al perfil gerencial educativo deban desarrollarse ajustados a un modelo gerencial.

En segundo lugar, se presenta el trabajo de investigación abordado por Porras & Rodríguez (2021), los cuales encaminaron un estudio a partir de un objetivo principal el cual consistió en establecer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la comunicación institucional en época de pandemia.

El aporte fundamental que genera para este estudio el trabajo de Porras & Rodríguez *op. cit.*, es la característica de su estudio, basado principalmente en un ensayo descriptivo y argumentativo sobre los retos que enfrenta la gerencia educativa en su contexto de estudio. Es por ello que, se toma en cuenta el camino metodológico, el cual consistió en un estudio de tipo cualitativo para lo cual se utilizó la observación directa. Dentro de sus conclusiones de estudio, los autores mencionados sugirieron que la gerencia educativa depende en gran medida, de la determinación de estrategias de participación colectiva destinadas a afrontar y resolver dificultades.

En este orden de ideas, se ofrece también como aporte significativo la investigación realizada por Vianet (2019), el cual consistió en un estudio dirigido a analizar las competencias del gerente educativo para el ejercicio eficaz de su cargo. Con esto en mente, la autora propuso una metodología de tipo descriptiva, con un diseño no experimental lo cual facilitó el abordaje de sus objetivos de investigación, concluyendo que existen divergencias de conceptos dentro de su contexto de estudio, en función de las competencias gerenciales que deben caracterizar el perfil del gerente educativo. En ese sentido, el estudio arrojó que las competencias gerenciales asumidas por los directores son opuestas a las competencias gerenciales asumidas por los docentes de aula.

El aporte principal del estudio de Vianet *op. cit.*, se toma en cuenta en función de la manera de asumir y analizar las competencias del gerente educativo, basando dicho

análisis en el abordaje de diferentes autores que convergen en la concepción de los tipos de competencias que se anhela en el gerente educativo, y que serán asumidas por quien escribe como características fundamentales para consolidar el perfil del gerente, es por ello que, además de asumir para este estudio las competencias para innovar, también se tomará el aporte de la investigación citada. A saber: a) competencias académicas; b) competencias administrativas; c) competencias comunicativas y; d) competencias humano-sociales.

Se presenta también como aporte significativo para este estudio, el trabajo investigativo realizado por Vásquez & Ortiz (2018). La relevancia para la presente propuesta radica, en que los autores condujeron su estudio a partir de un proceso de reflexión sobre la necesidad de la innovación educativa como parte de la responsabilidad social que tienen las universidades con la comunidad.

Para los autores citados, la innovación educativa representa el eje principal del sustento académico de las instituciones. Desde su postura metodológica, la cual consistió en un estudio de corte descriptivo analítico, lo que les permitió abordar el estudio desde un análisis profundo a partir de la intervención en el contexto de estudio, concluyeron que existe la necesidad de que las instituciones educativas comprendan la importancia de ampliar la noción de responsabilidad, no solo del gerente educativo, sino además de toda la comunidad educativa.

Seguidamente, se presenta como referente importante para este estudio, el trabajo de investigación conducido por Burbano (2017), en el cual propone elementos esenciales que deben caracterizar el perfil del gerente educativo, abordando como base fundamental la innovación para desarrollar procesos creativos y vanguardistas en el desempeño del personal docente a su cargo.

La relevancia para este estudio, consiste en la proyección que dio la autora mencionada a su investigación, ya que su trabajo tiene la característica de un ensayo de carácter crítico-analítico, donde refleja su postura atendiendo a la naturaleza del tema cuestionado. Asimismo, la autora apunta a unos señalamientos emanados de su contexto de estudio, donde se evidenció el desarrollo de prácticas anquilosadas o inadecuadas por parte de los gerentes educativos. En ese sentido, se toma en cuenta

también las conclusiones investigativas de su estudio, atendiendo a la importancia de vislumbrar los caminos de la innovación en los procesos gerenciales.

Gerencia Educativa

La gerencia de la institución educativa; es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno. Al respecto, Arévalo (2003) considera que ello se orienta a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

La educación; es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo Venezolano.

El proceso gerencial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. Según González (2006) la gerencia "es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional" (p. 7). El gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. De igual manera este autor señala que:

Un gerente es aquella persona que, dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización (p. 17)

Atendiendo a la cita anterior, se tiene que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura

organizativa, por tanto, la misma se concibe como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la institución pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada, por ello, es que a este actor le corresponde entre otros aspectos ejecutar la acción y función de gerenciar.

Al respecto, Arévalo (2003) sostiene que la función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo, implica “el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva” (p. 45). De ahí, que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe adaptarse a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas inmersas en el contexto al cual pertenece.

Estas definiciones implican, que el gerente educativo debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

En síntesis, el gerente educativo debe estar consciente de que en la comunidad que circunda la escuela tienen un importante recurso o capital humano, quienes son los padres y representantes de los estudiantes, por lo que estos actores deben ser concebidos como individuos capaces de coadyuvar con la buena marcha de la institución escolar. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso, en otras palabras, promover la gestión estratégica que facilite la integración de estos actores al contexto escolar.

Perfil del gerente educativo

En el mundo actual, caracterizado por la globalización y en donde todas las posibilidades del ejercicio de las profesiones se ven afectadas por el auge de los nuevos conocimientos y el avance científico, la educación debe ser capaz de enfrentar, desde su propia praxis, los retos de esta sociedad que se mantiene en constante evolución.

En tal sentido, existe la imperiosa necesidad de que los líderes educativos consoliden competencias cónsonas con el entorno y estructuradas según los contextos emergentes; siendo el docente responsable de su propio proceso en funciones gerenciales, establezca mecanismos de acción que lo orienten en el camino de la innovación, en función del desarrollo de competencias esenciales que le brinden herramientas claves y fundamentales para innovar, analizar, comparar, explicar, discernir críticamente su quehacer pedagógico.

Con base a la idea anterior, Acosta y Finol (2015), citado en Vianet (2019), confirma lo siguiente:

...en la actualidad cada vez es más alto el nivel educativo que necesitan los profesionales para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. Es por ello, que es imprescindible que la educación potencie el desarrollo de competencias, las cuales las define como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores que forman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de un individuo para el ejercicio de un conjunto de actividades cotidianas dentro de un contexto determinado, dichas competencias deben ser direccionadas a facilitar el ingreso y permanencia eficaz de un individuo en el campo laboral para desarrollarse efectivamente en la sociedad. (p. 4).

Dentro de este contexto, el perfil idóneo de un gerente educativo debe evidenciarse en las competencias académicas, administrativas, comunicativas y humanas (ver tabla 1) enmarcadas en acciones de innovación educativa que va de la mano con el avance de la ciencia y la tecnología en la sociedad actual. Bajo esta perspectiva, es deseable que el gerente educativo enfoque su proceso de gestión bajo un paradigma crítico que le permita afrontar las actuales exigencias de innovación a nivel político, social, económico y educativo dentro de las instituciones educativas.

Tabla 1*Competencias Gerenciales del Docente*

Tipo de competencia	Descripción	Aplicación
Competencias Académicas	<p>Son aquellas que le permitirán al docente dominar los conocimientos y habilidades específicas sobre su materia de especialidad, es decir, los métodos, los equipos y las tecnologías para la enseñanza – aprendizaje. Además, también facilitan el trabajo en el ámbito educativo. En este entorno, el docente adquiere una visión sistémica para entender la institución como un todo y percibir un impacto de sus decisiones en los diversos subsistemas en el sistema social, debido a las conexiones entre distintos elementos, permitiendo la integración de los grupos de trabajo, una visión sistémica para mejorar la toma de decisiones.</p>	<p>Deben ser aplicadas en la parte administrativa o a la gerencia de las organizaciones para mejorar las relaciones entre el personal. Así, se infiere que las competencias académicas dependen de los intereses de los grupos, de la cultura en un contexto determinado. Las mismas están relacionadas con las competencias laborales en una organización. En tal sentido, una formación académica basada en competencias, está relacionada con el desempeño de gerentes y docentes que exige el mundo actual de acuerdo a las necesidades de las personas o equipos de trabajo.</p>
Competencias Administrativas	<p>Constituyen los conocimientos y habilidades específicas que contribuyen a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución del entorno de la misma. Además, las nuevas tendencias vislumbran exigencias del mundo global de este siglo que van más allá de las funciones de planificación, organización, dirección y control de planes o proyectos, dependiendo de las actividades que desarrolle el gerente y del rol que desempeñe dentro de la organización.</p>	<p>Esta competencia le permite al gerente desde su práctica educativa una adecuada organización de su actividad pedagógica y administrativa, ya que le proporciona en primer lugar, planificar su trabajo, lo que conlleva al aporte de las metas a seguir y por ende, a una organización de las actividades sin alejarse de los objetivos propuestos, visualizando las fortalezas y debilidades, y en segundo lugar, está la revisión de las actividades planeadas, ejerciendo un control sobre ellas, para lograr finalmente los resultados esperados</p>

Nota. Continúa en la siguiente página.

Tabla 1*Competencias Gerenciales del Docente (continuación)*

Tipo de competencia	Descripción	Aplicación
Competencias Comunicativas	<p>Se especifican en atención a dos autores:</p> <p>En primer lugar, la competencia comunicativa es el “conjunto de procesos y conocimientos de diversos tipos lingüísticos, sociolingüísticos, estratégicos y discursivo, que el hablante – oyente – escritor – lector, deberá poner en juego para producir, comprender discursos adecuados a la situación y al contexto de comunicación y al grado de formalización”. Se interpreta que, a través de las cualidades, valores, estimulaciones y sus incomparables escenarios de interacción.</p>	<p>Las competencias comunicativas se constituyen en una de las habilidades de mayor relevancia que necesita el docente, no sólo porque contribuye al desarrollo de su vida social, sino también, para el buen desempeño en su quehacer pedagógico, donde tiene que adaptarse a las exigencias de un mundo, sumergido en la tecnología, cuyos sistemas de información y comunicación demandan el manejo e inclusión de nuevos códigos lingüísticos para lo cual el docente debe estar preparado.</p>
Competencias Humano – Sociales	<p>Es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; lo que quiere decir: ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), en tal sentido, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa, desarrollándose en diversos contextos de las organizaciones.</p>	<p>Se considera que para ser un buen gerente se requiere tener unas cualidades mínimas como persona, sobre todo cuando se refiere a un oficio tan importante como lo es ser docente (director encargado de una institución), aquí se pueden nombrar a la ética, la autoestima, la tolerancia, la motivación, la comunicación entre otras, las cuales son necesarias para que un gerente se relacione con sus docentes en cualquier contexto.</p>

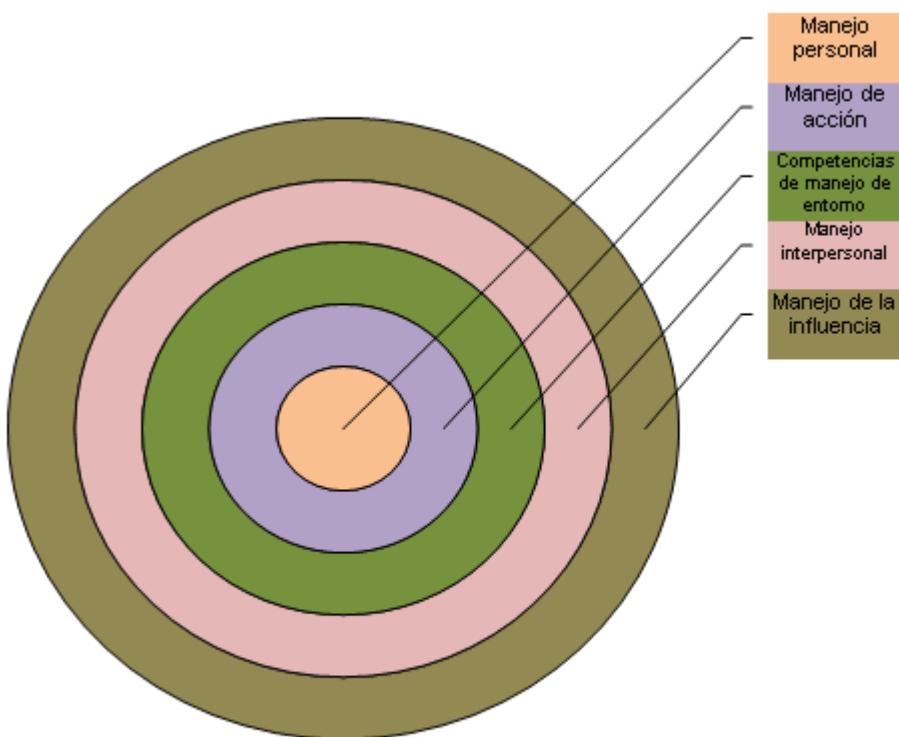
Nota. Cuadro elaborado con información tomada de “Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia” por C. Vianet, 2019.

Es evidente la gran cantidad de elementos que intervienen en el perfil del gerente educativo. Es por ello que para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) (citado por Núñez y Díaz, 2017) establecen que las competencias gerenciales “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p. 4).

A su vez, las competencias del perfil gerencial educativo deben entenderse desde diversos enfoques o modelos que vislumbran la toma de decisiones. En tal sentido, Arbaiza (2011) propone un modelo gerencial educativo por competencia (Ver figura 1) para el contexto latinoamericano basado en cinco (5) elementos básicos que van desde: a) Manejo personal: este elemento busca favorecer la efectividad del rendimiento individual en escenarios de presión y conflicto; b) Manejo de acción: capacidades de organización y planificación de planes de acción; c) Competencias de manejo de entorno: asociadas a la gestión del entorno laboral; d) Manejo interpersonal: comprender las necesidades propias y las de los demás; y, e) Manejo de la influencia: el cual consiste en el deseo de producir un impacto sobre los demás, persuadirlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción.

Figura 1

Modelo gerencial educativo por competencia de Arbaiza.



Nota: Elaboración propia con información tomada de “*Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*” (p. 9-31-131-175 y 215) por, L. Arbaiza (2011).

Por consiguiente, las competencias gerenciales del docente deberían estar subordinadas al modelo de gestión señalado en la figura anterior, visto que configuraría una visión estratégica para el trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas, además que este modelo, visto desde una perspectiva de proceso, orientaría una gestión de cambio e innovación con el fin de crear un ambiente agradable que consolide buenas prácticas educativas del personal docente a su cargo.

Competencias de Gestión e innovación de la Gerencia Educativa

Pérez- Mirabal (2020), considera que dentro de las instituciones educativas todo modelo gerencial, basado en competencias, debe fundamentarse en un *liderazgo transformacional*, según el autor citado, esta característica le permite al gerente educativo encaminar la institución hacia la innovación. A tal efecto, considera lo siguiente:

El modelo de liderazgo es el más competente para conducir la organización hacia la innovación, siendo visto como un proceso de interacción entre dos o más personas, que normalmente estructuran una situación, percepción o expectativa. Transmite carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual. El cumplimiento de cada una de estas etapas de forma eficiente en su desempeño, procura los objetivos establecidos en la organización. El cambio educativo que se necesita, a parte de la flexibilización curricular, requiere, además, de la transformación docente, ya que, hasta estos momentos los que se han venido ejecutando no completan las demandas de las innovaciones educativas. (p. 283).

Otros autores como Martínez (2017), sostiene que el liderazgo transformacional “genera cultura común, se constituye en el soporte institucional favoreciendo los procesos de la organización, se delega autoridad, propicia la toma de decisiones generando satisfacción en todos los niveles.” (p. 214).

Bajo estas consideraciones, se cree que las competencias en gestión e innovación del gerente educativo favorecen un clima organizacional fortaleciendo los factores que intervienen en él (Ver tabla 2), orientado hacia la satisfacción del individuo dentro de la organización.

Aunque gran parte de la dinámica referida a las competencias de gestión e innovación del gerente educativo, el clima organizacional que emana en las instituciones producto de dicha gestión educativa, se fundamenta en las teorías clásicas, no obstante, no se descarta el surgimiento de otras propuestas que persiguen el buen funcionamiento de las organizaciones, pero sin apartarse de las propuestas tradicionales, aportando nuevas ideas para darle mayor vigencia a la gerencia (Ver tabla 2).

Tabla 2

Factores que Intervienen en el Clima Organizacional

	Según autores	
Sentido de pertenencia	Siliceo (2014) afirma que el sentido de pertenencia es la relación que existe entre la necesidad del individuo de identificarse con el destino de una empresa, el cual implica conocer su visión, misión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo, así como los objetivos particulares que habrá de aportar a los propósitos generales.	Chiavenato (2005) indica que el sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando siente que ocupa un lugar dentro de un grupo, esto lo llevará a buscar conductas que le permitan ocupar un sitio.
Liderazgo	Chiavenato (2005) se refiere al liderazgo como “una relación dinámica y sólida que exige confianza recíproca entre el líder y el liderado (...) Es necesario que haya una intensa realimentación entre ambos (líder-liderado) para facilitar la comprensión mutua de valores y el intercambio de experiencias (p.365).	Robbins y Jorge, (2009) define el liderazgo “como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p.385).
Motivación	Pozo (2011) señala que la motivación se refiere a una serie de “patrones de acción que activan al individuo hacia determinadas metas, con su carga emocional que se instaura en la propia cultura personal del sujeto después de un complicado proceso de interiorización de los patrones que experimenta de otros agentes culturales” (p.66).	Robbins y Judge (1993) definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175).

Según autores		
Comunicación	Cabrera y Pelayo (2002) definen la comunicación como “un circuito de intercambio de mensajes, en el cual un emisor produce un enunciado, codifica un mensaje al realizar un acto lingüístico, organiza la información según las reglas de un código que sea común al interlocutor.” (p.159).	“el emisor trata de establecer algo común con un receptor y define la comunicación como la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes” (Ivancevich, ob. cit. p.421).
Toma de decisiones	Para Ivancevich ob. cit., la toma de decisiones es un proceso donde se involucran varios elementos: establecimientos de metas; y objetivos específicos y mediación de resultados, identificación y definición del problema, establecimiento de prioridades, consideración de causas, desarrollo de soluciones alternas, evaluación de soluciones alternas, selección de solución, instrumentación, seguimiento”	
Planeación	Bernal (2007) señala que esta corresponde al “proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (p.98).	Según Chiavenato (ob cit) la planeación figura como “la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos” (p.143)

Nota. Continúa en la siguiente página.

Tabla 2*Factores que Intervienen en el Clima Organizacional (continuación)*

	Según autores	
Control	Mochón (2014) señala que el control es el proceso a través del cual los gerentes, directores, jefes de unidad, etc. verifican en qué medida los subalternos realizan las tareas que les han sido delegadas.	
Estructura organizacional	Una estructura es un sistema estable formado por varios elementos coordinados o relacionados de una determinada manera. En el caso de una empresa, “la estructura es un esquema organizado que señala quién depende de quién y cómo se dividen y se integran las tareas” (Mochón, ob. cit. p.245).	Para Chiavenato (2004) la estructura organizacional “es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos” (p.122).
Especialización en el trabajo	Para Ivancevich (2006) la división del trabajo concierne al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajo o puestos (empleos) específicos. Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto.	
Departamentalización	Mendoza & Moya (2017), establecen que la departamentalización es la agrupación de los puestos de trabajo de modo que se coordinen las tareas comunes. Una de las maneras más populares de agrupar actividades es por las funciones realizadas. Los puestos se departamentalizan según el tipo de producto que la organización genera.	Algunas de las divisiones más divulgadas son por su función, territorio, producto, cliente o proyecto. La base fundamental para agrupar los puestos se basa en la necesidad de coordinarlos. (Robbins y Judge, 1996).
	Se define como cadena de mando una línea ininterrumpida que establece la autoridad de	Según su nivel en la cadena de mando “cada directivo recibe cierto grado de autoridad a fin de

Cadena de mando	los superiores desde el nivel más elevado hasta el nivel más bajo. Según ese nivel de mando se realizarán los reportes de las acciones desarrolladas. (Mendoza & Moya (2017).	que cumpla con sus responsabilidades. El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto en una línea ininterrumpida de autoridad". (Robbins y Judge, 1993 p.592).
------------------------	---	--

Nota. Elaboración propia con información tomada de "clima organizacional fundamentado en la sociocrítica en las instituciones educativas" por, González, 2019.

Desde esta perspectiva, se hace mención a la propuesta de Almarza, Calderón y Vargas (2018), apoyada en el Gung Ho, el cual representa una novedosa técnica gerencial que "permite estimular el entusiasmo y desempeño en cualquier organización, así como una propuesta de cambio organizacional que mediante la aplicación de su metodología incrementa la productividad, promueve el trabajo colaborativo y un mejor aprovechamiento del potencial de las personas" (p. 3).

La técnica descrita, se conforma en tres fases:

1. La primera denominada "el espíritu de la ardilla": Se refiere al descubrimiento que hace la persona sobre el valor e importancia que tiene el trabajo que realiza. Este reconocerse en las tareas que se realizan genera satisfacción en el individuo un mayor deseo de seguir participando en forma significativa.

2. La segunda fase: hace mención al método castor: Mantener el control para alcanzar la meta. Sugiere "que los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños se respetan, se escuchan y se actúa al respecto". (p. 5).

3. La tercera fase: se denomina "Don del ganso" y consiste en promover el trabajo bien hecho, el cual es reconocido con palabras de aliento y entusiasmo. "Felicitar por el progreso e incentivar al empleado de esto trata el Don del ganso. La motivación es el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en las personas". (p. 5).

Tabla 3

Teoría clásica Vs. Teorías de Innovación o Comportamiento Organizacional en la Gestión Educativa

Teoría Clásica	Teoría del Comportamiento Organizacional
<p>1.- Surge en Francia por Henry Fayol.</p> <p>2.-Considera la administración como una ciencia.</p> <p>3.-Su enfoque es clásico normativo.</p> <p>4.-Desarrolla tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad.</p> <p>5.-Tiene unidad de mando, de dirección, centralización y jerarquía.</p> <p>6.-El resultado es un hombre económico y social</p> <p>7.-Busca la satisfacción, pero a través de la autoridad.</p> <p>8.-Debe experimentar para reafirmar la doctrina en un ente económico.</p>	<p>1.-Surge de la teoría de las relaciones humanas.</p> <p>2.-Tiene un enfoque sociológico y motivacional.</p> <p>3.-La organización tiene vida y cultura propia.</p> <p>4.-Desarrolla estilos de administración.</p> <p>5.-Tiene sistemas de organización para dirigir a las personas.</p> <p>6.-Mira el comportamiento de los grupos dentro de la organización.</p> <p>7.-El resultado es un hombre administrativo.</p> <p>8.-Busca la satisfacción y no la mejor manera de realizar el trabajo.</p>

Nota. Elaboración propia con información tomada de “*Comportamiento Organizacional*” por, Robbins, S y Judge, T (2009).

De esta manera, la importancia de desarrollar competencias de gestión e innovación consiste en facilitar nuevas herramientas que se centren más en la persona y en el valor que estas tienen para la organización. Además de comprender que existen características personales que contribuyen a que las personas se sientan más interesadas en brindar apoyo a la gestión y a contribuir con el clima organizacional.

En consecuencia, el perfil de competencias idóneo para encaminar la gestión educativa hacia procesos de innovación requiere, no solo de asumir compromisos, si no que la calidad debe evidenciarse en el desarrollo de acciones que partan de propósitos claros y definidos para alcanzar las metas de manera satisfactoria. En atención a este argumento, Gairín Sallán (2013) citado en Muñoz (2019) señala que en la gestión educativa se necesitan: “capacidades y habilidades de carácter profesional, social y ético, ya que, por medio de estos, los retos que se proponen a la misma gestión es vincular todo un conjunto de acciones con quienes conforman una institución educativa (p. 78).

Innovación educativa en la gestión de las instituciones

Un estudio realizado por Orihuela, Menacho, Avalos & Camarena (2021), concluyó que existe una influencia directamente proporcionada de las competencias gerenciales en función de la gestión del cambio en las instituciones. En consecuencia, para Orihuela et al., "si el director de la institución educativa desarrolla sus competencias gerenciales, la gestión del cambio en el personal docente se verá beneficiada" (p. 870).

En el mismo sentido, el estudio mencionado arrojó que la innovación educativa surge a partir del desarrollo de competencias como: a) competencias laborales: las cuales influyen en la gestión del cambio, es decir, "si se desarrolla las competencias laborales, la gestión del cambio en el personal docente se verá beneficiada." (Orihuela *Ibíd*, p. 870); b) competencias básicas: se desarrolla las competencias básicas, la gestión del cambio en el personal docente se verá beneficiada.

Seguidamente, Fernández (2015), (citado en Muñoz *op.cit.*) plantea seis (6) acciones de innovación que permite emplear retos para la mejora escolar:

1. Una visión de futuro compartida y una estrategia política basada en la definición compartida de la misión de la organización.
2. Un liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador.
3. Una identificación de competencias necesarias para llevar a cabo la misión y la visión que deben desarrollarse entre los miembros de la organización.
4. Una orientación decidida de toda la actividad de la organización hacia la satisfacción del cliente no del jefe.
5. Un liderazgo profesional, transformador, inspirador.
6. Proporcionar mecanismos para el trabajo colaborativo y no solo individual. (p. 29).

Por su parte Mendoza y Moya (2017), ubican la caracterización de las competencias de gestión e innovación a partir de su estudio, donde recogen una serie de criterios axiológicos y ontológicos para simplificar el perfil idóneo de un gerente con competencia innovadora, el cual debe responder a un perfil comunicativo, motivador,

solucionador de conflictos, planificador y con gran capacidad de liderazgo directivo (p. 46-51).

Ahora bien, desde una perspectiva metodológica, la gestión educativa asume retos considerables en los centros educativos; el elemento innovador entra en juego al considerar que para lograr cambios efectivos y significativos se debe innovar en los procesos que inciden directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Siguiendo el orden de ideas de Muñoz *op. cit.*, la innovación parte al asumir los retos de cambio y señala lo siguiente:

...los retos son de relevancia si se encaminan en la ruta de la innovación, ya que los procesos de generar cambios significativos en las rutinas cotidianas de los centros educativos, permiten que no solo el ambiente laboral se dinamice, si no que estos potencien los procesos en los cuales se llevan a cabo, ya sean estos; cambios organizacionales, innovaciones en prácticas educativas, protocolos de actuación, mejoras de procesos de gestión. (p. 80).

Ciertamente, la innovación dependerá de las relaciones de cooperación entre el personal y los procesos de gestión colectiva que se generan a partir de acciones transformacionales dentro de las instituciones educativas.

En atención a todo lo anterior, es evidente que las competencias gerenciales influyen en una gestión dirigida a la innovación educativa en el personal docente. Es por ello, que a través de la manera de cómo los docentes aprecian la función del director, emergen las fortalezas y debilidades en las competencias de innovación gerencial.

Estrategias de Innovación Gerencial

Al hacer referencias a las estrategias de innovación implementadas por el gerente educativo, es preciso iniciar definiendo qué se entiende por este término; en tal sentido, las estrategias de innovación educativa necesitan de un docente con nociones claras de cambios, que lo ayuden a integrar nuevas maneras de articular el espacio-tiempo en función de intervenir de manera innovadora el ambiente de aprendizaje (Raichman, Sabulsky, Totter & Verdejo, p. 16).

En el mismo sentido, Ramírez y Valenzuela (2019) sostienen que para la lograr la innovación en la gestión educativa, es necesario el conocimiento de procesos administrativos educacionales, es decir, procesos de planificación, organización, dirección, evaluación y contar por supuesto, con todos los recursos (humanos, materiales y financieros) dentro de las instituciones educativas. En este contexto, las estrategias de innovación educativa son producto de un liderazgo transformacional, la pauta indica que la formación gerencial del docente debe enmarcarse en el conocimiento de elementos claves para la toma de decisiones (Ver tabla 4).

Tabla 4

Tendencias diferenciales del liderazgo transformacional

Tendencias	
1	Comunidad y Práctica
2	Calidad Educativa
3	Uso de información para la toma de decisiones
4	Formación de actores educativos
5	Liderazgo
6	Miscelánea

Nota. Elaboración propia con información tomada de “Innovación educativa: tendencias globales de investigación e implicaciones prácticas” por, Ramírez y Valenzuela, 2020.

Las consideraciones plasmadas en el cuadro anterior reflejan el elemento fundamental de innovar, dado que el término innovar requiere de todo un proceso de renovación, transformación y hasta procesos de reforma, es indispensable que dentro del perfil gerencial docente se avance hacia la integración de nuevos conocimientos y recursos que permitan el desarrollo de procesos de innovación educativa.

Desde esta perspectiva, se entiende que toda innovación requiere un cambio, sin embargo, no todo cambio puede entenderse como innovación. La innovación

educativa mas allá, implica otras cosas, otros términos. Es por ello que Macanchí, Orozco & Campoverde (2020) sostienen que:

...la innovación es también entendida como el arte de aplicar, en condiciones nuevas, en un contexto concreto y con un objetivo preciso, las ciencias, las técnicas, y por tanto supone que la introducción de algo nuevo que produce mejora, promueve avances en aspectos sustanciales en el objeto de innovación, pero, además identifica la reflexión en torno a cómo identificar las características de las personas que intervienen en el cambio. (p. 9).

Evidentemente, la innovación educativa requiere de un complejo proceso para producir cambios en función de dinamizar favorablemente el funcionamiento de una institución. Para quien escribe, es deseable proyectar la necesidad de que la innovación educativa, desde las funciones gerenciales, consiste en aportar nuevos conocimientos que permitan la invención para sustituir viejas concepciones y maneras de aplicar procesos pedagógicos.

Siguiendo las ideas Macanchí et al., en el ámbito educativo la innovación se considerada “una estrategia para avanzar en el logro de los fines institucionales y penetrar en todos los ámbitos, proceso y espacio educativo (una institución, un departamento, un aula, un cuerpo académico), creando las condiciones para desarrollar una nueva cultura”. (p. 15). Es por este particular que la innovación en el ámbito educacional busca el fortalecimiento en las estrategias de gestión para complementar procesos pedagógicos con calidad de liderazgo transformacional.

Bases legales del estudio

En primer lugar, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) establecen la normativa que rige todo el proceder educativo en Venezuela.

En este orden de ideas, la Constitución Bolivariana de Venezuela (1.999), señala en el artículo 102 lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

El artículo anterior es evidencia del derecho absoluto que tienen los ciudadanos venezolanos a tener una educación de calidad gratuita y obligatoria, además el Estado debe ser el garante del cumplimiento de este artículo y bajo ningún concepto este derecho puede ser violado o enajenado.

Seguidamente, la misma Constitución en su artículo 104; destaca que:

La educación estará a cargo de personas de recocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actuación permanente y la garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente; bien sea pública o privada. Atendiendo a esta constitución y a la ley en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión.

Lo anterior, pone de manifiesto que la educación es un proceso a cargo de profesionales, por tanto, el gerente educativo es un profesional que debe auspiciar acciones que facilite el proceso de integración de todos los actores al contexto escolar, a fin de elevar la calidad de la educación que se imparte en la escuela.

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación (2009) en su ordinal 4 destaca que la educación:

Promueve, integra, y facilita la participación social, a través de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia entre las familias, la escuela, la comunidad y la sociedad, que facilite las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa.

Se evidencia que la educación ha de ser un proceso donde la familia se integra y participe activamente en búsqueda de la formación integral del individuo, es decir, del estudiante en este caso en la educación primaria.

En el mismo sentido, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el capítulo II su artículo 20, señala: “La comunidad educativa es “Es un espacio democrático de carácter social, comunitario, organizado participativo, cooperativo, protagónico y solidario”

Por consiguiente, se denota que la educación ha de ser un proceso eminentemente participativo donde educadores, obreros, y obreras padres o representantes y estudiantes de cada plantel formen parte de las diversas actividades pedagógicas que se desarrolle o planifiquen.

Asimismo, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación de (2003) en su artículo 67 establece que: “El director de cada plantel educativo durante el mes de septiembre presentará a la comunidad educativa el proyecto pedagógico del plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar.” (p. 62)

De igual manera en su artículo 69 expresa que:

El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados. (p. 62)

Lo anteriormente plasmado, denota que el personal directivo posee atribuciones que van desde ser un agente encargado de la institución y a su vez, el ente dinamizador de la escuela y la comunidad.

TRAZO III

ARQUITECTURA EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA

En este momento se desarrolla el marco metodológico conformado por el soporte paradigmático soportado por las dimensiones del conocimiento, tipo, método, informantes clave los procedimientos para la recolección de la información y las técnicas para el análisis de los resultados. Esta metodología, estuvo orientada a lograr generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles” que relacione las descripciones y las unidades de sentido a fin de transmitir la esencia de la experiencia en cuanto a las opináticas de los actores de la institución educativa basados en los fundamentos epistémicos, axiológicos y ontológicos que la sustentan.

Fundamentación Paradigmática

En esta investigación se asume que la fundamentación paradigmática es el conjunto de procesos que realiza el investigador con el fin de alcanzar la construcción de significados que permitieron comprender la esencia del fenómeno objeto de estudio. En consecuencia, representar la realidad social, es una de las expresiones de mayor complejidad que el ser humano a partir de la investigación científica insta a retar. A fin de resignificar las problemáticas en las que se encuentra inmerso, de comprender su vida social, analizar el significado que el hombre ha impregnado en sus acciones, surge el enfoque cualitativo que desde las voces de Denzin y Lincoln (2012), ha llegado a conceptualizarse como:

Una actividad situada, que ubica al observador en el mundo. Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador. En este nivel, la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo y naturalista del mundo, lo cual significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenarios naturales, tratando de entender o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les dan (p. 25)

La presente investigación se enmarcó en el paradigma postpositivista con enfoque cualitativo toda vez que se pretendió comprender desde la fenomenología empírica, las experiencias comunes relacionadas a la definición del perfil del gerente educativo innovador, la comprensión de este fenómeno intentó llegar a la concepción de generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”, ubicada en el Municipio Ambrosio Plaza del estado Bolivariano de Miranda y las unidades de análisis que emergieron de ella a fin de transmitir la esencia de tal experiencia.

Es importante el reconocimiento en las investigaciones cualitativas su carácter comprensivo e interpretativo; pero también lo es la validez. En tanto que se respeten las voces de los participantes durante el proceso de investigación y se alcance el objetivo propuesto, en esa medida un estudio de tipo cualitativo es válido. La representación de las expresiones de los actores intervenientes en el proceso de investigación debe ser producto de las realidades mentales en torno a un fenómeno definido que conduzcan a constructos individuales y colectivos. Lincoln y Guba (1985) consideran que la realidad, “es un conjunto de construcciones mentales de los seres humanos”. (p. 5)

En consonancia con la investigación acerca de la definición del perfil del gerente educativo innovador, la validez, está asociada al carácter fidedigno de las narrativas interactivas del conglomerado de participantes en relación a los temas y subtemas que emergieron. En este mismo sentido, la investigación cualitativa también está caracterizada por la confiabilidad; este nivel de confiabilidad alude al hallazgo de resultados similares, replicada la investigación, en escenarios diferentes. Sin embargo, las realidades sociales en las que se estudia un fenómeno son irrepetible; es pues, misión del investigador adentrarse a las realidades y ser comunicador entre el objeto de estudio y narrativas de los participantes empleando su experiencia e instrumentos concomitantes con el fenómeno. Goetz y LeCompte (2015) al respecto de la confiabilidad señalan que “representa el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observaciones, evaluadores o jueces del mismo fenómeno”. (p. 9). En consecuencia, las unidades de sentido otorgaron el resultado del contraste de las narrativas y actos experienciales de los participantes; las redes semánticas que

afloraron, fueron el punto de concordancia interpretativa, es decir su nivel de confiabilidad.

Pentadimensión del Saber

De tal manera se examinó la visión ontológica, epistemológica, metodológica, axiológica, teleológica como axioma pentadimensión con la finalidad de generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”. El enfoque pentadimensional constituye un mentefacto (González, 2013), es decir un esquema conceptual construido para abordar las cinco dimensiones que subyacen en la actividad de investigación tales: axiológica, ontológica, epistemológica, metodológica y teleológica, y que se expresan en una de sus manifestaciones más relevantes el proceso de indagación científica.

Dimensión Ontológica

Particularmente este plano tiene que ver con la interpretación del investigador sobre su realidad entendida como la pluralidad de pensamientos y de concepciones inacabadas que integran la conciencia de un sujeto. En este sentido Ocaña (2015) plantea una controversia entre la realidad social vista como algo externo y la interpretación particular que da cada persona según su punto de vista. Desde allí que en esta investigación se logró la construcción de narrativas a partir de los discursos de los actores del proceso educativo acerca el perfil deseado del gerente educativo innovador (Construcción social de la realidad), para que así se permitiera la generación de unidades de sentido a partir de las descripciones genéricas emanadas de los participantes.

Dimensión Epistemológica

El conocimiento y el saber ambiental son ambivalentes, ya que pueden ser arietes del poder para dominar (Foucault 2012), o bien el poder de compartir (Hartmann 1998). La epistemología gerencial institucional y perfil del gerente educativo se finca en este último y presupone la diversidad del pensamiento, lejos del pretendido

“pensamiento único”. Igualmente, se requiere la mirada del pensamiento científico y social mediante su autocrítica y adecuación sistemática, en concordancia con la situación educativa que se vive, la cual es una oportunidad para precipitar la corrección epistémica en la construcción de los saberes en gerencia educativa asociados al perfil de un gerente innovador.

Dimensión Teleológica

El plano teleológico se centra en la búsqueda del sentido de la investigación, la finalidad que se persigue a partir del objeto de estudio. Para este caso, dicho plano buscó generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”. A partir de las narrativas suscitadas de los actores de la institución sujeta a este estudio.

Dimensión Axiológica

Para Bernardini (2016), “la educación es, al mismo tiempo, filosofía, ciencia, arte, método, intuición y creación”. La educación en valores refleja tal cuestión de manera peculiar, porque los valores tienen que ver con las grandes preguntas sobre el ser y el sentido de la vida. En este sentido el autor plantea que:

Es necesario educar en valores por medio de los valores mismos, que deben estar presentes y tangibles en el sistema educativo. De modo que hay que remozar los valores del sistema educativo: en los contenidos; en los métodos; en el ambiente físico; en las relaciones entre las personas; en la ética docente; en el cumplimiento de todos; en las relaciones de autoridad; en la preocupación verdadera por la salud, la felicidad y la formación de los alumnos; en la conciencia crítica acerca de la sociedad y la cultura de hoy en día, y en el cumplimiento real de principios, normas y deberes.

Con relación a la dimensión axiológica es importante la implantación de los valores éticos y morales necesarios para que un individuo participe en la generación de un perfil deseado de un director innovador en las instituciones educativas venezolanas.

Método de la Investigación

El diseño metodológico seleccionado para abordar la temática relacionada con generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador

en la UEN “Carmen Cabriles, es el fenomenológico, que, en palabras de Sampieri, *et al.* (2014), tiene como propósito “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p.123)

En concordancia con la temática de investigación, se consideró que el diseño fenomenológico es coherente con los propósitos de la investigación. Schutz, citado por Dreher (2016), describe la fenomenología como “una filosofía del ser humano en su mundo vital, capaz de explicar el sentido de este mundo vital de una manera rigurosamente científica”; en consecuencia, la fenomenología como método para comprender el accionar del gerente educativo explica el sentido y el significado que cada participante le confiere a las representaciones mentales expresas en sus narrativas.

En este mismo orden de ideas, Luckmann (1999), asevera que “la fenomenología persigue el objetivo de describir la experiencia de una forma metodológicamente rigurosa y controlada porque en ella se ponen de manifiesto sus propiedades intencionales y su naturaleza multifacética”. En este sentido, en relación con la identidad ambiental, es necesario describir la experiencia desde las unidades de sentido suscitadas de las narrativas procedentes de los participantes para llegar a generar un perfil deseado de un director innovador que persigue el propósito macro de la investigación, lo que equivaldría a decir en palabras de Creswell (2013) y Moustakas (2004), “visualizar una nueva perspectiva del fenómeno o problema bajo estudio”.

Ahora bien, el diseño fenomenológico definido para el abordaje metodológico de la presente investigación adquirió un enfoque empírico, que, según Sampieri, *et al.* (2014), se “enfoca menos en la interpretación del investigador y más en describir las experiencias de los participantes”. Esto, indica que, para la investigación relacionada con el accionar del director educativo y las experiencias de los participantes alrededor del fenómeno de estudio será el eje articulador entre los comportamientos y narrativas personales traducidas en unidades de sentido.

La variable práctica del método fenomenológico empleada ampliamente en las ciencias sociales, fue desarrollada por Giorgi (1985), quien se refiere a este como

enfoque empírico; Teses (2017), sostiene que el carácter empírico del diseño fenomenológico pretende:

Detectar las unidades de sentido de un conjunto significativo; crear las categorías de acuerdo con el fundamento teórico-filosófico utilizado para guiar el estudio; retomarlas para el análisis fenomenológico y describirlas retornando a las vivencias intencionales y variación imaginaria, posterior a una reducción utilizando para ello la filosofía de Husserl.

Se concluye entonces, a partir de lo expreso por Giorgi (1985), Teses (2017) y Sampieri, et al. (2014), que, para el estudio del fenómeno relacionado con el perfil de un director desde la innovación se requiere, desde la perspectiva del investigador, utilizar el diseño fenomenológico con enfoque empírico. Aplicando el método fenomenológico, la cual, como manifestación directa de la filosofía fenomenológica acuñada por Husserl (1998), está orientada a abordar la realidad, teniendo como marco de referencia el mundo interno, subjetivo de los individuos, y el cumulo de aprendizajes, vivencias, percepciones y remembranzas al que este puede tener acceso en un momento específico de su vida.

Planos de reducción fenomenológica

Desde la perspectiva fenomenológica, el procedimiento para el recolectar la información, se traduce en una serie de pasos que inician con la definición del fenómeno de estudio, el compendio de las experiencias de los participantes, el análisis de las diversas narrativas de los participantes, la identificación de unidades de sentido, hasta llegar a la aproximación teórica en torno al fenómeno. La estrategia para la interpretación de los hallazgos específicamente para el método fenomenológico se encontró constituida por tres planos de reducción los cuales quedan definidos por:

Primer Plano de Reducción. Clarificación de los presupuestos: Para este plano se pretendió considerar los presupuestos como los elementos de inicio que definieron la investigación: (a) Caracterizar las opiniones que poseen los actores de la comunidad educativa UEN “Carmen Cabriles” sobre gerente educativo e innovación. (b) Interpretar las opiniones de los actores de la comunidad educativa UEN “Carmen Cabriles” referentes al gerente educativo innovador. (c) Desvelar los elementos que

permiten generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles” y (d) Crear los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.

Con la clarificación del presupuesto se sentaron las bases de la sistematización del método, de allí que se realizó la primera reducción fenomenológica que colocó al investigador a reflexionar sobre los prejuicios, juicios o cual referencia subjetiva en la escogencia de los informantes clave. Resulta entonces, que en este momento se asumió una desconexión del conocimiento empírico referido a los sentimientos, emociones e intereses para el abordaje de aspectos materiales de la investigación.

Segundo Plano de Reducción. Descripción Esencial: Para el desarrollo de este plano fue preciso ejercer algunas actividades y acciones: (a) construcción del guion de entrevistas; (b) abordaje del contexto geográfico para la interacción con los informantes clave (aplicación de la segunda reducción fenomenológica); (c) se realizó la planificación de aplicación en consenso de las entrevistas; (d) aplicación de las entrevistas donde, se utilizó la grabación como instrumento de recopilación de la información. En ella se obtuvieron registros de las experiencias comunes relacionadas con el perfil de un gerente innovador desde las voces de los actores de la institución educativa; (e) se integraron temas específicos de acuerdo a los informantes clave; (f) se aplicó la técnica de la observación fenomenológica despojándose de prejuicios para registrar la realidad con una profunda concentración y atención a todo lo dado en el momento de la entrevista, denotándose así, la segunda reducción fenomenológica; (g) se logró comprender e interpretar las opiniones de los actores de la comunidad educativa UEN “Carmen Cabriles” referentes al gerente educativo innovador; y (h) Se decidió asumir como herramienta tecnológica para el análisis el uso del Atlas ti Versión 9, tal procedimiento implico que emergerán las categorías necesarias para la construcción de una aproximación teórica.

Tercer Plano de Reducción. Declaraciones significativas y categorización: consistió en la elaboración de la construcción de las descripciones protocolares, por medio de la transcripción fidedigna de cada entrevista en profundidad, tal como se presentó en su contexto natural. Se resalta, que en estas transcripciones protocolares el material de análisis refleja el punto de vista de cada entrevistado a partir de las

experiencias vividas, por cuanto se transcriben las vivencias expresadas por los informantes clave.

Para el cumplimiento del proceso de categorización se abordó a partir de los siguientes pasos y se describen a continuación:

1. Desarrollo de la lectura general de las descripciones surgidas de cada protocolo, con el propósito de tener una visión amplia de las intenciones descritas de cada uno de los informantes clave con relación a los presupuestos planteados.
2. Definición de las unidades emergentes, se consideró igualmente una nueva lectura de las descripciones protocolares.
3. Denominación de los temas centrales a partir de la selección de forma lógica en relación con las expresiones manejadas por los informantes clave, de allí se produce una agrupación por similitud para llegar a los temas esenciales para la construcción de las categorías fenomenológicas individuales sintetizadas (tercera reducción fenomenológica).
4. Agrupación de expresiones reflejadas del tema central con ayuda de la herramienta tecnológica del Atlas ti con el propósito de la construcción de los temas esenciales y categorías fenomenológicas individuales sintetizadas.
5. Integración de estructuras particulares y generales sintetizadas y con temas centrales propios a cada una de las categorías y subcategorías con la ayuda del Atlas ti Versión 9.
6. Integración de todas las estructuras particulares a una estructura general que conduce definitivamente a generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.

Informantes Clave

En concordancia con el objeto de investigación y sus propósitos, teniendo en cuenta el paradigma empleado, el diseño seleccionado y el enfoque del diseño, los informantes son según lo expreso por Sampieri, *et al.* (2014): “individuos o miembros de los grupos que hayan experimentado el fenómeno de interés”; por lo tanto, los

informantes clave que según Izquierdo (2015), es “la persona que habla del fenómeno en relación a todo, que tienen amplio conocimiento en relación a todo”. Para develar el fenómeno de estudio relacionado con generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”. De allí que Izquierdo, Rodríguez y Fuerte (2015), lista una serie de tipos de muestreo en especial para el diseño fenomenológico y en concordancia con la investigación, el muestreo por conveniencia. Considera que para ello:

“se elige cuando en una población no se sabe cuántos sujetos tienen el fenómeno que interesa y se seleccionan los que se encuentren. Este muestreo obliga a diferentes etapas de selección de muestra, se utiliza en fenómenos muy frecuentes, pero no visibles, se debe buscar a alguien que tenga el fenómeno en general” (p.440)

Para la presente investigación se consideró el muestreo por conveniencia, el de mayor relieve; pues a pesar de tener identificado el fenómeno objeto de estudio: identidad ambiental, es necesario en el conglomerado de gerentes educativos, coordinadores y personal docente antes, identificar entonces, quienes tengan claridad del fenómeno objeto de estudio. Al respecto, Martínez (2000) señala en este tipo de investigación la información es proporcionada por aquellos informantes clave inmersos en el contexto sociocultural estudiado, lo cual los hace conocedores del fenómeno y de los hechos definidos.

Por otra parte, Hurtado (2012) menciona los informantes clave son unidades de estudio entendidas como “los seres o entidades que poseen el evento de estudio.” (p., 141). Sin embargo, lo más importante, no es la representatividad sino el significado de la información requerida para dar respuesta a los supuestos de la investigación.

En este sentido, los informantes clave de este trabajo de maestría, estuvieron conformados por personal gerencial y profesores (3 gerentes educativos y 2 profesores), siendo entonces los participantes conformados por una unidad escogida intencionalmente; teniéndose como criterios de selección, para los gerentes : deberán tener en el cargo más de 5 años, con estudios de maestría o especialidad en gerencia educativa y que estén dispuestos y profesores con más 5 años de servicio, con dedicación de tiempo completo y estudios de maestría o especialidad en gerencia, evaluación y estrategias en educación.

Técnicas para recolectar y analizar la información

Analizar fenomenológicamente el perfil deseado de un gerente educativo innovador, implicó el uso de una técnica coherente tanto con el tipo de investigación, como del diseño y su enfoque. Cualitativamente, existen variados instrumentos o técnicas para obtener de los participantes información en contraste con el objeto de la investigación; entre ellas se encuentra la entrevista, que, en esencia, pretende obtener información de los diversos participantes en alusión a sus creencias, percepciones, sentimientos en cuanto a su experiencia en relación a un fenómeno. De la entrevista, la que cobró relevancia para el proceso investigativo, es la entrevista en profundidad, teniendo en cuenta que el investigador a través de ella tiene la posibilidad de profundizar en aspectos que considere importantes según los tópicos emergentes de la conversación sostenida con los participantes; lo que equivaldría a recabar información.

Taylor y Bogdan (1996), en relación a la entrevista en profundidad sostiene que:

Por entrevistas cualitativas en profundidad se entienden los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. (p. 104)

El tener la posibilidad de establecer una comunicación dialógica con los participantes (maestros y estudiantes), para abordar la investigación cuyo tema centro de interés es generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles ” permitió al investigador la dirección de la entrevista e insistir en motivar, aclarar, profundizar tópicos hasta recabar tanta información como sea necesaria, en correspondencia con el alcance de la investigación.

La entrevista en profundidad, para la aplicación a los participantes de la institución educativa, fue diseñada por el investigador quien tiene como referente el

manual del director del Ministerio Popular para la Educación en Venezuela, el en su conjunto es un instrumento que permite ubicar las funciones y los criterios gerenciales en la administración de una institución educativa. Es importante aclarar que el instrumento construido es sólo un referente; pues las preguntas serán diseñadas en atención a los propósitos y tipo de investigación, su diseño fenomenológico y enfoque empírico.

Una vez se procedió a aplicar la entrevista en profundidad y recolectados los datos de todos los participantes, se procedió a la interpretación de los resultados, donde se tiene como premisa el análisis de los comportamientos y narrativas personales para tener un panorama general de sus experiencias conexas con la gerencia educativa y el accionar de un director innovador y elaborar la descripción genérica que dé cuenta del fenómeno, hechos y el contexto mismo, combinando descripciones y haciendo asociaciones con temas, subtemas y elementos comunes.

En conclusión el proceso de organizar la información se realizó partiendo de la categorización, -análisis e interpretación; por cuanto una vez recolectada la información de la entrevista, se procedió a la categorización de los contenidos mediante la revisión de los relatos, para realizar anotaciones marginales, subrayando información de importancia, elaborando esquemas de interpretación que permitieron rediseñar los conceptos para alcanzar una visión de conjunto, desde las categorías o clases significativas. Integrándolas en el todo. De esta manera, agrupando las categorías en una más amplia y comprensiva, se asociaron las mismas de acuerdo a su naturaleza y contenido.

La validación de toda la información recabada en la entrevista se realizó a través de las rutas de codificación de datos planteada por Glaser y Strauss (1998), como “aquella técnica que permite recoger y analizar datos desde distintos ángulos para luego compararlos y contrastarlos entre sí”. (p.23). La que específicamente se aplicó la triangulación de datos; D' Ancona (1999, pág. 14), considera que ésta utiliza una variedad de fuentes de información o informantes. Es por ello, que se aumenta “...la posibilidad de generar conocimientos que sean capaces de suministrar una guía significativa para la acción” (Strauss y Corbin, 2002, pág. 14).

En esta perspectiva, la triangulación de la información es una estrategia de interpretación que permitió la identificación de semejanzas y diferencias entre las diversas fuentes de información. En este sentido, Teppa (2016) señala la triangulación como:

La organización y asociación focalizada y sistemática de métodos, estrategias, técnicas, instrumentos, informantes, otros especialistas y la óptica del propio investigador en la ejecución de una investigación, cuando se estudia un problema o fenómeno específico, lo que permite una mayor confianza de las fuentes de información. (p.77)

Al respecto, Arias (2012), señala que en una investigación se puede cotejar la información proporcionada por la teoría y los informantes clave, en la búsqueda de una máxima ventaja teórica. Martínez (1999 y 2006) plantea que para esto se debe proceder posteriormente a la teorización utilizando la contrastación, comparación y ordenación de las categorías, para relacionar los resultados obtenidos con otros estudios. Este proceso permitió integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación, mejorándolos con los aportes de los autores citados en el marco referencial.

Técnicas de Interpretación de la Información

Una vez recopilados los testimonios en la recolección de la información, se interpretaron para darles sentido y ofrecer una explicación a los logros obtenidos, considerando el momento teórico y los propósitos previamente establecidos. Para ello se hizo necesario recurrir a diferentes estrategias las cuales se mencionan:

Categorización: Cabe destacar, que la palabra categorización, en su origen etimológico, quiere decir separar o dividir elementos lo componen con el fin de entender un fenómeno. Al respecto, Martínez (2009) expone que la categorización trata:

De asignar categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el

significado de cada sector, párrafo, evento, hecho o dato; y como nuestra mente salta velozmente de un proceso a otro tratando de hallarle un sentido a las cosas que examina, como se adelanta y vuelve atrás con gran agilidad para ubicar a cada elemento en un contexto y para modificar ese contexto o fondo de acuerdo con el sentido que va encontrando en los elementos, se aconseja una gran tolerancia a la ambigüedad y contradicción (que, quizás, sean solo aparentes), una gran resistencia a la necesidad de dar sentido a todo con rapidez, y una gran oposición a la precipitación por conceptualizar, categorizar o codificar las cosas de acuerdo con los esquemas que nos son ya familiares. (p.106)

Estructuración: De acuerdo a Martínez et al, “es también un ejercicio continuo que tiende a validar una comprensión realista y auténtica del tópico estudiado” (p.108). Por otra parte, Gadamer (1996) piensa que:

La mente humana trabaja sobre los datos que recibe, como el escultor sobre su bloque de mármol. Diferentes escultores pueden extraer estatuas diferentes del mismo bloque. Diferentes mentes pueden construir también mundos diferentes del mismo caos monótono e inexpressivo. Tal vez en el área de la percepción auditiva sea donde mejor se compruebe esta realidad: cuando a nuestro alrededor se desarrollan varias conversaciones diferentes al mismo tiempo, podemos oír y dar sentido a una que nos interesa, mientras desoímos las demás que no nos llaman la atención y permanecen siendo lo que objetivamente son: simple ruido; pero en cualquier momento podemos cambiar nuestra atención, y lo que era simple ruido se convierte en conversación interesante, y viceversa. (p.67)

En este sentido, es necesario resaltar que el ser humano racional tiene una capacidad innata de buscar regularidades y de ordenar elementos según las relaciones que se den entre ellos como producto de su función cerebral.

Triangulación: Una vez categorizadas la información, se procedió a la triangulación combinando y resaltando los hechos más resaltantes que hicieron ver el mundo de los hallazgos más concretos, en este sentido, la idea central fue utilizar todo lo que se consideró pertinente y útil para el logro de los objetivos propuestos. Es por ello, es fundamental la interpretación de la información, por tanto, se necesita la triangulación. Con respecto a la triangulación denota que esta es una de las técnicas

de análisis de datos más características en la metodología cualitativa. De acuerdo a la triangulación menciona Martínez (2006).

En sentido amplio, en las ciencias humanas, también se pueden realizar varias "triangulaciones" que mejoran notablemente los resultados de la investigación y su validez y confiabilidad. De una manera particular, se pueden combinar, en diferentes formas, técnicas y procedimientos cualitativos y cuantitativos. La idea central es utilizar todo lo que se considere pertinente, tenga relación y se considere útil. (p.38).

Más concretamente, se pueden identificar de acuerdo al autor citado varios tipos básicos de triangulación:

1. Triangulación de métodos y técnicas: que consiste en el uso de múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema determinado (como, por ejemplo, el hacer un estudio panorámico primero, con una encuesta, y después utilizar la observación participativa o una técnica de entrevista).
2. Triangulación de datos: en la cual se utiliza una variedad de datos para realizar el estudio, provenientes de diferentes fuentes de información.
3. Triangulación de investigadores: en la cual participan diferentes investigadores o evaluadores, profesión y con experiencias diferentes.
4. Triangulación de teorías: que consiste en emplear varias perspectivas para interpretar y darle estructura a un mismo conjunto de datos.
5. Triangulación interdisciplinaria: con la cual se invocan múltiples disciplinas a intervenir en el estudio o investigación en cuestión (por ejemplo, la biología, la psicología, la sociología, la historia, la antropología, otros.).

Por lo que fundamentalmente en esta investigación se recogieron y analizaron las informaciones desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí. Es decir, implica que la información se recoja desde puntos de vista diferentes y efectuando comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo, y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos. Es por ello, que la triangulación en la investigación postmodernista presenta muchas ventajas porque el

utilizar diferentes métodos, estos actúan como filtros a través de los cuales se capta la realidad de modo selectivo.

TRAZO IV

DOXA Y EPISTEMES EMERGENTES

La información suministrada por los informantes clave es recolectada y organizada con el propósito de poder caracterizar e interpretar las opiniones en la práctica educativa frente al perfil del gerente educativo innovador de la UEN “Carmen Cabriles”.

Dicha interpretación permite la generación de los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles” este proceso de interacción e intercambio de información con los cinco informantes clave, el investigador y los hallazgos encontrados en las observaciones formales e informales; además de las vivencias propias del investigador en su rol como integrante del personal adscrito a la organización donde se desarrolla la presente investigación, orientado al cumplimiento de generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador.

En concordancia con la visión de la investigación y los principios esenciales de la innovación en la gerencia educativa como lo son el perfil del gerente educativo, las competencias gerenciales, las competencias de gestión e innovación de la gerencia educativa, el clima organizacional, la innovación educativa en la gestión de las instituciones, estrategias de innovación gerencial, liderazgo transformacional, entre otros elementos que permiten la recolección, comprensión e interpretación de la información efectuada en conjunto con los conocimientos y el entender de los docentes (informantes clave) sobre el perfil del gerente educativo innovador como elemento fundamental en las prácticas educativas y gerenciales.

Para dar significado a la recolección de información se planteó una serie de etapas o momentos que contemplaron procesos de reflexión entre los informantes clave y el investigador. Por tanto, la investigación se fragmentó en dos momentos: el primero correspondió al momento fenomenológico el cual se subdivide en tres (3) planos de reducción y el segundo momento a la generación de los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen

Cabrilés” ubicada en Guarenas, estado Miranda. Los procedimientos para dichos momentos fueron los siguientes:

Primer momento. Método fenomenológico.

Plano de reducción fenomenológico previo: Clarificación de presupuestos. Para el desarrollo de este trazo fenomenológico, se pretendió considerar los presupuestos como elementos de inicio que definieron la investigación: (a) caracterizar las opiniones que poseen los actores de la UEN “Carmen Cabrilés” sobre gerente educativo e innovación. (b) interpretar las opiniones de los actores de la UEN “Carmen Cabrilés” referentes al gerente educativo innovador. (c) develar los elementos que permiten generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabrilés” y (d) crear los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en el UEN “Carmen Cabrilés”.

Con la clarificación de los presupuestos se sientan las bases de la sistematización del método, colocando al investigador a reflexionar sobre los prejuicios, juicios o cual referencia subjetiva en la escogencia de los informantes clave. Donde se asume una desconexión del conocimiento empírico referido a los sentimientos, emociones e intereses para el abordaje de aspectos materiales de la investigación.

Plano de reducción fenomenológico descripción esencial: para el desarrollo de este plano se precisó ejercer algunas actividades y acciones: (a) construcción del guión de entrevistas; (b) abordaje del contexto geográfico para la interacción con los informantes clave; (c) planificación de aplicación en consenso de las entrevistas; (d) aplicación de las entrevistas donde, se utilizó la grabación como instrumento de recopilación de la información. En ella se obtuvieron los registros de las experiencias comunes relacionadas con la del perfil de un director innovador desde las voces de los actores de la institución educativa, siendo transcritas, examinando en reiteradas oportunidades los datos para no perder el orden e idea principal de la investigación, lo que permitió al investigador reflexionar y comprender sobre la realidad estudiada. (e) se integraron temas específicos de acuerdo a los informantes clave; (f) se aplicó la técnica de la observación fenomenológica despojándose de prejuicios para registrar la realidad con una profunda concentración y atención a todo lo dado en el momento de las

entrevistas, denotándose así, la segunda reducción fenomenológica; (g) se logró comprender e interpretar las opiniones de los actores de la UEN “Carmen Cabriles” referentes al gerente educativo innovador; y (h) se asumió como herramienta tecnológica para el análisis el uso del Atlas ti Versión 9, tal procedimiento implico que emergieran las categorías necesarias para la construcción de una aproximación teórica.

Plano de reducción fenomenológico declaraciones significativas y categorización: consistió en la elaboración de la construcción de las descripciones protocolares, por medio de la transcripción fidedigna de cada entrevista en profundidad, tal como se presentó en su contexto natural. Se resalta que, en estas transcripciones protocolares el material de análisis refleja el punto de vista de cada entrevistado a partir de las experiencias vividas, por cuanto se transcribieron las vivencias expresadas por los informantes clave.

Para el cumplimiento del proceso de categorización se abordó a partir de los siguientes pasos y se describen a continuación:

1. Desarrollo de la lectura general de las descripciones surgidas de cada protocolo, con el propósito de tener una visión amplia de las intenciones escritas de cada uno de los informantes clave con relación a los presupuestos planteados.
2. Definición de las unidades emergentes, se consideró igualmente una nueva lectura de las descripciones protocolares.
3. Denominación de los temas centrales a partir de la selección de forma lógica en relación con las expresiones manejadas por los informantes clave, de allí se produce una agrupación por similitud para llegar a los temas esenciales para la construcción de las categorías fenomenológicas individuales sintetizadas (tercera reducción fenomenológica).
4. Agrupación de expresiones reflejadas del tema central con ayuda de la herramienta tecnológica del Atlas ti con el propósito de la construcción de los temas esenciales y categorías fenomenológicas individuales sintetizadas.

5. Integración de estructuras particulares y generales sintetizadas y con temas centrales propios a cada una de las categorías y subcategorías con la ayuda del Atlas ti Versión 9.
6. Integración de todas las estructuras particulares a una estructura general que conduce definitivamente a generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.

En función de un fuerte accionar en la interpretación de las entrevistas realizadas, el investigador asume las siguientes definiciones como elemento fundamental del trabajo de grado:

- a) Liderazgo, es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.
- b) Comunicación, es un circuito de intercambio de mensajes, en el cual un emisor produce un enunciado, codifica un mensaje al realizar un acto lingüístico, organiza la información según las reglas de un código que sea común al interlocutor.
- c) Innovación, es la transformación y creación de nuevos métodos, formas y acciones a través de los ideales individuales y colectivos, conducidos por un liderazgo transformacional y vanguardista.
- d) Gerencia vanguardista, es aquella que está al día con la realidad del momento, que se adapta y busca de innovar y transformar las actividades cotidianas en algo nuevo y dinámico.

Segundo momento. Generación de criterios esenciales

El propósito de esta investigación giró en torno a la praxis de una educación de calidad, innovadora, transformacional y dinámica, adaptada a las necesidades de los tiempos actuales y proyectada hacia la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo sostenibles establecidos por la ONU específicamente en su objetivo número 4: garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos en América Latina y el Caribe. En ese sentido, resultó oportuna la comprensión y entendimiento de las posturas de los actores educativos de la UEN “Carmen Cabriles” en cuanto al perfil que debe tener el director

(gerente educativo) del plantel, lo que implica de manera implícita entender las percepciones de los sujetos con base a sus conocimientos, formación académica, experiencia laboral, emociones y vivencias en el entorno donde se efectuó el estudio.

La investigación buscó comprender e interpretar las opiniones de los informantes clave sobre la concepción de lo que es un gerente educativo innovador como una visión transformadora de las prácticas educativas y de las nuevas formas de administrar el currículo, para así poder generar los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”. Conociendo como los sujetos afrontan situaciones de control, supervisión, organización, toma de decisiones, manejo de emociones, comunicación, entre otros, como elementos fundamentales de la gerencia educativa y bajo qué postura abordan el proceso escolar. Al respecto, Pérez Mirabal, (2020) señala que:

La gerencia de una institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente, cabe señalar, que su único fin es alcanzar los objetivos planificados y satisfacer las necesidades educativas de la comunidad donde se establece, por tal razón, se plantea un perfil gerencial que pueda desarrollar un clima organizacional, acorde a las demandas laborales (p. 275)

Por lo antes mencionado, es que el investigador consideró formar parte de las observaciones directas en su contexto de desarrollo laboral donde se efectuó la investigación para poder comprender, evidenciar e interpretar las situaciones diarias a las que se enfrenta al igual que los informantes clave, y así tener un elemento de percepción referencial que ayudó a la interpretación de la realidad de estudio, ya que se pudo visualizar diferentes vertientes para comprender los hallazgos obtenidos.

El fenómeno de estudio que se presentó en la investigación está determinado por los procesos gerenciales utilizados por el director (gerente) del plantel, dichos procesos fueron contrastados con los principios del manual del supervisor, director y docente, con la Ley Orgánica de Educación y sus reglamentos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y el diseño curricular del Sistema Educativo Venezolano y las exigencias de los tiempos actuales, de las necesidades del colectivo y de las políticas públicas en materia educativa.

A continuación, se describen los pasos de este momento que permitieron generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador: (a) se precisaron elementos teóricos que tengan convergencia o divergencia en cuanto a la teoría y la práctica, bajo una gerencia innovadora; (b) se identificaron elementos determinantes que permitieron a los informantes establecer una percepción frente a modelos de gerencia educativa innovadora, desde lo empírico y teórico; (c) se identificaron las concepciones que poseen los docentes referente al perfil del gerente educativo innovador; (d) se formularon epistemes teóricos asociados al perfil del gerente educativo innovador para generar una visión transformadora en la práctica de la gerencia educacional en la UEN “Carmen Cabriles”; (e) se analizaron los mismos para determinar implicaciones y consecuencias de los referentes teóricos, filosóficos y referencial; (f) se formularon criterios esenciales derivados del entramado teórico, filosófico y referencial asociados al perfil del gerente educativo innovador para generar una visión transformacional en la práctica de la gerencia educativa en la Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles”; (g) se probaron y validaron los criterios esenciales, verificando su autenticidad y ajustando en caso de encontrar debilidades para fortalecer el aporte investigativo; (h) se generaron los criterios esenciales finales, que fueron considerados pertinentes y coherentes al fenómeno estudiado.

Se consideró importante poder contextualizar la situación que conllevó a despertar el interés de la investigación para realizar el presente estudio, dicha situación parte desde los momentos del investigador como personal docente del plantel donde se desarrolló la investigación, donde en reiteradas ocasiones observó cómo transitaban diversos gerentes educativos por el plantel, pero todos con un factor común que les caracterizaba, se evidenciaba una gerencia tradicional, basada en el estricto cumplimiento de lineamientos, de métodos obsoletos y fuera del contexto de la realidad nacional y local; no obstante, habían momentos o circunstancias donde algunos gerentes asomaban algunas características innovadoras y transformadoras, pero que de igual forma se veían limitadas al cumplimiento de las exigencias del órgano rector (Ministerio del Poder Popular para la Educación) y desde hace cuatro (4) años se ha quedado establecida una gerencia educativa bajo un modelo cotidiano, donde surge la necesidad de investigar sobre la situación problemática.

Para el desarrollo de la idea principal que conlleva a la formulación de este estudio, el investigador presentó una serie de etapas que parten desde su postura como integrante del personal académico de la comunidad educativa “Carmen Cabriles”, institución que ha sido epicentro del ejercicio de su profesión, tratando de comprender las actitudes y aptitudes de los cuerpos directivos como gerentes educativos de la organización escolar, los cuales han coincidido en características importantes tales como: personas de más de 50 años de edad, con más de 20 años de servicio y experiencia educativa, aplicación de métodos cotidianos tanto administrativos como académicos, resistencia al cambio y la transformación, deficiente poder comunicativo con el entorno, dificultad para generar encuentros de socialización y convivencia, entre otros, los cuales han despertado su interés por saber cuál es el perfil gerencial que se quiere y si este es acorde al que se tiene.

Así pues, con el transcurrir de los años esta situación deficitaria se convirtió en el foco de investigación y análisis de las prácticas gerenciales que se desarrollan en el plantel producto de su interés como empleado de la organización y posteriormente como maestrante en gerencia educacional, lo cual a través de su formación y preparación académica, no solo desde las idealidades sino desde la misma realidad y vivencias del entorno, le han permitido evolucionar en su concepción y opinión sobre los actuales y nuevos modelos gerenciales, lo que consideró el investigador como una visión de una situación de procesos académicos-administrativos que generaron el conflicto inicial que produce el interés del mismo en la investigación, es así que el proceso de investigación se presenta de manera empírica, producto de la experiencia y la indagación informal.

El transcurso de la recolección de información tuvo un inicio en encuentros informales, donde el investigador desde su experiencia docente en otras instituciones y en la misma donde se desarrolló la investigación, hace observaciones y las somete a comparaciones con las distintas gerencias con las que ha interactuado desde su práctica profesional laboral; tales observaciones como se describió anteriormente, están referidas a la forma en que el gerente educativo ejecuta o ejerce sus habilidades gerenciales hacia el personal a su cargo, razón que ameritó una comparación del estilo gerencial de un plantel público (institución donde se efectuó la investigación) y de un

plantel educativo privado para determinar elementos que permiten establecer una percepción frente a modelos de gerencia educativa innovadora desde lo empírico y lo teórico. Es así como también a través de los conocimientos que ha adquirido en su proceso de formación académica como maestrante en gerencia educacional, ha podido establecer tales comparaciones con el propósito de evidenciar la existencia de una práctica gerencial educativa tradicionalista, de igual forma, poder indagar sobre las posibles causas que conllevan a la permanencia de este modelo gerencial y por qué no se da entrada al modelo gerencial innovador.

En este sentido, la investigación comenzó a tomar forma, lo cual se detalla en el trazo I, el momento ontológico de la investigación, en relación a la práctica gerencial educativa en la UEN “Carmen Cabriles” ubicada en la ciudad de Guarenas, municipio Plaza del estado Miranda, donde se planteó Generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador. Dicha investigación evidenció una serie de discrepancias entre el gerente educativo y el personal del plantel y el sustento teórico del modelo gerencial innovador, así como la falta de conocimientos sobre este modelo gerencial, como se describe a continuación:

1. Las prácticas gerenciales aplicadas en la institución educativa evidencian que las competencias desarrolladas por el personal directivo se han visto estrechamente comprometidas a satisfacer necesidades propias del gerente y no del entorno educativo; de este modo, docentes, estudiantes, representantes y comunidad en general son afectados concibiendo un perfil del gerente educativo de acuerdo al accionar del director ante situaciones complejas.
2. El gerente educativo no demuestra habilidades de negociación ante alguna situación que plantea algún miembro del personal o acontece que la negociación se logra bajo acuerdos parciales que beneficien a solo una parte de los involucrados y no a todas las partes, generando desmotivación, apatía y división del trabajo en equipo para el logro de los objetivos que ha de proponer la gerencia. Acciones como la renuncia de docentes, administrativos y obreros han sido propiciadas por un perfil gerencial clásico donde se carece de perspectivas educativas y transformacionales.

3. Los procesos de comunicación entre el gerente y el personal son muy débiles, ya que el gerente no está presto a escuchar para comprender y llegar a acuerdos que beneficien al colectivo y sobre todo se cumplan dichos acuerdos. Es decir, no se evidencia un accionar consonó con lo que se dice y se hace; no hay evidencias de empatía ante situaciones particulares y colectivas del personal a su cargo y de la comunidad en general.
4. Se evidencia una gerencia basada en cumplir y seguir lineamientos sin salirse de ellos, lo que demuestra un modelo gerencial tradicional, mostrando resistencia a ideas innovadoras, vanguardistas que son propuestas por el personal a su cargo, por los estudiantes y comunidad en general.
5. El personal a su cargo expresa que el gerente del plantel es concebido como un jefe y no como un líder, ya que no se evidencia una confianza firme en las tareas asignadas al equipo directivo, además de no estar presto a reconocer sus debilidades o errores.

En concordancia con todo lo detallado, surgió la situación problemática a investigar, la cual buscó de develar las percepciones del personal sobre la concepción del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”. Basándose durante todo el proceso de investigación en generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador. Lo que permitió presentar como ya se ha detallado dos momentos, el primero denominado momento fenomenológico, con tres planos de reducción fenomenológico: (a) plano de reducción fenomenológico previa clarificación de supuestos; (b) plano de reducción fenomenológico descripción esencial; y (c) plano de reducción fenomenológico de declaraciones significativas y categorización.

Una vez culminado el momento I, se presentan los procedimientos que definen los criterios para asumir la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador. A continuación, se evidencia el momento I:

Primer Momento: Procedimiento Fenomenológico

PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO PREVIO: CLARIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Tabla 5

Declaraciones significativas informante 1

Fecha	Entrevista	Código
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus opiniones sobre lo que considera es un gerente educativo.</p> <p>Inf.: Para mí un gerente, más que ser la persona al frente de la organización escolar, es alguien que lideriza. Y por liderizar, para mi es la persona que hace que el colectivo lo sigan, sigan sus ideas y las pongan en práctica. No solamente gerenciar es llenar papeles, sino tener un liderazgo en el equipo.</p>	Liderazgo Liderizar
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre lo que es para usted innovación.</p> <p>Inf.: La innovación no es únicamente tecnología, innovar es también implementar estrategias que nunca antes has implementado, pueden ser muy viejas, pero uno como docente debe darle la vuelta a esa estrategia y adaptarla al momento, al grupo de estudiantes y al espacio en el que uno se desenvuelve. Es decir, trabajar con lo que se tiene pero no siempre quedarse con lo mismo.</p>	Tecnología Nuevas estrategias Adaptación
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre la importancia del gerente educativo y la innovación en el proceso educativo y organizacional.</p> <p>Inf.: El gerente es importante porque siempre necesitamos de alguien que nos guie, que nos diga cuales son los pasos que vamos a seguir y los caminos que vamos a tomar. Y la innovación indiscutiblemente es súper importante e indispensable porque no nos podemos quedar estancados en lo mismo. Imagínate tú que nosotros implementáramos las estrategias con las que nos educaron a nosotros o quizás a nuestros padres; con la velocidad con la que se está desarrollando esta nueva generación no nos servirían, entonces, nosotros debemos adaptar las estrategias a estas nuevas generaciones.</p>	Liderizar Guía Adaptación Nuevas estrategias Proactividad

<p>22/03/2023</p> <p>22/03/2023</p>	<p>Inv.: Explique su concepción sobre gerente educativo innovador desde su experiencia como actor de la comunidad educativa.</p> <p>Inf.: Para mí un gerente educativo innovador, es ese que no se queda estancado en dar órdenes o se queda encerrado en su oficina. Es aquel que interactúa no solo con su personal sino con sus estudiantes, con el personal obrero y administrativo, que siempre está a la vanguardia y buscando también la forma de que si hay un docente que se está quedando estancado, busca las herramientas para que este salga de esas casillas de que la única forma de evaluar es un examen, que la única forma de dar la clase es que yo dicto y ustedes copian, o sea el gerente innovador también tiene incentivar al personal, sobre todo al personal docente a que sean también innovadores, de que estén a la vanguardia de las nuevas estrategias, que vayan a la par con la nueva generación, que este allí pendiente, actualizado y si siente que el docente esta desactualizado pues buscar la forma o también las herramientas para que se actualice.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia educativa laboral o participativa narre como diferencia un gerente educativo de un gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: El gerente educativo tradicional, es ese que lo único que hace es gerenciar, no lidera, no tiene un grupo que lo siga, o sea que el grupo con el que trabaja no lo sigue, sino que lo que hacen es cumplir órdenes y delegar tareas. En cambio, un gerente educativo innovador es aquel que lidera, que lidera a su equipo, porque liderar es una cosa y gerenciar es otra. Un líder es la persona que su equipo de trabajo lo sigue, lo apoya en todas las decisiones o actividades que se quieran hacer. En cambio, el tradicional simplemente cumple con las funciones porque es lo que están mandando y ya, se queda ahí en dar o cumplir funciones. Por el contrario, el innovador interactúa constantemente con su personal, con todas las personas que hacen vida en la organización escolar y se involucra en el proceso.</p> <p>Inv.: Narre su opinión sobre las características esenciales del gerente educativo innovador.</p>	<p>Proactivo Vanguardista Comunicación Incentivador</p> <p>Liderazgo Comunicación Vanguardista</p>
-------------------------------------	---	--

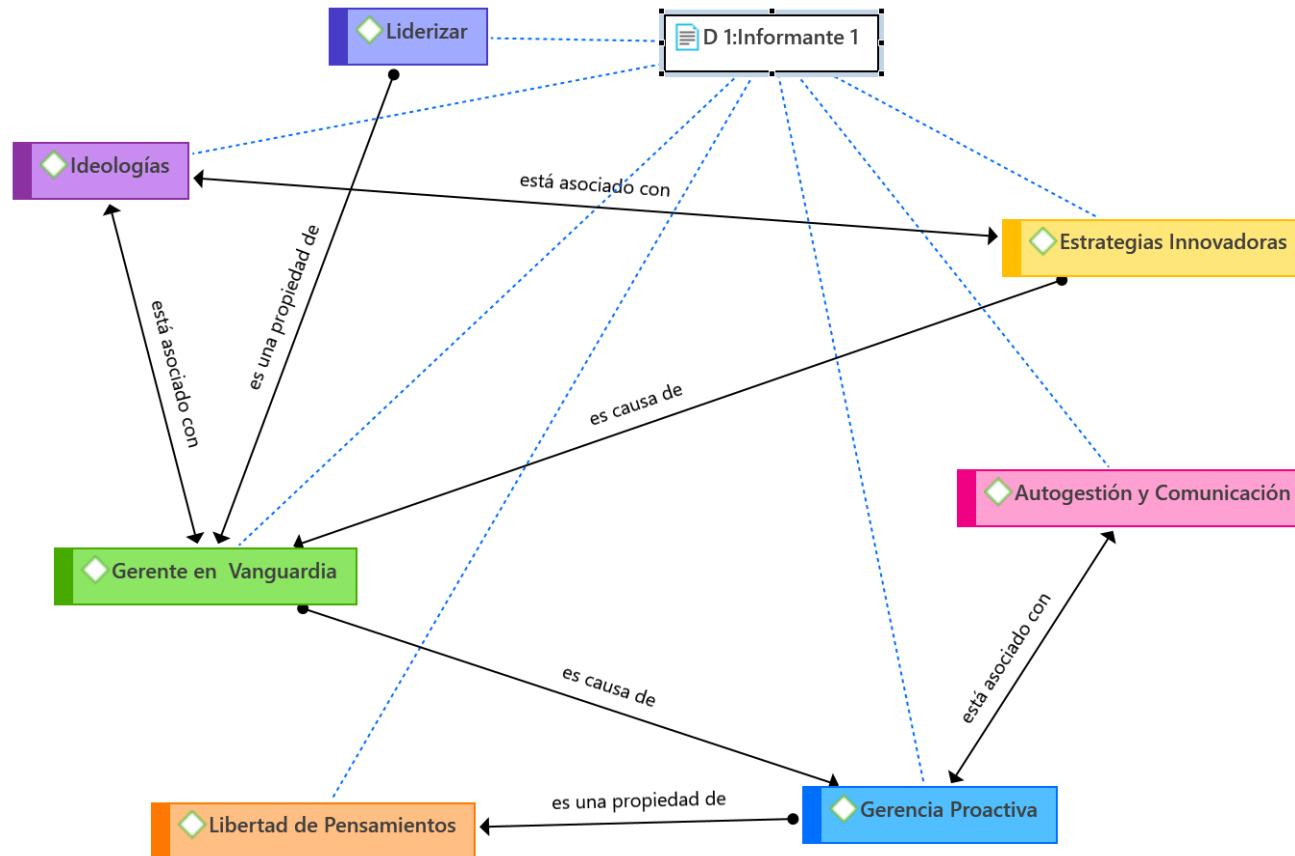
22/03/2023	<p>Inf.: El gerente educativo innovador para mi tiene que ser líder, tiene que ser proactivo, tiene que ser solidario y empático, poniéndose en los zapatos de su personal porque de repente se le presentan situaciones, entonces debe ser una persona proactiva, empática, solidaria, que realice autogestión, que tome decisiones pensando siempre en el bienestar de la organización y del personal.</p>	<p>Líder Proactivo Empático Solidario Autogestionador Vanguardista</p>
22/03/2023	<p>Inv.: Describa ¿cuáles considera son elementos esenciales para diferenciar a un gerente educativo tradicional a un gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: Yo lo diferenciaría en su interacción con el personal, eso sería, la interacción con el personal que hace vida en la organización escolar, la proactividad; porque si es una persona que se queda encerrada en una oficina o en cuatro paredes llenando formatos, no es una persona que esta interactuando constantemente con el personal, con los estudiantes y también la capacidad de autogestionar.</p>	<p>Comunicación Proactividad Autogestión</p>
22/03/2023	<p>Inv.: Desde su experiencia laboral o participativa en la institución, describa ¿Cuáles han sido los elementos o características del gerente del plantel que ha percibido que no cumplen con el perfil del gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: Ahí sí estaría en un 50-50 porque creo que la gerencia que se lleva ahorita en la institución, si es una gerencia proactiva, que autogestionaria, que busca soluciones, pero le falta más el feedback con el personal, es decir la parte solidaria, humana y la innovación en estrategias, o sea yo creo que como por el tiempo que tiene fuera de aula no está actualizada en esas estrategias. Inv.: ¿o sea que consideras que es tradicional y a la vez innovador? Inf.: Sí, exactamente, porque tiene cosas innovadoras y es proactiva, es decir a buscado muchas soluciones, yo creo que lo que le falta es desarrollar es el liderazgo para llegar a ser completamente innovador.</p> <p>Inv.: Explique de que forma el gerente educativo</p>	<p>Gerencia Proactiva Autogestión</p>

22/03/2023	<p>innovador puede transformar la gerencia educativa del siglo XXI y contribuir al avance y crecimiento de las políticas educativas.</p> <p>Inf.: El generar nuevas políticas, no creo que ningún gerente actualmente vaya a generar nuevas políticas porque la mayoría están estancados en una ideología y directrices que envía el ministerio y se llevan por eso, y la mayoría es cumplir eso, entonces no veo en el ámbito educativo, no solo aquí, sino en otras instituciones que se quiera hacer una transformación o generar nuevas políticas en pro del beneficio de los educadores porque somos nosotros los que estamos aquí. Si hay muchos directores innovadores dentro de su institución, que son proactivos, autogestionan, son solidarios con el personal, se involucran, pero se quedan hasta ahí. Desde mi percepción ninguno busca la forma de generar nuevas políticas. Lo de ellos es cumplir con lo que les manda el ministerio. Inv.: ¿Sería necesaria una revelación ante las directrices o parámetros para generar innovaciones y poder generar esa transformación? Inf.: Si, pudiera ser, tendría que haber como una reforma de pensamiento, que seamos un poco más críticos, mira esto funciona, esto no, esto lo podemos tomar, esto no, y con un poquito de esto, un poquito de aquello logramos el cambio. Pero particularmente veo que ninguno quiera generar cambios. Inv.: ¿Se necesitaría autonomía educativa? Inf.: Sí, autonomía para gerenciar, pero lamentablemente en el país en el que estamos, la política ha acaparado todos los ámbitos donde si tú no piensas igual que yo, estas mal y no debería de ser así porque entonces donde queda la libertad del pensamiento, donde podemos ser autocriticos.</p>	<p>Ideologías</p> <p>Reforma de pensamientos Críticos Autonomía para gerenciar Libertad de pensamientos Autocritica</p>
------------	--	---

PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO DESCRIPCIÓN ESENCIAL

Figura 2

Estructura descriptiva particular informante 1



PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO PREVIO: CLARIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Tabla 6

Declaraciones significativas informante 2

Fecha	Entrevista	Código
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus opiniones sobre lo que considera es un gerente educativo.</p> <p>Inf.: El gerente educativo es un líder en el buen sentido de la palabra, porque es una persona que dirige, que acompaña, que comunica, eso es un gerente. No se impone, escucha y sabe mediar y eso es lo más importante de un gerente.</p>	Liderazgo Liderizar Comunicación
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre lo que es para usted innovación.</p> <p>Inf.: Innovar implica riesgos, pero innovar de alguna manera tiene que ver con los cambios, cambios que de alguna manera favorezcan la institución, en este caso en el ámbito educativo, la institución. ¿Y la gente se resiste al cambio? Sí, pero todo cambio trae de alguna manera un aspecto positivo y negativo que tienes que saber analizar, y eso es importante.</p> <p>En la parte educativa, si nos vamos a hoy día se tendría que innovar todo; porque aquí lamentablemente desde el año 2016, lo voy a remontar ahí, desde el 2016 para acá, con el nuevo currículo bolivariano nosotros perdimos la calidad educativa. Porque a nosotros nos hicieron una consulta en el 2016 y los docentes de aula dijimos que no estábamos de acuerdo, no estoy hablando de los directivos, sino de los docentes de aula. Porque no tenía nada que ver con la línea de acción que nosotros traímos. Una cosa era hacer cambios, pero un Curriculum de la forma en que prácticamente no las impusieron; porque en el 2016 hubo una consulta y dijimos que no, al siguiente año hubo una prueba de ensayo y error con escuelas pilotos, no sirvió y, sin embargo, posteriormente después dijeron que la consulta había sido un éxito y empezó el currículo y si haber vamos hoy en día hay muchos colegios que</p>	Ideologías Cambios

	<p>no saben implementar la malla curricular, siguen teniendo errores, entonces eso de alguna manera no es innovar.</p> <p>Nosotros a nivel educativo, en Venezuela por lo menos vamos hacia atrás y otro aspecto importante que no se puede desligar, es la diferencia entre la educación pública y privada, aunque sea el mismo currículo se implanta de manera distinta y se nota en la calidad de estudiantes que están egresando.</p> <p>Inv.: ¿Consideras que influyen las políticas de Estado en el ámbito de la educación pública y la educación privada? Inf.: Si, totalmente, aunque la constitución diga, la ley orgánica de educación diga que la política no puede estar inmersa en las escuelas, eso es mentira.</p> <p>Inv.: Describa sus percepciones sobre la importancia del gerente educativo y la innovación en el proceso educativo y organizacional.</p> <p>Inf.: Lo más importante es saber negociar, o sea, gerente que no sepa negociar es una debilidad, no voy a decir que no es gerente, no, porque puede tener otras cualidades, pero el gerente tiene que saber negociar, el gerente no se las sabe todas más una; porque puede tener también debilidades, pero se supone que tu como gerente tienes un equipo y tienes que saber delegar, y tienes que saber escuchar. De repente tu dominas algo, pero resulta que eso que tu dominas lo puedes complementar con lo que dice Jefferson, con lo que dice Néstor, entonces, un proyecto que a lo mejor yo lo tenía pequeño o a mediano plazo, puede ser a lo mejor mucho más amplio y puede traer mayores beneficios. Pero el gerente tiene que saber escuchar y negociar. Si tú te cierras en que tú tienes que hacer lo que yo diga, la gerencia ahí no sirve, no hay innovación porque me voy a imponer, o sea, aquí se hace lo que yo diga y lamentablemente en la actualidad se ve y se sigue viendo.</p> <p>Inv.: Explique su concepción sobre gerente educativo innovador desde su experiencia como actor de la comunidad educativa.</p>	
22/03/2023		Negociación Delegar funciones Escuchar
22/03/2023		

22/03/2023	<p>Inf.: En el ámbito de la educación pública no te dejan innovar, siempre hay un, pero. Eso está muy bueno, pero tenemos que seguir lineamientos. Mientras que el término lineamientos este presente, es muy difícil innovar, tu puedes tener las mejores ganas y la mejor disposición, pero lamentablemente el término lineamiento muchas veces frena. Uno trata, de alguna manera de mantener un trabajo y llevarlo de la mejor manera, pero, las normas tienen que existir, o sea en educación pública y privada existen, o sea no es que un gerente en el privado hace lo que quiere, pero no atropella, es decir, el gerente no debe atropellar. En el momento en que el gerente atropella entonces no hay innovación porque entonces todo lo que yo quiera hacer nadie me va a seguir, no hay liderazgo. Inv.: ¿Entonces consideras que, en este momento, en la actualidad no existe ese perfil del gerente innovador en el ámbito educativo? Inf.: No, ahora no se a lo mejor si a nivel del ministerio ya se dieron cuenta de eso y por eso es que ahora están hablando de la calidad educativa, ojalá a posterior esa sea una de las líneas de acción, pero hasta ahorita no, porque lo hemos visto, todo el mundo sigue lineamientos.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia educativa laboral o participativa narre como diferencia un gerente educativo de un gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: Un gerente educativo tradicional es aquel que sabe cuáles son sus funciones, por ejemplo si nos vamos al departamento de evaluación, entonces en este departamento se asesora, se planifica y evalúa, nada más, única y exclusivamente porque esas son mis principales funciones en este caso, pero ¿qué va más allá de asesorar? acompañar; porque yo puedo decirte las cosas, pero yo te puedo acompañar y estar contigo y decirte y hacer como un feedback, guiar, que no es acoso, porque eso es otra que se tiene aquí, aparte de la planificación, un gerente tiene que saber cómo planifica cada profesor y esa es una de las grandes debilidades aquí, yo puedo tener un papel, pero tú en un papel me puedes plasmar cualquier cosa y es mentira, pero si yo estoy allá y</p>	<p>Seguir lineamientos</p> <p>Ideologías</p> <p>Planificador Guía Evalúa</p>
------------	---	--

	<p>yo te veo, yo puedo decir si esa planificación en realidad es real o no. Por ejemplo, un docente que me diga mira Sonia esto está planificado, pero resulta que no lo di así, lo tuve que dar así porque era la necesidad del estudiante. Entonces un gerente eso lo tiene que aceptar. En cambio, si tú me dices a mí: no, tú no puedes salirte de la planificación, porque dañas el trabajo; entonces tú no eres gerente, porque ni conoces tu trabajo ni conoces el trabajo de los demás. Entonces uno debe salir del estado de confort, no es que yo estoy aquí en la oficina y entonces yo paso notas, espero que tú me entregues el papel y te lo firmo, me entregas las notas y paso las notas, no o sea el gerente tiene que salir de su zona de confort y estar involucrado en todo, absolutamente en todo, sin necesidad de acosar.</p> <p>Inv.: Narre su opinión sobre las características esenciales del gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: Un gerente educativo innovador tiene que ser una persona que tenga una comunicación eficaz, o sea que sepa llegar, eso es lo primero que tiene que tener, debe tener un liderazgo, que de alguna manera la información sea captada, puede ser que yo no esté de acuerdo, pero algo me llego y yo tengo la capacidad de decir al final si lo voy hacer o no lo voy hacer, el gerente educativo innovador tiene que negociar, si no negocia no sirve, vuelvo y lo repito, un gerente educativo tiene que saber coordinar, pero aparte de que sepa coordinar tiene que saber delegar. Porque una cosa es que yo coordine el departamento de evaluación, pero no lo puedo hacer todo, entonces tengo que delegar y sobre todo tengo que creer en las personas que están trabajando conmigo, que eso forma parte del liderazgo.</p> <p>Inv.: Describa ¿cuáles considera son elementos esenciales para diferenciar a un gerente educativo tradicional a un gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: Un gerente tradicional se sabe sus funciones al caletre y las tiene que cumplir ¿por qué? por muchas razones: porque quiere conservar su cargo, por la cantidad de cosas que sea, entonces</p>	<p>Proactivo</p> <p>Comunicación eficaz Liderazgo Negociador Delegar</p>
22/03/2023		
22/03/2023		

22/03/2023	<p>prácticamente no se sale de su estado de confort, es decir, yo tengo trabajando así 20 años y así me voy a quedar. Pero un gerente innovador, no voy a decir que va a estar del timbo al tambo viendo lo que hacen los demás para yo saber, pero tú tienes que saber cuándo hay un malestar o cuando tu organización está enferma que eso es otro termino que se utiliza en la gerencia educativa, porque las organizaciones, las instituciones se enferman, entonces ahí es donde el gerente innovador tiene que ver que está pasando con todo, no solamente en los docentes, sino en los que están superiores a ti, los que están en tu mismo nivel y los que están por debajo de ti. Si uno de ellos está fallando, entonces tú tienes que detectar dónde está la falla y empezar prácticamente a indagar y a generar de alguna manera una acción y la acción ¿Cuáles son? Los cambios, que de alguna manera te permiten refrescar la organización. Entonces el gerente tradicional se centra en una ética y una moral que no es individual sino que pertenece a un colectivo, porque te dijeron que la educación en Venezuela la evolución ha sido así y asado entonces tu como que entras allí y vas viendo, y tú te das cuenta de que a pesar de los años tú sigues hablando de Luis Beltrán Prieto Figueroa como el padre de la educación y tú lo respetas, pero imagínate un Prieto Figueroa ahorita, te apuesto que sería un gerente innovador porque esto está estancado.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia laboral o participativa en la institución, describa ¿Cuáles han sido los elementos o características del gerente del plantel que ha percibido que no cumplen con el perfil del gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: A nivel publico el gerente educativo, no voy a decir que no es innovador, es muy poco innovador porque no lo dejan, aunque lleves la propuesta siempre hay un, pero, hay que esperar, voy a preguntar, entonces eso de alguna manera trae choques, conflictos; porque la gente o yo en particular no me gusta estar estancada, siento que de alguna manera mi trabajo se estanca y yo estudie y me prepare para más, pero esa es la</p>	<p>Proactivo Evaluador Cambios Toma de decisiones Estrategias innovadoras</p> <p>Formación docente. Ideologías</p>
------------	---	--

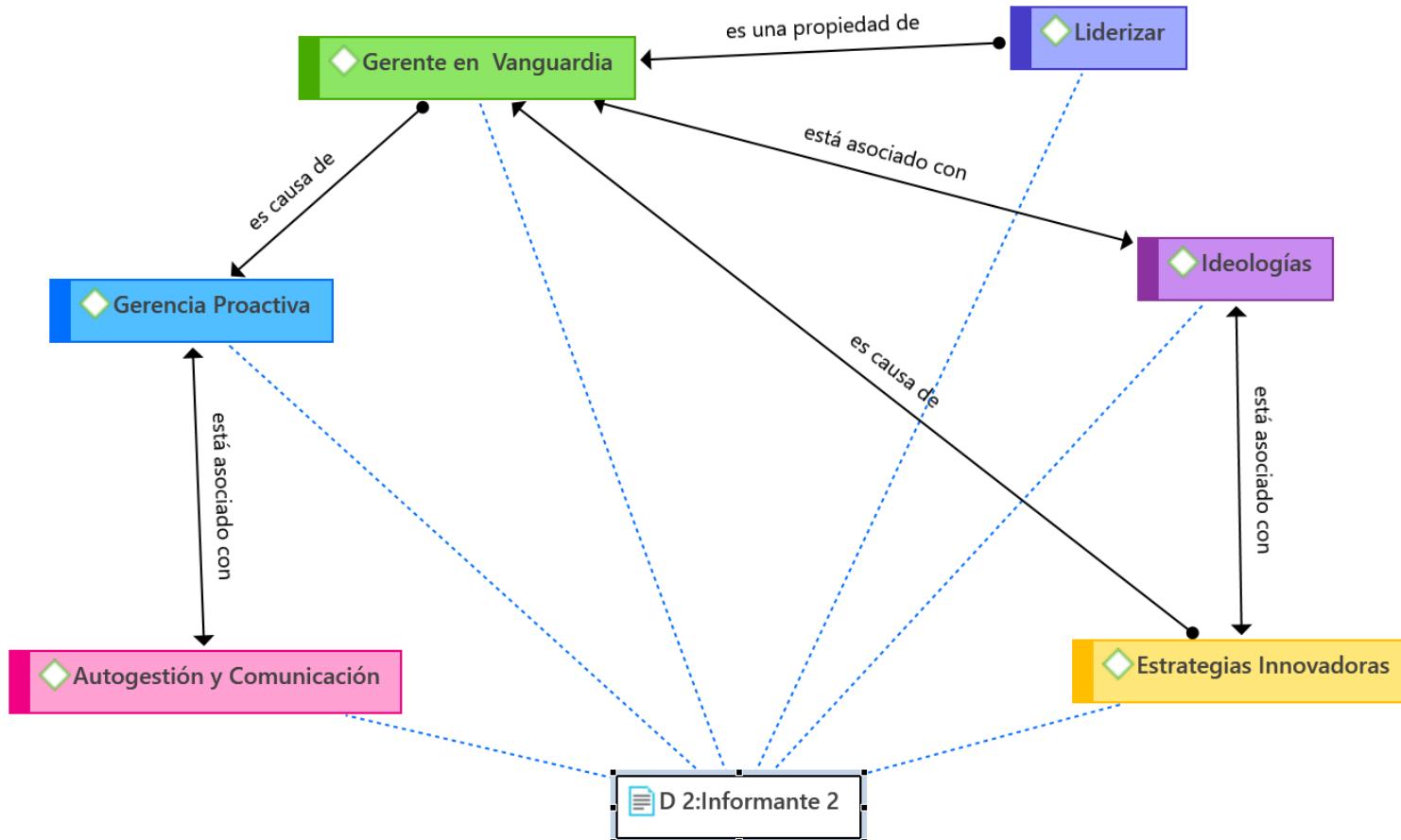
22/03/2023	<p>situación a nivel público. No puedo decir que esto va a mantenerse igual, no sé en realidad todavía el paradigma de la calidad educativa que se está buscando porque eso es algo nuevo y eso lo vamos a ver dentro de un año, tres años o cinco años y sabemos que en gerencia eso es así, no es un abrir y cerrar de ojos. Las necesidades del plantel es otra cosa que de alguna manera a un gerente innovador prácticamente lo estanca porque tú puedes tener la mejor voluntad y tener las mejores ideas pero esto no depende de ti, sino de elementos externos que te tienen que ayudar y si no los tienes, entonces que pasa, en la parte publica esta un gerente por tres años, se va ese gerente y viene otro y resulta que el que llega no sigue el trabajo sino que voy a analizar lo que dejó el otro y vuelvo a comenzar, entonces, se estanca. A nivel privado es distinto, se busca de alguna manera mejorar cada día, ni siquiera cada año, sino que puedes hacerlo lapso por lapso mucho mejor por eso es necesario la supervisión, el acompañamiento. Inv.: ¿Entonces consideras que en la actualidad no puede perfilarse un gerente educativo innovador debido a las políticas de Estado que actualmente se aplican? Inf.: Sí, es muy difícil, no imposible, y si hay gente que quiere cambiar, que quiere innovar, pero le cuesta y a veces le cuesta el cargo.</p> <p>Inv.: Explique de que forma el gerente educativo innovador puede transformar la gerencia educativa del siglo XXI y contribuir al avance y crecimiento de las políticas educativas.</p> <p>Inf.: Primero todos los actores tienen que estar relacionados, estamos hablando del gerente, de los docentes, de los representantes, los estudiantes, personal administrativo y obrero como un todo, no es que el gerente aquí y los demás allá, no, todos aquí tienen que estar involucrados en el mismo tema, todos tienen que trabajar hacia un mismo horizonte, porque si cada uno tiene expectativas distintas y cada quien corre para donde quiera al final como tu analizas los pro y los contras, todos tienen que ir viendo, y las dificultades poco a poco se van solventando y se</p>	Tecnología Evaluación constante Autogestión
------------	--	---

van analizando, entonces si fui por aquí y no me sirvió, entonces nos regresamos y nos vamos por este lado y así sucesivamente. Eso de alguna manera es parte de un gerente, la tecnología es algo que ayuda muchísimo y que hoy en día es una deficiencia y no solamente a nivel institucional, a nivel país la falta de tecnología.

PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO DESCRIPCIÓN ESENCIAL

Figura 3

Estructura descriptiva particular informante 2



PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO PREVIO: CLARIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Tabla 7

Declaraciones significativas informante 3

Fecha	Entrevista	Código
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus opiniones sobre lo que considera es un gerente educativo.</p> <p>Inf.: Yo pienso que el gerente educativo tiene que ser una persona idónea, que pueda nivelar todas las vicisitudes que se le presenten, saber encaminar el personal, ser empático de tal manera que pueda conseguir soluciones, más que problemas a la situación que se le esté presentando, ser comunicativo, oír opiniones, respetar también las opiniones, no dársela de sabelotodo; porque también e indiferentemente que sea un gerente y que pueda estar por experiencia o por estudios preparado para eso, también hay otras personas que lo rodean que también tienen la capacidad de ayudar.</p>	<p>Liderazgo Liderizar Comunicación</p>
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre lo que es para usted innovación.</p> <p>Inf.: Innovación en este caso es hacer las cosas como más actualizadas, no cayendo en la repetición, tomando como base los criterios o métodos tradicionales, pero llevándolos, actualizándolos a nuestra vida diaria, actual, según las tecnologías que estén disponibles. Inv.: ¿O sea, sería como mejorar o modificar lo que ya está o se venía trabajando? Inf.: sí, se puede mejorar porque no todo lo anterior es malo, solamente que han ido modificándose o evolucionando en función de las tecnologías que tenemos ahora y de las nuevas políticas que existan para ese fin.</p>	<p>Proactividad Actualización Tecnología</p>
22/03/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre la importancia del gerente educativo y la innovación en el proceso educativo y organizacional.</p> <p>Inf.: Creo que tiene que ver con combinar las preguntas uno y dos, simple y llanamente lo veo</p>	

	<p>como más practico que esa persona que está en ese puesto o ese papel de gerencia educativa pueda combinar satisfactoriamente lo que son los procesos educativos y actualizados y la innovación, como lo dije anteriormente, poniendo en práctica las nuevas tecnologías, siempre y cuando estén al alcance y que los entes gubernamentales que les compete esto den la facilidad. Yo sé que, en este caso, nosotros en Venezuela tenemos lo que es la "situación país" que nos ha hecho a nosotros ya no depender tanto del ministerio de educación, como que nos surta, nos equipe un colegio; pero tampoco podemos llegar al punto de no nos des nunca nada que nosotros con nuestra innovación, nuestra gerencia o actualizando ideas vamos a conseguir todo de tal manera que a ustedes les sobre un dinero o que se yo, que se presta para corrupción, pero tampoco tiene que ser así. Porque yo veo eso como que dar brincos hacia atrás y no hacia adelante. Yo recuerdo muy bien que cuando aquí vino un representante del ministerio de educación y dijo que en este colegio iban a poner cuarto y quinto año, porque este colegio era hasta tercero, él dijo que tomo un país europeo como ejemplo que según las investigaciones y las noticias que yo he leído todavía siguen siendo un país modelo en la educación universal, mundial que es Finlandia, pero modestia aparte, yo también estoy informado que los finlandeses no ponen a los niños a que construya la escoba, construya el lápiz, construya el pizarrón para darte la clase, el Estado o las políticas de Estado es: tener un colegio bien surtido y buenos profesionales para que haya empatía, corresponsabilidad con las nuevas tecnologías con la calidad del docente. Entonces yo pienso que un gerente educativo puede combinar eso, los procesos educativos y organizacionales con la innovación de tal manera que haya una mejor calidad educativa, pero no solamente del que esta de gerente educativo, también tienen que intervenir otros entes: ministerio de educación, padres y representantes y otros que si verdaderamente colaboren a que mejore la calidad educativa. Yo no entiendo porque toman por calidad educativa que todos los</p>	<p>Formación docente Políticas Publicas Tecnología</p>
--	---	--

	<p>estudiantes pasen, eso no lo entiendo ni lo acepto, lo respeto, pero no lo comparto, eso no es calidad, yo pienso que la curva de Gauss todavía está vigente un 25% son los estudiantes de 09 para abajo, del 10 al 16 es la mayor parte de la curva y la otra esquina de la curva son los excelentes estudiantes. Eso está vigente siempre y cuando tú sepas evaluar y sepas aplicar buenas estrategias.</p> <p>Inv.: Explique su concepción sobre gerente educativo innovador desde su experiencia como actor de la comunidad educativa.</p> <p>Inf.: Una cosa es que tú seas innovador, que tengas las ideas, el material; eso está bien, pero nunca es igual cuando tienes la tecnología disponible para mejorar esta educación. Por ejemplo, los indígenas tienen su tecnología, su arco, su flecha, eso es una tecnología, ahora ¿será tan eficiente cazar con un arco y una flecha que con un rifle por ejemplo que es algo más tecnológico y avanzado? No, los resultados no van a ser iguales, entonces eso es lo que yo digo aquí, una cosa es lo que tengamos a la mano, lo que podamos conseguir también por la situación económica y país a lo que es verdaderamente el equipado de una institución, desde lo que va en lo administrativo hasta lo que va en la parte pedagógica docente, claro ahí también hay que tomar en cuenta en que la comunidad como tal tome en serio lo que es la calidad educativa, el incorporarse a los procesos educativos.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia educativa laboral o participativa narre como diferencia un gerente educativo de un gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: El gerente innovador desde el esnobismo de cada una de nuestras áreas, es aquel que le da la vuelta y poniendo en práctica nuevas ideas, no encasillándose en casi siempre lo mismo, buscando la variedad de las cosas, saliéndose un poco de lo tradicional.</p> <p>Inv.: Narre su opinión sobre las características esenciales del gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: Ser empático, no quedarnos callados, decir nuestras opiniones, respetar las opiniones de los</p>	<p>Formación docente Liderizar Políticas públicas</p> <p>Tecnología Estrategias</p>
22/03/2023		
22/03/2023		
22/03/2023		

<p>22/03/2023</p> <p>22/03/2023</p>	<p>demás indiferentemente que no las compartas, pero se respetan, buscar más soluciones que problemas, respetando la forma de hacer de cada uno, es decir, lo hiciste de tal manera, no lo comparto, pero lo respeto, orientando en tales procesos.</p> <p>Inv.: Describa ¿cuáles considera son elementos esenciales para diferenciar a un gerente educativo tradicional a un gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: El gerente tradicional se basa en simplemente llenar o cumplir su función administrativa, mientras que el innovador va más allá, busca de romper los parámetros tradicionales, ejerce un liderazgo. Ciertamente ese gerente que se queda encerrado en una oficina, que no sale a conocer su medio ambiente, que si ve un problema no busca ayuda, sino que espera que los demás resuelvan y a pesar de que ese gerente que se dio cuenta de ese problema, deja que continúe a ver quién le consigue una solución, no motiva así sea en una conversación no oficial, esperando que cada uno se dé cuenta de la dificultad. Entonces el gerente innovador conoce o se dedica a conocer ese medio ambiente donde esta porque eso le permite innovarlo o generar nuevas ideas.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia laboral o participativa en la institución, describa ¿Cuáles han sido los elementos o características del gerente del plantel que ha percibido que no cumplen con el perfil del gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: El tomar las riendas como se deberían tomar, hasta en una empresa, esto también es una empresa, se haría bajo otras estrategias, tomar el problema... si ya un problema ha venido suscitándose desde hace años, y los gerentes anteriores no le han conseguido solución, pero tus llegas y tú dices que, por tus nuevas experiencias, o por tus ideas esto se soluciona de esta manera. Ponlo en práctica de una vez, y no esperes a que pasen años a ver si el problema se sigue solucionando solo a pesar de que tú si tenías una posible solución que no habían aplicado los</p>	<p>Cambios Transformación Vanguardia</p> <p>Empatía Comunicación</p> <p>Liderazgo Proactivo Vanguardista</p>
-------------------------------------	---	--

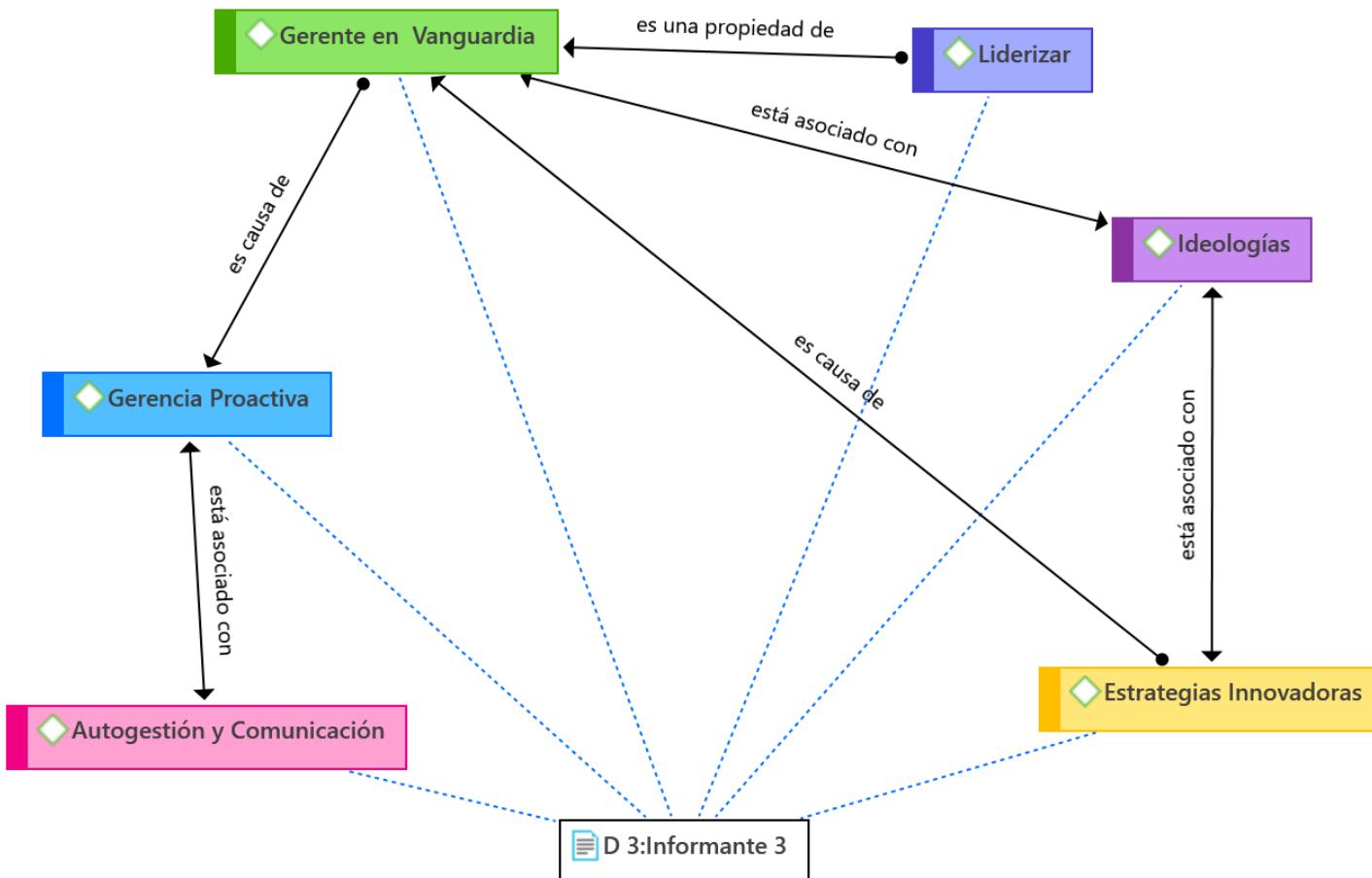
22/03/2023	<p>demás. Inv.: ¿Es decir que se deberían de tomar decisiones rápidas? Inf.: Sí, decisiones así sean drásticas y rápidas en función de ese problema que ha venido suscitando, porque si es un problema que apenas se viene presentando, bueno se conversa, se analiza, pero cuando ya se lleva años con el mismo problema y tú tienes una posible solución debes aplicarla inmediatamente, no dejando que pase el tiempo porque entonces te conviertes en parte del problema. Siempre espera que los subalternos soluciones, es decir, delega las funciones, pero sabiendo que no tienen los recursos, no hay liderazgo y tiene miedo en algunas situaciones. Todos los problemas tienen un nivel. Inv.: ¿Y esas características sientes que han pasado en épocas anteriores, es decir que ha sido repetitiva en cada gestión gerencial? Inf.: Sí, en este colegio si lo tomamos como una empresa, si ha pasado, en mis años de experiencia he visto que siempre llega alguien con tantas ideas, pero siempre a encontrarnos problemas, pero nunca soluciones.</p> <p>Inv.: Explique de que forma el gerente educativo innovador puede transformar la gerencia educativa del siglo XXI y contribuir al avance y crecimiento de las políticas educativas.</p> <p>Inf.: Yo siempre lo he dicho y lo he pensado, calidad educativa implica muchas cosas, muchos creen que calidad educativa es comprar un marcador y un pizarrón nuevo, no eso no es calidad educativa. Calidad educativa viene desde tener un excelente ministro que entiende la situación, que analiza la problemática educativa del país, que la actualice, independice y la saque de Caracas, es decir, debe descentralizarse y los estados sean independientes como en otros países, siendo independientes en cuanto a las necesidades educativas que tengan, desde lo que quieran aprender desde el punto de vista cultural, regional, municipal hasta lo personal y la parte que le compete al Estado de forma general, llámese sueldos dignos, calidad de vida del docente, las infraestructuras. También implica calidad educativa la calidad de la educación que se esté</p>	Toma de decisiones
		Ideología Calidad Educativa Políticas Publicas Formación docente

	<p>impartiendo a nivel de los centros universitarios para formar a los docentes, que también están en la misma situación que la educación básica, por consiguiente, si ellos están formando profesionales de baja calidad imagínate la calidad que va a llegar y generar en los colegios como campo laboral. Entonces las políticas económicas y educativas que tenga el gobierno están implicadas en la calidad educativa, en la gerencia innovadora. Las redes sociales no han colaborado con la calidad educativa, solamente son bobadas, respetando el entretenimiento.</p>	
--	---	--

PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO DESCRIPCIÓN ESENCIAL

Figura 4

Estructura descriptiva particular informante 3



PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO PREVIO: CLARIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Tabla 8

Declaraciones significativas informante 4

Fecha	Entrevista	Código
21/04/2023	<p>Inv.: Describa sus opiniones sobre lo que considera es un gerente educativo.</p> <p>Inf.: Un gerente educativo tiene que estar siempre actualizado en su contexto, a nivel profesional y personal; desde mi punto de vista ¿por qué? porque no es solo estar recibiendo conocimiento del proceso educativo perse y no estar masificando esa información a su personal. Indistintamente que sea micro o en procesos macros, entonces me voy porque el docente educativo o gerente educativo debe estar actualizado, debe estar abierto, debe ser comunicativo.</p>	Liderazgo Liderizar Comunicación Actualización
21/04/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre lo que es para usted innovación.</p> <p>Inf.: Cambios que traigan aspectos positivos, eso es innovar, porque no podemos innovar hacia aspectos negativos porque no estamos viéndole beneficios, entonces todo lo que sea un cambio hacia la parte positiva es una innovación. Inv.: ¿y esos cambios pueden ser mejoras o creaciones nuevas? Inf.: Los dos, porque para hacer creaciones nuevas tú tienes que tener algo que ya conoces y a lo mejor no te ha dado los frutos que tu estas esperando y no quiere decir que este mal, sino que simplemente a lo mejor no está llenando tus expectativas completas.</p>	Cambios Nuevas creaciones
21/04/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre la importancia del gerente educativo y la innovación en el proceso educativo y organizacional.</p> <p>Inf.: Tiene que ser importante, tiene que ser el norte en cualquier sistema; no solamente en el educativo, porque un gerente no es solo a nivel educativo, claro tu investigación es en función del gerente educativo pero el gerente como tal tiene</p>	

21/04/2023	<p>que ser positivista desde lo más mínimo hasta lo macro. Supongamos, me voy a salir un poquito del contexto educativo, me voy a una agencia bancaria, desde el obrero, el cliente, el de atención al cliente, los cajeros, o sea tú tienes que ser innovador desde la A hasta la Z desde ese punto de vista.</p> <p>Inv.: Explique su concepción sobre gerente educativo innovador desde su experiencia como actor de la comunidad educativa.</p> <p>Inf.: Yo creo que primero la experiencia, y la experiencia avalada, no una experiencia de que yo tengo veintiún (21) años de servicio pero nunca he hecho nada, o sea como demuestras tu que realmente tú vas hacia ese camino de líder, ese gerente que va a conducir algo, no solamente quedarte en el aula, esto va dirigido al personal docente, desde el aula tratar de conocer no a profundidad pero por lo menos el funcionamiento de cada una de las dependencias que están en las instituciones educativas, es decir, tu como gerente tienes que conocer el campo de todas las dependencias que tu domines, incluyendo el huequito del obrero, que pasa en el comedor, que pasa en la cantina, todas tus dependencias las debes conocer, no a profundidad pero debe conocerlas.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia educativa laboral o participativa narre como diferencia un gerente educativo de un gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: Porque el tradicional siempre se ha guiado por cumplimientos, en cambio el innovador puede escuchar, puede tratar de equilibrar el cumplir pero con las necesidades del personal que realmente tiene, vivir el hoy, la situación social, cultural, económica, educativa porque a lo mejor yo tengo una necesidad de que me quiero preparar mejor para estar en otra área pero por estar cumpliendo una función aquí no me permite, entonces eso es lo que tiene el gerente tradicional que no se han acabado, no estas extintos todavía. Tiene el tradicional que se visualiza solamente en que lo que me están pidiendo lo estoy cumpliendo y no me importa cómo me llevo por el medio a la gente</p>	<p>Formación docente Liderazgo Estrategias Vanguardia</p> <p>Empatía Comunicación</p>
------------	---	---

21/04/2023	<p>y eso es a nivel de ministerio de educación hasta la institución más chiquita que pueda existir.</p> <p>Inv.: Narre su opinión sobre las características esenciales del gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: Debe tener experiencia, debe querer innovar, porque yo puedo tener toda la experiencia pero no estoy animado a hacer cambios porque estoy en mi zona de confort, entonces no, debe querer cambios, cambios positivos, presta a escuchar, tener esos dotes de comunicación que realmente perciba que le están entendiendo el mensaje que quiere transmitir, no eso de que ah bueno ya yo lo dije y si entendieron bien y sino también, que haya una especie de feedback lo que yo quiero decir es realmente que está llegando, los intercambios de opiniones; mira yo tengo esta idea pero por aquí me presentan una y no la había visto, entonces que este abierto también a cambios del proyecto que pueda tener. Inv.: ¿y consideras que dentro de esas características del gerente educativo innovador hay una definición de algún tipo de liderazgo en particular? Inf.: Bueno lo que pasa es que los liderazgos se clasifican por cinco: el autoritario, el democrático... debe tener un poquito de cada una, a veces hay que dar con el látigo, otras veces con la chola, otras hay que darle con la manito, a veces hay que hacerse el sordo, o sea debe tener todas las características equilibradas, ni ser ni tan ni muy muy.</p> <p>Inv.: Describa ¿cuáles considera son elementos esenciales para diferenciar a un gerente educativo tradicional a un gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: El tradicional solo cumple procesos, seguir ordenes porque ni siquiera es que es vigilante de un proceso educativo que está en un manual, sino que me están pidiendo esto hoy voy y lo entrego, mañana me piden otra cosa voy y lo hago, ese es el tradicional para mí. El innovador, bueno va un poquito más allá, se sale a lo mejor un poquito de la línea, busca digamos tener contento a su personal, pero también contento a su jefe porque todo gerente tiene a quien rendirle cuentas, entonces yo pienso que esa es la diferencia. El</p>	<p>Cambios Transformación Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Liderazgo Proactivo</p>
------------	---	--

21/04/2023	<p>otro es voy a estar pendiente del que esta sobre mí, voy a atender al que esta sobre mí, ese es el tradicional; pero el innovador esta con el que está por encima, en su nivel y por debajo de él.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia laboral o participativa en la institución, describa ¿Cuáles han sido los elementos o características del gerente del plantel que ha percibido que no cumplen con el perfil del gerente educativo innovador?</p>	
	<p>Inf.: Lo que pasa es que claro, el tiempo que yo tengo no me ha dado ese chance de caracterizar a ese personal, pero en el tiempo que tengo veo que una característica es el cumplir, todo es cumplir y cumplir más allá de las necesidades o por lo menos el ambiente no se presta para buscar más allá las necesidades individuales del personal. Percibo que desde allí es donde está la debilidad.</p>	
21/04/2023	<p>Inv.: Explique de que forma el gerente educativo innovador puede transformar la gerencia educativa del siglo XXI y contribuir al avance y crecimiento de las políticas educativas.</p> <p>Inf.: Para eso primero necesitamos un recurso tecnológico y financiero necesario para que la gente pueda también estar dispuesta no solo a escuchar las ideas del gerente sino también participar y ser parte del proceso educativo. Ah que voy a dar esta opinión o esta idea para ver que tal y no sea solamente un árbol el que quiera hacer la montaña, sino que ese árbol llame a que las demás semillas vayan y completen la montaña completa. Yo creo que hace falta financiamiento, o sea una inyección económica al sistema educativo y no creo que solo al público sino también al privado, porque yo creo que el privado también está en cumplir con tal cosa, así como en los públicos que esta con el gerente arcaico, el privado también porque le montan el ojo entonces no te voy a cerrar, esa fuente de ingreso de esa familia o de esa persona dependiente. Entonces yo creo que hace falta una inyección tecnológica, económica, un conocimiento actualizado, no quedarnos con el pasado, ver cuáles son las</p>	

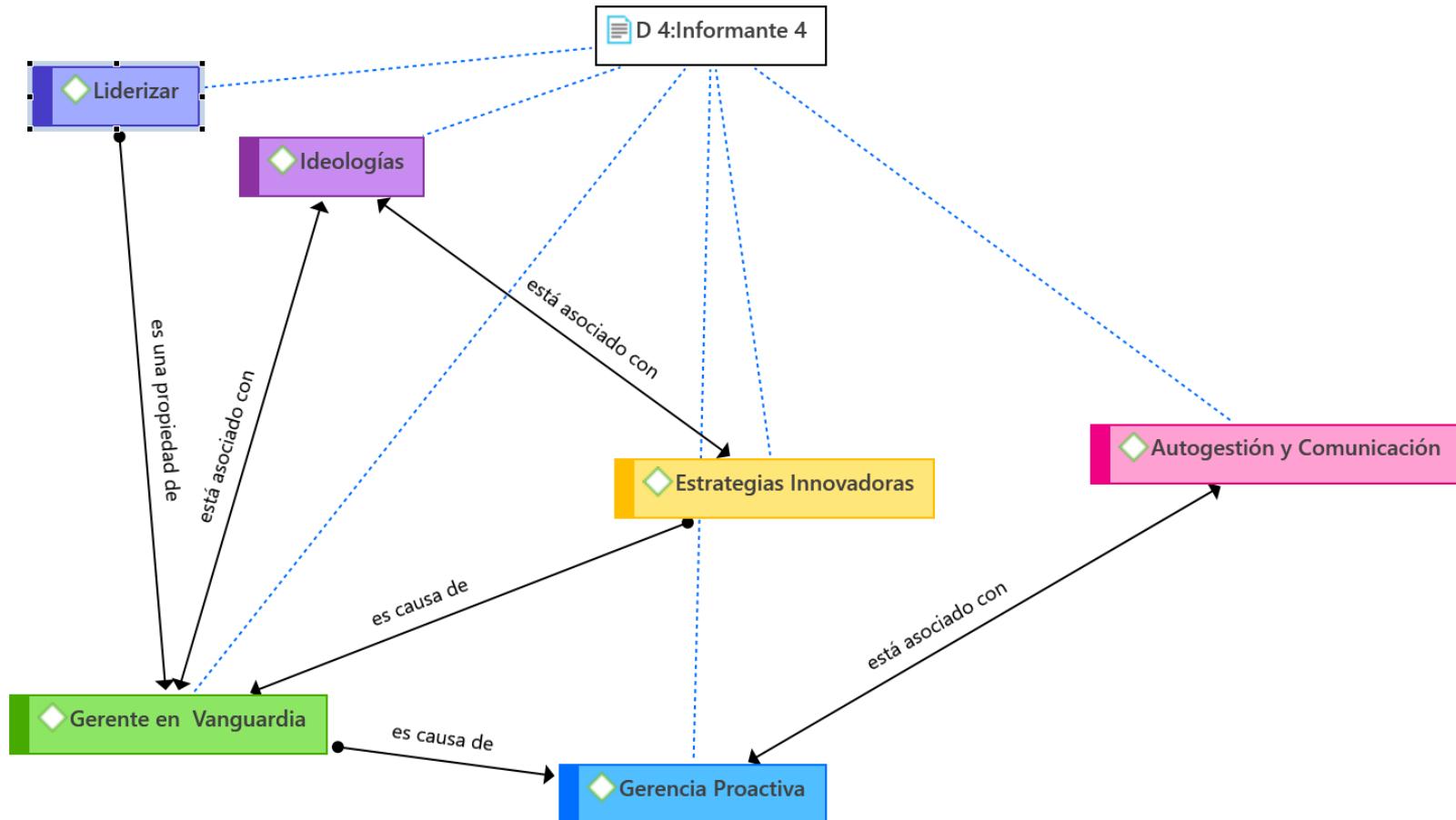
<p>necesidades que hay ahorita, la misma juventud ¿Qué quiere? Yo estuve muy de acuerdo con el cambio curricular, pero cuando empezaron a mochar ciertas cosas sobre todo en el área de sociales; que yo dije: colle entonces que vamos a enseñar. Entonces no es idiotizar a la gente como digo yo, no es cambiar una idea por otra, es que cumplamos un proceso. La semana pasada vino un estudiante y me pregunta ¿profe de que me va a servir eso a mí? Le dije primero conocimiento, lo que pasa es que uno como docente también tiene que tener herramientas para la respuesta porque los chamos hoy día están ávidos de que aja para que me sirve eso, o que me va a generar, cual es el beneficio de eso. Y uno tiene que estar también activo a eso, imagínate que el docente se quede ahí y diga bueno para nada, entonces para qué está dando eso. Entonces yo creo que es eso, que hay que buscar, aventurarse en lo que uno quiere cambiar. Yo tengo 21 años de servicio y yo no recuerdo nunca haber dado en un año lo mismo al siguiente, me aburro, entonces creo que uno tiene que buscar nuevos paradigmas, cosas nuevas que te motiven a ti, innovarme como docente, no solamente es el gerente. Inv.: ¿Y consideras que en ese proceso de transformación habría que haber una nueva transformación curricular? Inf.: Debería ser necesario, si es necesario porque es que esta que hicieron nueva casi que hicieron fue mutilar la anterior y la idea es sacar las cosas buenas de uno, las cosas buenas de otro e incluir cosas que mejoren pues, entonces no es hacer un proceso muy sencillo para que la gente no se aburra ni tampoco tan complicado para que la gente diga: no, no me quedo con lo viejo. Porque eso es lo que está pasando con la nueva, que es tan simple que sientes que tu no estas avanzando con el nuevo diseño curricular, la otra es que ya viene de costumbre, entonces hay no bueno ya yo hago eso porque así lo aprendí, entonces aquello también tenían cosas que no valían, no rendían frutos. Entonces si hay que hacer una nueva, con la de 1980, la del 2007, la actual. Si hay que hacer una nueva porque lo que se visualizaba en 1980 no es lo mismo que se visualiza ahorita, la idea política que tenía la del 2007 no es la de ahorita</p>	<p>Formación docente Ideología Calidad Educativa Formación docente Innovación Políticas Publicas Transformación</p>
---	---

	porque hasta ellos mismos están en otro camino.	
--	---	--

PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO DESCRIPCIÓN ESENCIAL

Figura 5

Estructura descriptiva particular informante 4



PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO PREVIO: CLARIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Tabla 9

Declaraciones significativas informante 5

Fecha	Entrevista	Código
21/04/2023	<p>Inv.: Describa sus opiniones sobre lo que considera es un gerente educativo.</p> <p>Inf.: El gerente educativo es quien se encarga de alguna forma de administrar todos los procesos pedagógicos y académicos de la institución, es el administrador de todos los procesos pedagógicos que se deben llevar dentro de la institución, ya sea de lo que está establecido en los programas y lo que va surgiendo en el día a día, eso es de lo que se encarga el gerente educativo de velar por el cumplimiento de esos contenidos programados.</p>	Administrador
21/04/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre lo que es para usted innovación.</p> <p>Inf.: Innovar para mi es sinónimo de crear, reinventar, puede ser también lo que ya está establecido para generar cambios sin salirse de lo que ya está establecido con respecto a lo normado que ya está programado.</p>	Crear Reinventar Cambios
21/04/2023	<p>Inv.: Describa sus percepciones sobre la importancia del gerente educativo y la innovación en el proceso educativo y organizacional.</p> <p>Inf.: La importancia debe partir en que el gerente que sea innovador evita caer en rutinas, es crear o facilitar lo que corresponde durante como responsabilidad del proceso educacional, en la medida en que sea innovador se hace el trabajo más llevadero.</p>	Facilitador Gerencia en vanguardia
21/04/2023	<p>Inv.: Explique su concepción sobre gerente educativo innovador desde su experiencia como actor de la comunidad educativa.</p> <p>Inf.: Desde mi experiencia, cuando llegue comencé revisando que se había hecho en el Carmen Cabriles, que se dejó de hacer para de allí partir en qué estrategia iba a generar para</p>	Evaluación

	<p>comenzar a trabajar y en ese proceso de ensayo y error hemos visto que cada cierto tiempo tenemos que evaluar, mira esto si me funciona, esto hay que hacerlo de esta manera, sin embargo, mira esto me funciona en un determinado momento pero ya no, entonces si ya eso no me funciona vamos a generar nuevas ideas, vamos a ver en que estamos fallando, que vamos a recapitular para mejorar. Entonces yo pienso que el que esta gerenciando constantemente tiene que estar presto a innovar, a cambiar, revisar, evaluar, autoevaluar que se está haciendo o que se ha dejado de hacer.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia educativa laboral o participativa narre como diferencia un gerente educativo de un gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: El gerente tradicional nunca se va a salir de su esquema, mire es que yo el año pasado lo hice de esta forma y eso me ha servido a mi durante 15 años que tengo como gerente y eso me ha funcionado y así va ser. Y de repente un gerente que viene con nuevas ideas, con innovación incluso en las cosas más sencillas, crear un nuevo formato que facilite el trabajo va ser la diferencia y es necesario que el gerente sea innovador para evitar caer en la rutina, sin embargo, hay gente que se acostumbra a que como durante años ese método le ha funcionado lo sigue haciendo así y piensa que no hay otras formas. Incluso escuchando, uno no se las sabe todas, escuchando otras propuestas vamos a intentar, vamos a probar y el probar a veces cosas nuevas da sus buenos resultados.</p> <p>Inv.: Narre su opinión sobre las características esenciales del gerente educativo innovador.</p> <p>Inf.: Lo primero que debe tener un gerente es saber escuchar, más allá de hablar y decir vamos hacer, es tener la disposición de escuchar esas propuestas, a bueno el docente me propone que hagamos esto, el obrero propone que va hacer tal cosa, inclusive hasta los mismos gerentes, tratar de tomar lo que me ha servido a mí pero que es lo que le ha servido a los demás y partiendo de allí comenzar a crear. Entonces lo fundamental es</p>	Formación Creación Vanguardista
21/04/2023		Facilitador Escuchar
21/04/2023		Comunicación Escucha activa

21/04/2023	<p>eso, es tener esa capacidad de escuchar una propuesta, es permitirse poner en práctica porque no es nada más escuchar porque aja yo la escucho, pero listo vamos a seguir haciéndolo como yo creo que se debe hacer. Es escuchar, replantear, programar, darnos la oportunidad de realizar nuevos planes, evaluar a ver hasta qué punto de vista eso que me propusieron que se organizó, que se ejecutó ahora vamos a evaluarlo, entonces el que está en la gerencia tiene que seguir los mismos parámetros de un docente que está en aula, el docente que está en aula tiene que planificar, la planificación no puede ser a criterio de lo que yo creo sino a criterio de lo que quieren los estudiantes, entonces tú tienes que escuchar, planificar, ejecutar y al final evaluar, ¿evaluar para qué? para poder replantearse si los objetivos se cumplieron, si hay que organizar algo para mejorar y de igual forma el gerente que quiere innovar tiene que cumplir con esas características. Es verificar, organizar, ejecutar y volver a evaluar, es un ciclo.</p> <p>Inv.: Describa ¿cuáles considera son elementos esenciales para diferenciar a un gerente educativo tradicional a un gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: El tradicional lo vamos a ver, un caso muy particular: cronograma de actividades, todos los años el día del maestro se le hizo la charla en el acto cívico, o sea es muy rutinario. ¿Cuándo se ve la diferencia? Ah el innovador el año pasado hizo charla, este año vamos hacer una obra de teatro, y ahí es donde tú ves la diferencia, este año quedo mejor que el anterior, entonces esos elementos están ahí de partir de como se hizo antes y como se puede hacer ahora. Otro elemento que se puede apreciar es en un tema de ambientación, no puede ser que un plantel este durante todo el año en las mismas condiciones de ambiente en navidad, en carnaval, etc. Entonces se supone que una escuela que está en constantes cambios tiene que visualizarse desde la ambientación ese cambio. Es decir, que se sienta y se vea que de alguna forma el ambiente está en constante movimiento, eso hace bien para el estudiante, para</p>	<p>Liderazgo Planificador Creador</p> <p>Liderazgo</p> <p>Liderazgo Proactivo Innovación</p>
------------	--	--

	<p>el ambiente de trabajo. Otro elemento que podemos mencionar ahí de diferencia es la estrategia de trabajo, mira el lapso pasado se trabajó la planificación de esta forma, vamos a agregarle un nuevo elemento, vamos a cambiar esto, pienso que el escuchar, es fundamental, realizar reuniones periódicas, porque de repente yo puedo creer, puedo asumir que está funcionando lo que se planteó, pero de repente para el colectivo no es así, entonces hay que hacer cambios constantes.</p> <p>Inv.: Desde su experiencia laboral o participativa en la institución, describa ¿Cuáles han sido los elementos o características del gerente del plantel que ha percibido que no cumplen con el perfil del gerente educativo innovador?</p> <p>Inf.: Considero que una cosa es ser innovador y otra improvisar, porque si la persona dice: mira yo planifíque de esta forma, y después al día siguiente diga: no mira de esta forma no, vamos a cambiarla a esta. Ya va, una cosa es innovar y vamos a dar un tiempo a ver si funciona o no, entonces no puede ser que hoy se me ocurrió así y mañana lo vamos a cambiar de otra porque entonces la gente dice que no está innovando, sino que está improvisando, y es posible que en su momento lo planteo pero es mentira que en un día, dos días tu no vas a ver si eso funciona o no, entonces para la comunidad es como que la gerencia esta desorganizada. Otra cosa es que en algunos casos los gerentes tienen que ser radicales en las tomas de decisiones porque si no también la cosa se vuelve un bochinche, pero hasta qué punto ser cien por ciento radical perjudica también, porque colle el gerente también en ese momento de escuchar tiene que ser un poco flexible, vamos a ver que surge para que el ambiente sea agradable.</p> <p>Inv.: Explique de que forma el gerente educativo innovador puede transformar la gerencia educativa del siglo XXI y contribuir al avance y crecimiento de las políticas educativas.</p>	<p>Comunicador Organizador</p> <p>Improvisador</p> <p>Radical</p>
21/04/2023		
21/04/2023		

	<p>Inf.: Sinceramente en este siglo XXI y sin tener que tocar tintes políticos, lo veo complejo porque se ha determinado de un tiempo para acá que estas son las orientaciones y por ahí se van y no nos podemos salir. Y siento que de alguna forma nos han encasillado a que mira nos han convertido en tareistas. Por ejemplo: viene el reto de matemática, vamos y hacemos el reto, ahora viene el de castellano y vamos y lo hacemos, entonces vamos cumpliendo con lo que quiere el ente rector y entonces ese docente innovador llega un momento que dice no bueno ya va, yo estoy creando, innovando, quiero hacer algo diferente y es como que no lo permiten porque hay que cumplir con esto. Yo pienso que, si se le da apertura a que los gerentes se les permitan esa apertura de crear, innovar, pudiéramos tener la diferencia de un plantel y otro y así poderlo presentar en los congresos y evaluar esas innovaciones que funcionaron. Hace falta que haya autonomía en la parte gerencial para poder evidenciar esa transformación, hay ciertos parámetros que se deben seguir, pero debe haber una apertura a que los directivos puedan desviarse un poco de esas líneas para poder evidenciar una transformación en el sistema educativo y adecuarlo a las necesidades de cada plantel.</p>	<p>Políticas Publicas Autonomía Calidad Educativa Ideología</p>
--	---	---

PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO DESCRIPCIÓN ESENCIAL

Figura 6

Estructura descriptiva particular informante 5

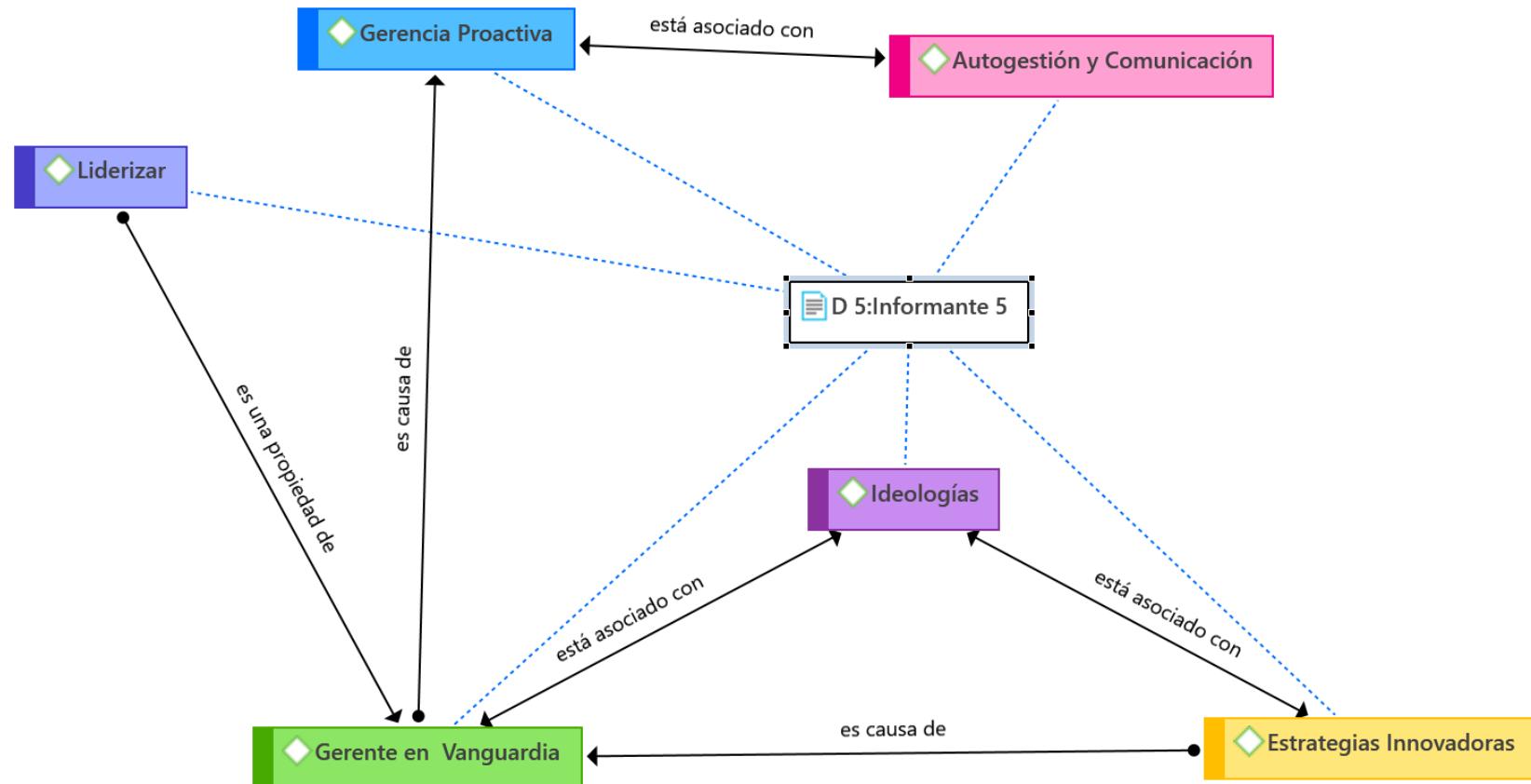


Figura 7

Red general categorías con sus subcategorías

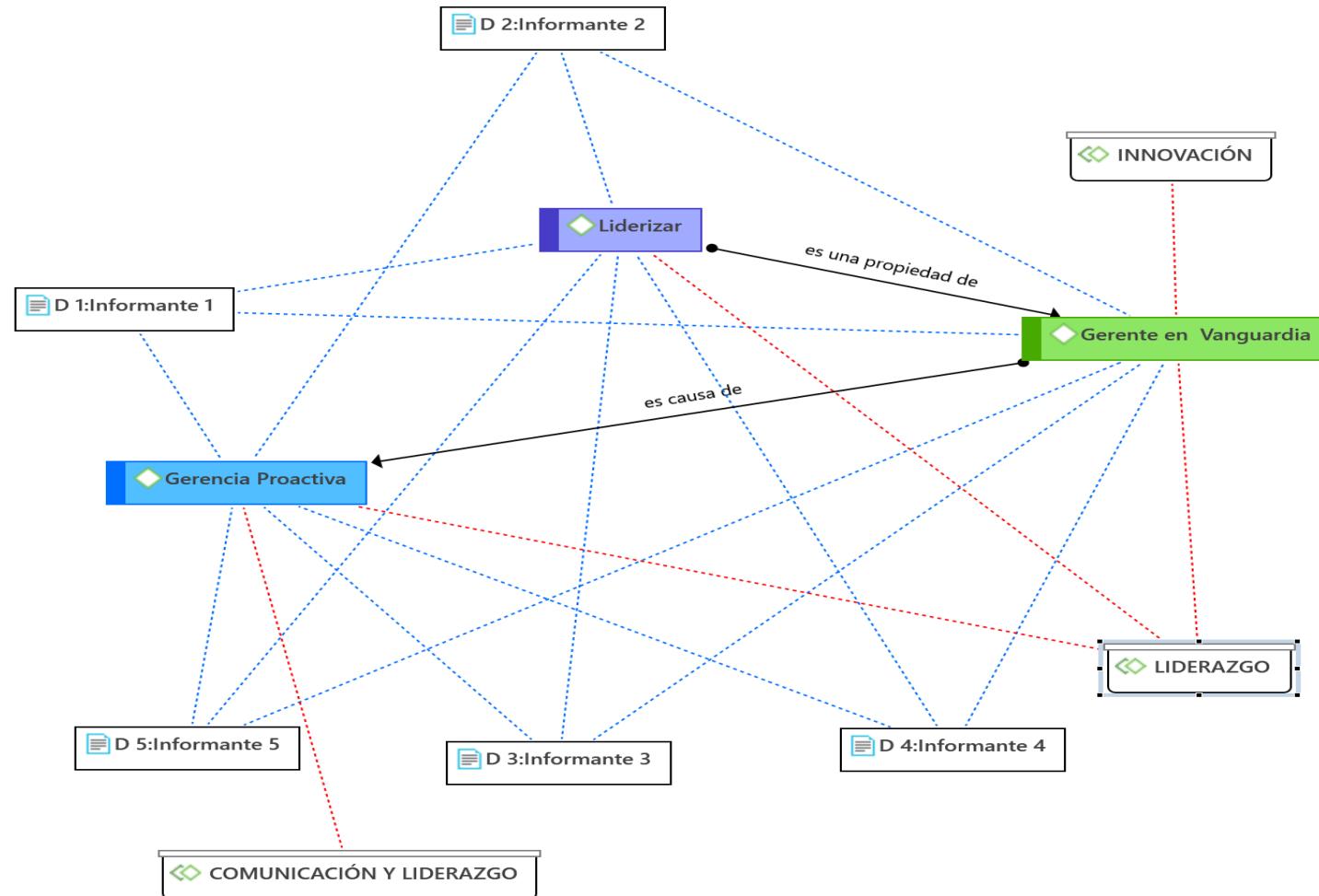


Figura 8

Categoría: *Liderazgo* y Subcategorías: *Gerencia proactiva, gerente en vanguardia, liderizar*

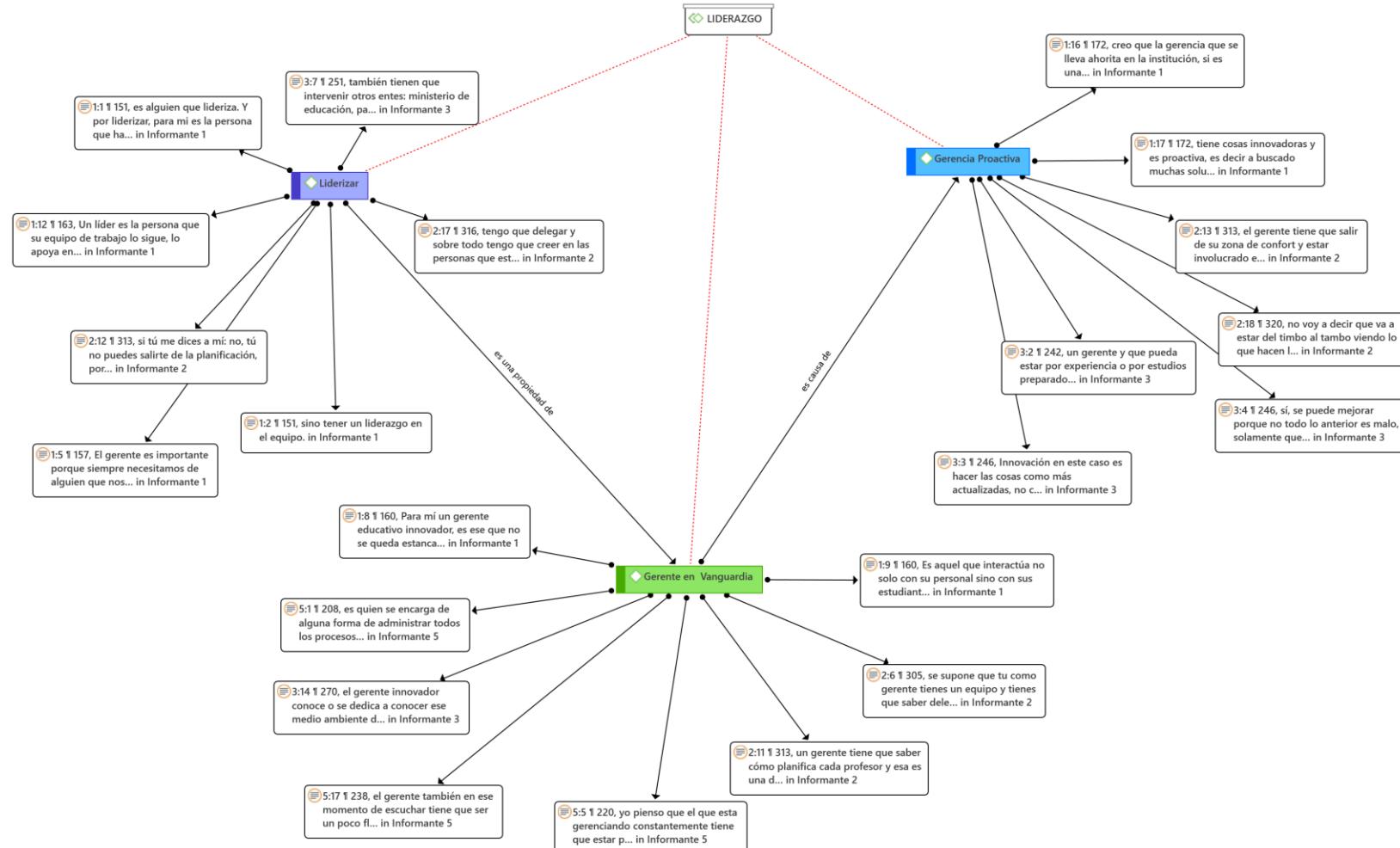


Figura 9

Categoría: *Innovación* y Subcategorías: *Estrategias innovadoras, gerente en vanguardia, ideologías*

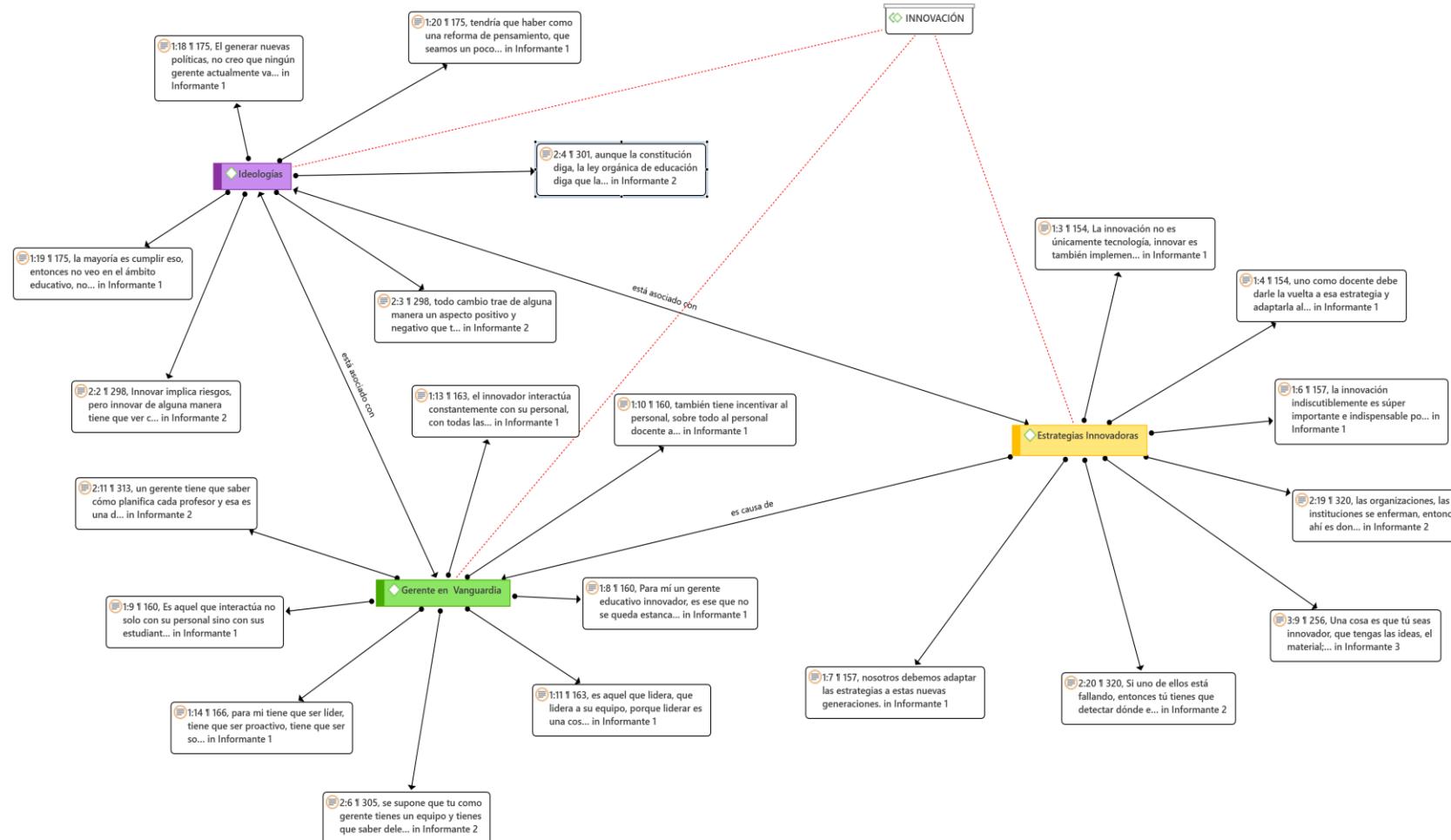


Figura 10

Categoría: *Comunicación y Liderazgo* y Subcategorías: *Autogestión y liderazgo, gerencia proactiva, libertad de pensamiento*

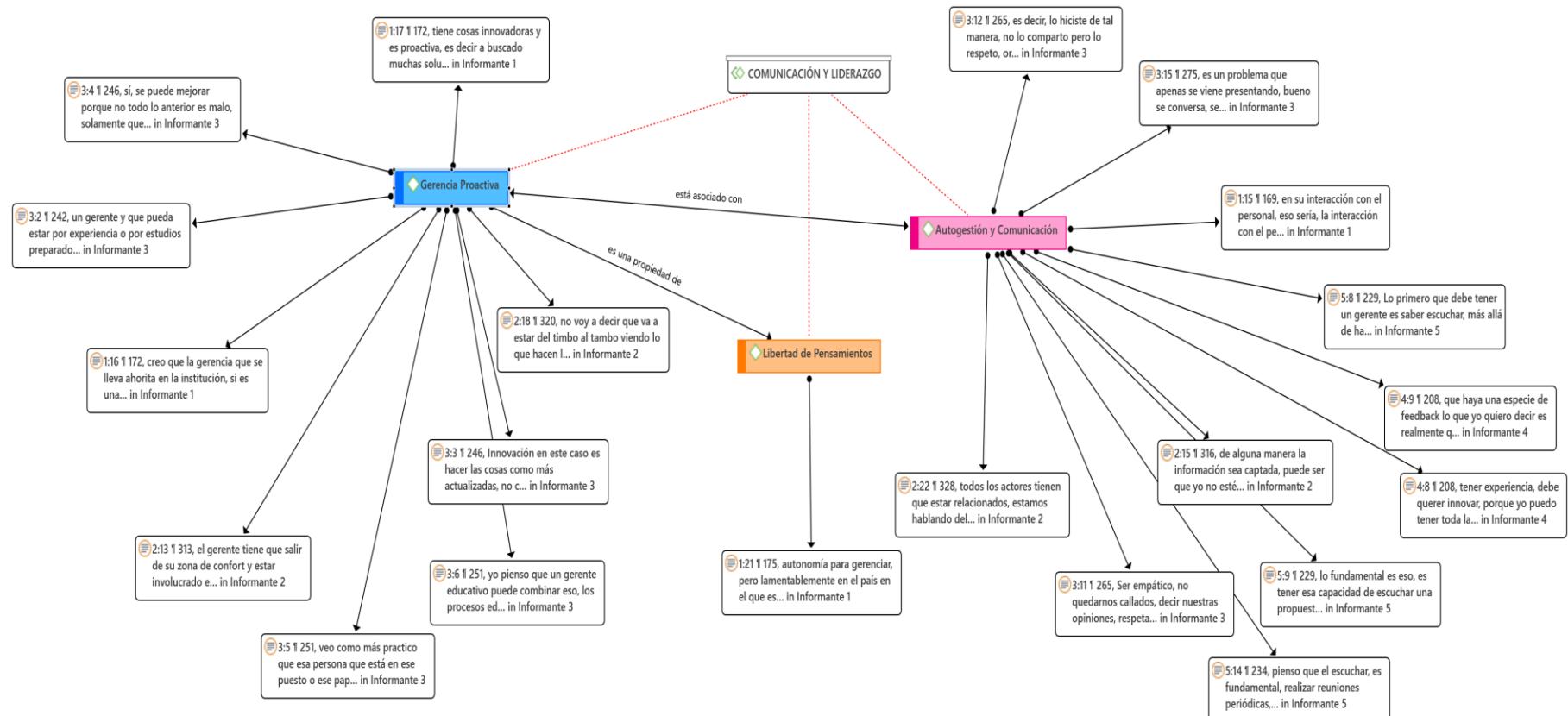
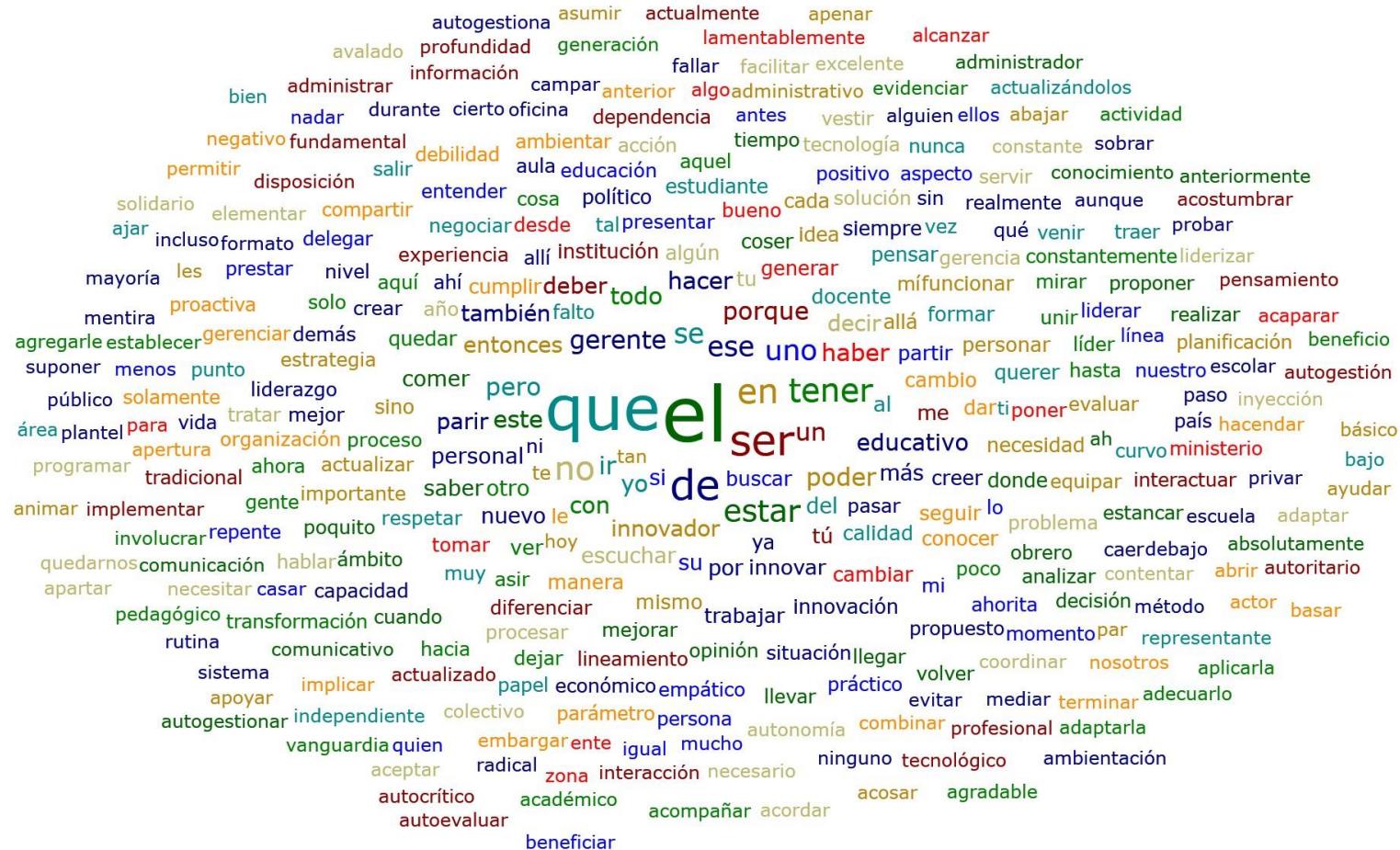


Figura 11

Nube de palabras, todas las palabras con significados



PLANO DE REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICO DECLARACIONES SIGNIFICATIVAS Y CATEGORIZACIÓN

Para la recolección de la información se procedió a realizar varios encuentros entre los informantes clave y el investigador, dicha información fue procesada bajo momentos formales e informales con el consentimiento de los informantes, un primer momento se produjo mediante observaciones directas a través del acercamiento generando un debate sobre el tema en contexto (perfil gerencial innovador) con el propósito de escuchar sus opiniones e intereses sobre el tema de investigación que se expone.

Una vez acordado con los informantes clave, se procedió a planificar los encuentros individuales para las entrevistas y la observación directa, así como el dialogo para poder obtener información que fue seleccionada, analizada e interpretada por el investigador, dichos momentos se generaron de manera formal, donde se efectuaron las entrevistas en profundidad, lo que proporciona información que fue confrontada con la generada de los encuentros y observaciones informales a fin de poder afianzar y fortalecer la información suministrada por los informantes clave.

La información generada de los encuentros una vez organizada e interpretada permitió el surgimiento de las categorías y subcategorías, donde emergen tres categorías principales: (a) *Liderazgo* con sus subcategorías, Gerencia Proactiva, Gerente en Vanguardia y Liderizar. (b) *Innovación* con sus subcategorías, Estrategias Innovadoras, Gerente en Vanguardia, Ideologías. (c) *Comunicación y Liderazgo* con sus subcategorías, Autogestión y comunicación, Gerencia Proactiva, Libertad de Pensamiento.

Como se puede evidenciar las categorías principales tienen algunas subcategorías en común: gerencia proactiva y gerente en vanguardia, las cuales emergen de las percepciones que se tienen del perfil del gerente educativo innovador y como parte de los procesos o habilidades de la gerencia educativa que poseen los informantes clave, entendiendo que la gerencia proactiva según Gil (2000), (citado por Castro, & Romero, 2010) cuando afirma que:

Una gerencia con sentido proactivo se basa en conceptos tales como auto desarrollo, responsabilidad social, aumento de las expectativas y conciencia de los subalternos, visión compartida, división compartida del poder y la influencia de los subalternos... Se sustenta en tareas de adquisición exhaustiva de información sobre el entorno y sobre la propia organización, relativa a todas aquellas variables que tengan, o pudiesen tener, alguna injerencia en el desempeño futuro de la organización. El análisis y ponderación de esta información permite la formulación de escenarios futuros previsibles con características tales que pudiesen promover, o atentar contra algo y, en cualquier caso, inducen a la reevaluación de esos objetivos y a la posible formulación de nuevas líneas de desarrollo (p. 197)

En ese sentido, tanto los informantes como el investigador consideran la gerencia proactiva como aquella que motiva a su personal para que sea responsable de sus acciones e invita a generar proyectos firmes para lograr los resultados, así como también la atención a las oportunidades, la creación de nuevas estrategias con iniciativa propia, fomentando la creatividad y la innovación adelantándose a situaciones difíciles y complejas.

Por lo antes expuesto, es que se consideró de vital importancia la gerencia proactiva, para la generación de criterios esenciales sobre el perfil del gerente educativo innovador, ya que dicha subcategoría en conjunto con la del gerente vanguardista deben estar engranadas en las categorías para generar el propósito deseado del perfil del gerente educativo innovador. Como lo expresado por Bernard M, Bass (1985) (citado por Pérez Mirabal 2020) donde considera que el liderazgo transformacional es el más competente para conducir la organización hacia la innovación, siendo visto como un proceso de interacción entre dos o más personas, que normalmente estructuran una situación, percepción o expectativa. Transmite carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual. El cumplimiento de cada una de estas etapas de forma eficiente en su desempeño, procura los objetivos establecidos en la organización. (p. 283).

La percepción del investigador frente a los encuentros de recolección de información implicó, la observación de lo que los informantes clave expresaron con respecto al accionar del gerente educativo de la institución y lo constatado en las observaciones formales e informales por parte del investigador, lo cual define una

práctica gerencial clásica, tradicional y vetusta fuera de la realidad institucional, nacional y local, razón por la cual se amerita una gerencia vanguardista y proactiva.

El presente plano de reducción fenomenológico, describe cada una de las categorías emergentes producto del análisis de las entrevistas realizadas a los sujetos clave, de igual forma se presenta el análisis realizado a cada uno de ellos, separando e identificando cada una de las respuestas realizadas para poder propiciar un análisis significativo sobre sus opiniones referentes a las categorías y subcategorías. De tal modo que, el análisis realizado arroja tres categorías principales donde cada una de ellas está compuesta por subcategorías como se muestra a continuación:

Primera Categoría; Liderazgo.

- Gerencia Proactiva
- Gerente en Vanguardia
- Liderizar

Segunda Categoría; Innovación.

- Estrategias Innovadoras
- Gerente en Vanguardia
- Ideologías

Tercera Categoría; Comunicación y Liderazgo

- Autogestión y Comunicación
- Gerencia Proactiva
- Libertad de Pensamiento

Categoría Liderazgo.

El liderazgo, es una de las habilidades gerenciales de mayor importancia, ya que a través de este se logran grandes objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de reafirmar una gerencia proactiva (eficaz y eficiente) capaz de enfrentar situaciones complejas bajo la lideresa de un gerente vanguardista que se atreve a innovar, transformar, organizar y promover acciones dinámicas para mantener la motivación en el personal a su cargo.

En ese sentido, Parra Rivas. (2011) expresa que “el liderazgo transformacional educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, promover espacios para un

cambio efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos." (p. 56). No obstante, es importante resaltar que no existe un liderazgo sin un líder y, que no existe un líder sin seguidores; es por ello que el gerente debe tener y demostrar sus capacidades y habilidades en el liderazgo a través de la gerencia proactiva asumida por un gerente vanguardista que lideriza la organización.

En concordancia con lo antes expuesto, nos permite entender que el liderazgo como categoría emergente se encuentra estrechamente relacionado con las subcategorías gerencia proactiva, gerente en vanguardia y liderizar como características esenciales del liderazgo. Así pues con las aserciones asumidas por el investigador se puede comprender que la concepción del liderazgo como elemento esencial para la definición del gerente educativo innovador, implica la comprensión y puesta en práctica del mismo en los nuevos estilos gerenciales del siglo XXI que permitan la generación de una gerencia vanguardista, proactiva, dinámica y abierta a los cambios, la transformación y la innovación.

Categoría Innovación.

La innovación al igual que el liderazgo desde la óptica gerencial es de gran relevancia ya que innovar es una de las habilidades del gerente vanguardista, que busca y está presto a las nuevas tendencias y formas de trabajo que de alguna u otra forma faciliten, mejoren y generen resultados satisfactorios en el desarrollo de las actividades laborales; bien sean a nivel académico o a nivel administrativo. La innovación permite a la organización sentirse motivada, dispuesta a apoyar y aportar nuevas ideas, estrategias de acuerdo a los ideales personales y colectivos de la organización; de esta manera el clima organizacional se transforma positivamente y mejoran los resultados de los objetivos propuestos.

En ese orden de ideas, Francisco Imbermón (1996: 64) (citado por Rimari Arias. 2009) afirma que:

La innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación. (p. 3)

En consonancia con lo descrito anteriormente, permite comprender que la innovación desde el punto de vista educativo es absolutamente necesaria y quizás obligatoria en los nuevos estilos gerenciales, especialmente en el del gerente educativo innovador ya que proporciona una experiencia completa y dinámica de la práctica educativa en su ámbito académico y administrativo. Todo esto nos asiente a vincular la categoría innovación con sus subcategorías estrategias innovadoras, gerente vanguardista e ideología como características esenciales de la innovación y que guardan relación plenamente con el liderazgo; observando que en ambas categorías: Liderazgo e Innovación encontramos una subcategoría en común: gerente en vanguardia.

Subcategoría: Gerente en vanguardia.

Desde la visión de los informantes clave el liderazgo y la innovación como categorías emergentes y, a través de la subcategoría gerente en vanguardia lo entienden como:

(1:8) P 1: Para mí un gerente educativo innovador, es ese que no se queda estancado en dar órdenes o se queda encerrado en su oficina **(1:9) P 1:** Es aquel que interactúa no solo con su personal sino con sus estudiantes, con el personal obrero y administrativo, que siempre está a la vanguardia y buscando también la forma de que si hay un docente que se está quedando estancado, busca las herramientas para que este salga de esas casillas **(1:10) P 1:** también tiene incentivar al personal, sobre todo al personal docente a que sean también innovadores, de que estén a la vanguardia de las nuevas estrategias, que vayan a la par con la nueva generación, que este allí pendiente, actualizado **(1:11) P 1:** es aquel que lidera, que lidera a su equipo, porque liderar es una cosa y gerenciar es otra **(1:13) P 1:** el innovador interactúa constantemente con su personal, con todas las personas que hacen vida en la organización escolar y se involucra en el proceso. **(1:14) P 1:** para mi tiene que ser líder, tiene que ser proactivo, tiene que ser solidario y empático, poniéndose en los zapatos de su personal porque de repente se le presentan situaciones, entonces debe ser una persona proactiva, empática, solidaria, que realice autogestión, que tome decisiones pensando siempre en el bienestar de la organización y del personal. **(2:1) P 2:** es un líder en el buen sentido de la palabra, porque es una persona que dirige, que acompaña, que comunica, eso es un gerente. No se impone, escucha y sabe mediar y eso es lo más importante de un gerente. **(2:5) P 2:** más importante es saber negociar, o sea, gerente que no sepa negociar es una debilidad, no voy a decir que no es gerente, no, porque puede tener otras cualidades, pero el gerente tiene que saber negociar, **(2:6) P 2:** se supone que tu como gerente

tienes un equipo y tienes que saber delegar, y tienes que saber escuchar. **(2:7) P 2:** el gerente tiene que saber escuchar y negociar **(2:11) P 2:** un gerente tiene que saber cómo planifica cada profesor y esa es una de las grandes debilidades aquí, yo puedo tener un papel, pero tú en un papel me puedes plasmar cualquier cosa y es mentira, pero si yo estoy allá y yo te veo, yo puedo decir si esa planificación en realidad es real o no. **(2:14) P 2:** tiene que ser una persona que tenga una comunicación eficaz, o sea que sepa llegar, eso es lo primero que tiene que tener, debe tener un liderazgo, **(2:16) P 2:** tiene que negociar, si no negocia no sirve, vuelvo y lo repito, un gerente educativo tiene que saber coordinar, pero aparte de que sepa coordinar tiene que saber delegar. **(3:1) P 3:** tiene que ser una persona idónea, que pueda nivelar todas las vicisitudes que se le presenten, saber encaminar el personal, ser empático de tal manera que pueda conseguir soluciones, más que problemas a la situación que se le esté presentando, ser comunicativo, oír opiniones, respetar también las opiniones, no dársela de sabelotodo **(3:10) P 3:** El gerente innovador desde el esnobismo de cada una de nuestras áreas, es aquel que le da la vuelta y poniendo en práctica nuevas ideas, no encasillándose en casi siempre lo mismo, buscando la variedad de las cosas, saliéndose un poco de lo tradicional. **(3:14) P 3:** el gerente innovador conoce o se dedica a conocer ese medio ambiente donde está porque eso le permite innovarlo o generar nuevas ideas. **(4:6) P 4:** tu como gerente tienes que conocer el campo de todas las dependencias que tu domines, incluyendo el huequito del obrero, que pasa en el comedor, que pasa en la cantina, todas tus dependencias las debes conocer, no a profundidad, pero debe conocerlas. **(4:11) P 4:** El innovador, bueno va un poquito más allá, se sale a lo mejor un poquito de la línea, busca digamos tener contento a su personal pero también contento a su jefe porque todo gerente tiene a quien rendirle cuentas, entonces yo pienso que esa es la diferencia **(5:1) P 5:** es quien se encarga de alguna forma de administrar todos los procesos pedagógicos y académicos de la institución, es el administrador de todos los procesos pedagógicos que se deben llevar dentro de la institución **(5:5) P 5:** yo pienso que el que está gerenciando constantemente tiene que estar presto a innovar, a cambiar, revisar, evaluar, autoevaluar que se está haciendo o que se ha dejado de hacer. **(5:6) P 5:** un gerente que viene con nuevas ideas, con innovación incluso en las cosas más sencillas, crear un nuevo formato que facilite el trabajo va ser la diferencia y es necesario que el gerente sea innovador para evitar caer en la rutina **(5:10) P 5:** escuchar, replantear, programar, darnos la oportunidad de realizar nuevos planes, evaluar a ver hasta qué punto de vista eso que me propusieron que se organizó, que se ejecutó ahora vamos a evaluarlo, entonces el que está en la gerencia tiene que seguir los mismos parámetros de un docente que está en aula, **(5:16) P 5:** en algunos casos los gerentes tienen que ser radicales en las tomas de decisiones porque si no también la cosa se vuelve un bochinche, pero hasta qué punto ser cien por ciento radical perjudica también, porque colle **(5:17) P 5:** el gerente también en ese momento de escuchar tiene que ser un poco flexible, vamos a ver que surge para que el ambiente sea agradable.

Desde la visión del investigador el gerente vanguardista está definido por diferentes elementos o características que contribuyen a definir el liderazgo y la innovación que el docente concibe sobre el gerente educativo innovador, dentro de las cuales se encuentran: (a) la postura y/o estilo de liderazgo que ejerce el director, (b) las disposiciones académicas y administrativas que genera la organización, (c) la disposición de crear y aplicar nuevas estrategias de trabajo que conlleven a la eficacia y eficiencia de las metas trazadas, (d) la flexibilización, orientación y conducción de las tareas a realizar bajo la conducción de un liderazgo participativo, dinámico e innovador, (e) la preparación y actualización académica que el director posee. En consecuencia, la conjugación de estos elementos va a permitir al docente en su función directiva definir de manera individual un perfil gerencial educativo innovador.

Cabe destacar que el carácter interpretativo de esta subcategoría deja una brecha de apertura para su entender, debido a la flexibilidad y adaptabilidad a situaciones cambiantes en entornos sociales como la educación; la cual no es estática.

Categoría: Comunicación y Liderazgo

La comunicación y el liderazgo como competencia y habilidad del director como gerente educativo mantiene una relación estrecha que crea un ambiente dinámico, de calidad y en perdurable armonía, bajo esta concepción Reyes Jiménez. (2021) afirma que: “Para que exista una verdadera calidad educativa, debe existir una relación estrecha entre el liderazgo y la comunicación, que ya desde su interacción, coexisten en este ámbito.” (p. 39). En ese sentido, la comunicación y el liderazgo consolidan los procesos de autogestión, libertad de pensamiento; por medio de una comunicación asertiva, con empatía, autenticidad y claridad, de modo tal que, la autogestión y comunicación, la gerencia proactiva y la libertad de pensamiento se constituyen como características esenciales de la comunicación y liderazgo como categoría emergente, es decir, estas características conforman lo que son las subcategorías.

Bajo esta perspectiva, podemos nuevamente encontrar una subcategoría en común entre las categorías de Liderazgo y, Comunicación y liderazgo; la cual es la

gerencia proactiva. Pues de acuerdo con lo planteado por Reyes Jiménez. (2021) donde sentencia que:

El liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano y la comunicación eficiente de las personas que la componen. (p. 43)

Es decir, el liderazgo, la comunicación y la innovación guardan una estrecha vinculación o relación como criterios emergentes para perfilar una gerencia educativa innovadora. Al respecto, la subcategoría gerencia proactiva como elemento común de las categorías: Liderazgo y Comunicación y Liderazgo tiene su interpretación amplia a través del análisis detallado de las opiniones de los participantes clave.

Subcategoría: Gerencia proactiva

Desde la visión de los informantes clave el liderazgo y la comunicación y liderazgo como categorías emergentes y, a través de la subcategoría gerencia proactiva se procede a presentar sus opiniones:

(1:16) P 1: creo que la gerencia que se lleva ahorita en la institución, si es una gerencia proactiva, que autogestiona, que busca soluciones, **(1:17) P 1:** tiene cosas innovadoras y es proactiva, es decir a buscado muchas soluciones **(2:13) P 2:** el gerente tiene que salir de su zona de confort y estar involucrado en todo, absolutamente en todo, sin necesidad de acosar. **(2:18) P 2:** no voy a decir que va a estar del timbo al tambo viendo lo que hacen los demás para yo saber, pero tú tienes que saber cuándo hay un malestar o cuando tu organización está enferma **(3:2) P 3:** un gerente y que pueda estar por experiencia o por estudios preparado para eso, también hay otras personas que lo rodean que también tienen la capacidad de ayudar. **(3:3) P 3:** Innovación en este caso es hacer las cosas como más actualizadas, no cayendo en la repetición, tomando como base los criterios o métodos tradicionales, pero llevándolos, actualizándolos a nuestra vida diaria **(3:4) P 3:** sí, se puede mejorar porque no todo lo anterior es malo, solamente que han ido modificándose o evolucionando en función de las tecnologías que tenemos ahora y de las nuevas políticas que existan para ese fin. **(3:5) P 3:** veo como más práctico que esa persona que está en ese puesto o ese papel de gerencia educativa pueda combinar satisfactoriamente lo que son los procesos educativos y actualizados y la innovación, como lo dije anteriormente, poniendo en práctica las nuevas tecnologías, siempre y

cuando estén al alcance y que los entes gubernamentales que les compete esto den la facilidad. **(3:6) P 3:** yo pienso que un gerente educativo puede combinar eso, los procesos educativos y organizacionales con la innovación de tal manera que haya una mejor calidad educativa **(3:16) P 3:** no dejando que pase el tiempo porque entonces te conviertes en parte del problema. **(4:7) P 4:** en cambio el innovador puede escuchar, puede tratar de equilibrar el cumplir, pero con las necesidades del personal que realmente tiene, vivir el hoy, la situación social, cultural, económica, educativa porque a lo mejor yo tengo una necesidad **(4:12) P 4:** pero el innovador esta con el que está por encima, en su nivel y por debajo de él. **(5:2) P 5:** Innovar para mi es sinónimo de crear, reinventar, puede ser también lo que ya está establecido para generar cambios sin salirse de lo que ya está establecido con respecto a lo normado que ya está programado. **(5:3) P 5:** La importancia debe partir en que el gerente que sea innovador evita caer en rutinas, es crear o facilitar lo que corresponde durante como responsabilidad del proceso educacional, en la medida en que sea innovador se hace el trabajo más llevadero. **(5:12) P 5:** se supone que una escuela que está en constantes cambios tiene que visualizarse desde la ambientación ese cambio. **(5:13) P 5:** Otro elemento que podemos mencionar ahí de diferencia es la estrategia de trabajo, mira el lapso pasado se trabajó la planificación de esta forma, vamos a agregarle un nuevo elemento, vamos a cambiar esto **(5:15) P 5:** una cosa es innovar y vamos a dar un tiempo a ver si funciona o no, entonces no puede ser que hoy se me ocurrió así y mañana lo vamos a cambiar de otra porque entonces la gente dice que no está innovando sino que está improvisando **(5:18) P 5:** os gerentes se les permitan esa apertura de crear, innovar, pudiéramos tener la diferencia de un plantel y otro y así poderlo presentar en los congresos y evaluar esas innovaciones que funcionaron.

Subcategoría: Liderizar

Como se describió anteriormente, el liderazgo como categoría emergente se encuentra vinculada a la subcategoría liderizar, la cual se constituye como una de las características esenciales del liderazgo, al respecto, desde las opiniones emitidas por los informantes clave es entendida como:

(1:1) P 1: es alguien que lideriza. Y por liderizar, para mi es la persona que hace que el colectivo lo sigan, sigan sus ideas y las pongan en práctica. **(1:2) P 1:** sino tener un liderazgo en el equipo. **(1:5) P 1:** El gerente es importante porque siempre necesitamos de alguien que nos guie, que nos diga cuales son los pasos que vamos a seguir y los caminos que vamos a tomar. **(1:12) P 1:** Un líder es la persona que su equipo de trabajo lo sigue, lo apoya en todas las decisiones o actividades que se quieran hacer. **(2:12) P 2:** si tú me dices a mí: no, tú no puedes salirte de la planificación, porque dañas el trabajo; entonces tú no eres gerente, porque ni conoces tu trabajo ni conoces el trabajo de los demás. **(2:17) P 2:** tengo que delegar y sobre todo tengo que

creer en las personas que están trabajando conmigo, que eso forma parte del liderazgo. **(3:7) P 3:** también tienen que intervenir otros entes: ministerio de educación, padres y representantes y otros que si verdaderamente colaboren a que mejore la calidad educativa. **(3:13) P 3:** el innovador va más allá, busca de romper los parámetros tradicionales, ejerce un liderazgo **(4:1) P 4:** tiene que estar siempre actualizado en su contexto, a nivel profesional y personal; desde mi punto de vista ¿por qué? porque no es solo estar recibiendo conocimiento del proceso educativo perse y no estar masificando esa información a su personal. **(4:2) P 4:** Indistintamente que sea micro o en procesos macros, entonces me voy porque el docente educativo o gerente educativo debe estar actualizado, debe estar abierto, debe ser comunicativo. **(4:4) P 4:** la experiencia, y la experiencia avalada, no una experiencia de que yo tengo veintiún (21) años de servicio pero nunca he hecho nada, o sea como demuestras tu que realmente tú vas hacia ese camino de líder **(4:10) P 4:** los liderazgos se clasifican por cinco: el autoritario, el democrático... debe tener un poquito de cada una, a veces hay que dar con el látigo, otras veces con la chola, otras hay que darle con la manito, a veces hay que hacerse el sordo, o sea debe tener todas las características equilibrada, ni ser ni tan tan ni muy muy. **(5:11) P 5:** Ah el innovador el año pasado hizo charla, este año vamos hacer una obra de teatro, y ahí es donde tú ves la diferencia, este año quedo mejor que el anterior, entonces esos elementos están ahí de partir de como se hizo antes y como se puede hacer ahora.

En consonancia con las aserciones asumidas por el investigador, se puede comprender que el liderizar es un elemento propio del liderazgo, pero que además es una habilidad que el director educativo como gerente y gestor de la organización debe desarrollar, pues de este depende en gran medida que el liderazgo sea sólido y la gerencia se profile hacia la proactividad, la vanguardia y la innovación. En este sentido, Howard y Laskin (1998:23) (citado por Vázquez, Bernal, & Liesa, 2014) definen el liderazgo desde la influencia del líder como: "personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos..." (p. 81) es decir, el líder en el ejercicio de liderar (liderizar) la organización influye en las conductas, ideas y emociones de sus seguidores, al respecto, Vázquez, Bernal, & Liesa. (2014) agregan lo siguiente: "Los líderes tienen la capacidad de movilizar a las personas hacia una dirección e integrarles en un proyecto común, en este proceso la motivación se convierte en su mejor aliado." (p. 81). Siguiendo esta idea, se puede asumir que el liderar es una de las habilidades más importantes para el director poder conducir la

organización; esto implica motivación en la organización y hacia donde quiere que avance, permite tener una globalidad de la misma y una imagen de futuro (hacia donde ir) que genera acción puesto que es un proyecto deseado.

Subcategoría: Estrategias innovadoras

Esta subcategoría está vinculada a la categoría emergente Innovación, pues su carácter transformacional implica la aplicación, diseño y puesta en práctica de estrategias innovadoras que dinamicen las prácticas educativas y administrativas de la institución como organización. Esto conlleva a que el gerente educativo innovador debe perfilarse hacia la aplicación de actividades innovadoras, modernas y adecuadas a la realidad del contexto que dirige, de modo tal que el clima organizacional se vea entusiasmado a aportar ideas novedosas, mejorar los métodos ya existentes y sobre todo a participar animadamente en los procesos gerenciales para el logro de las metas propuestas.

En este sentido, Ospina, Burgos, & Madera. (2017) aseguran que: “La gestión del cambio presenta un calificativo estratégico al tomar decisiones y obtener información sobre como la organización se relaciona con el contexto circundante y de qué manera certifica su viabilidad, crecimiento y supervivencia.” (p. 192). En consonancia con lo presentado, se procede a demonstrar la cosmovisión que poseen los informantes referentes a esta subcategoría:

(1:3) P 1: La innovación no es únicamente tecnología, innovar es también implementar estrategias que nunca antes has implementado **(1:4) P 1:** uno como docente debe darle la vuelta a esa estrategia y adaptarla al momento, al grupo de estudiantes y al espacio en el que uno se desenvuelve **(1:6) P 1:** la innovación indiscutiblemente es súper importante e indispensable porque no nos podemos quedar estancados en lo mismo. **(1:7) P 1:** nosotros debemos adaptar las estrategias a estas nuevas generaciones. **(2:19) P 2:** las organizaciones, las instituciones se enferman, entonces ahí es donde el gerente innovador tiene que ver que está pasando con todo, no solamente en los docentes, sino en los que están superiores a ti, los que están en tu mismo nivel y los que están por debajo de ti. **(2:20) P 2:** Si uno de ellos está fallando, entonces tú tienes que detectar dónde está la falla y empezar prácticamente a indagar y a generar de alguna manera una acción y la acción **(3:9) P 3:** Una cosa es que tú seas innovador, que tengas las ideas, el material; eso está bien, pero nunca es igual cuando tienes la tecnología disponible para mejorar esta educación. **(4:3) P 4:** Cambios que traigan aspectos positivos, eso es

innovar, porque no podemos innovar hacia aspectos negativos porque no estamos viéndole beneficios, entonces todo lo que sea un cambio hacia la parte positiva es una innovación (4:5) **P 4:** ese gerente que va a conducir algo, no solamente quedarte en el aula, esto va dirigido al personal docente, desde el aula tratar de conocer no a profundidad pero por lo menos el funcionamiento de cada una de las dependencias que están en las instituciones educativas (4:14) **P 4:** Para eso primero necesitamos un recurso tecnológico y financiero necesario para que la gente pueda también estar dispuesta no solo a escuchar las ideas del gerente sino también participar y ser parte del proceso educativo. (4:15) **P 4:** Yo creo que hace falta financiamiento, o sea una inyección económica al sistema educativo y no creo que solo al público sino también al privado, porque yo creo que el privado también está en cumplir con tal cosa (4:16) **P 4:** Entonces yo creo que hace falta una inyección tecnológica, económica, un conocimiento actualizado, no quedarnos con el pasado, ver cuáles son las necesidades que hay ahorita, la misma juventud ¿Qué quiere? (5:4) **P 5:** que cada cierto tiempo tenemos que evaluar, mira esto si me funcionó, esto hay que hacerlo de esta manera, sin embargo, mira esto me funcionó en un determinado momento pero ya no, entonces si ya eso no me funciona vamos a generar nuevas ideas, vamos a ver en que estamos fallando, que vamos a recapitular para mejorar

Cabe destacar, que el carácter interpretativo de esta subcategoría deja una brecha de apertura para su entender debido a la flexibilidad y adaptabilidad a situaciones cambiantes en entornos sociales como la educación, lo que implica que pueden ser moldeables al momento histórico y al contexto local de la institución donde funciona la organización.

Subcategoría: Ideologías

Las ideologías desde la interpretación del investigador, son conformadas a través de ideas, creencias y emociones colectivas e individuales que pueden ser compatibles entre sí y que responden a la conducta social humana, estas a su vez pueden ser heredadas producto de referencias o proyecciones de vida personal, académica y social. Desde esta perspectiva, el gerente educativo es capaz de construir ideologías individuales y colectivas que le conduzcan a transformar la realidad de su entorno laboral. Esta subcategoría se encuentra inmersa como característica esencial de la categoría emergente Innovación.

En consecuencia, las opiniones de los informantes clave desde la visión de esta subcategoría es entendida como:

(1:18) P 1: El generar nuevas políticas, no creo que ningún gerente actualmente vaya a generar nuevas políticas porque la mayoría están estancados en una ideología y directrices que envía el ministerio **(1:19) P 1:** la mayoría es cumplir eso, entonces no veo en el ámbito educativo, no solo aquí, sino en otras instituciones que se quiera hacer una transformación o generar nuevas políticas en pro del beneficio de los educadores porque somos nosotros los que estamos aquí. **(1:20) P 1:** tendría que haber como una reforma de pensamiento, que seamos un poco más críticos, mira esto funciona, esto no, esto lo podemos tomar, esto no, y con un poquito de esto, un poquito de aquello logramos el cambio. Pero particularmente veo que ninguno quiera generar cambios. **(2:2) P 2:** Innovar implica riesgos, pero innovar de alguna manera tiene que ver con los cambios, cambios que de alguna manera favorezcan la institución, en este caso en el ámbito educativo, la institución **(2:3) P 2:** todo cambio trae de alguna manera un aspecto positivo y negativo que tienes que saber analizar, y eso es importante. **(2:4) P 2:** aunque la constitución diga, la ley orgánica de educación diga que la política no puede estar inmersa en las escuelas, eso es mentira. **(2:8) P 2:** En el ámbito de la educación pública no te dejan innovar, siempre hay un pero. Eso está muy bueno, pero tenemos que seguir lineamientos. **(2:9) P 2:** Mientras que el termino lineamientos este presente, es muy difícil innovar, tu puedes tener las mejores ganas y la mejor disposición, pero lamentablemente el termino lineamiento muchas veces frena **(2:10) P 2:** el ministerio ya se dio cuenta de eso y por eso es que ahora están hablando de la calidad educativa, ojalá a posterior esa sea una de las líneas de acción, pero hasta ahorita no, porque lo hemos visto, todo el mundo sigue lineamientos. **(2:21) P 2:** A nivel publico el gerente educativo, no voy a decir que no es innovador, es muy poco innovador porque no lo dejan, aunque lleves la propuesta siempre hay un pero, hay que esperar, voy a preguntar, entonces eso de alguna manera trae choques, conflictos **(3:8) P 3:** Yo no entiendo porque toman por calidad educativa que todos los estudiantes pasen, eso no lo entiendo ni lo acepto, lo respeto pero no lo comarto, eso no es calidad, yo pienso que la curva de Gauss todavía está vigente un 25% son los estudiantes de 09 para abajo, del 10 al 16 es la mayor parte de la curva y la otra esquina de la curva son los excelentes estudiantes. **(3:17) P 3:** Calidad educativa viene desde tener un excelente ministro que entiende la situación, que analiza la problemática educativa del país, que la actualice, independice y la saque de Caracas, es decir, debe descentralizarse y los estados sean independientes como en otros países, siendo independientes en cuanto a las necesidades educativas que tengan **(3:18) P 3:** la calidad de la educación que se esté impartiendo a nivel de los centros universitarios para formar a los docentes, que también están en la misma situación que la educación básica, por consiguiente si ellos están formando profesionales de baja calidad imagínate la calidad que va a llegar y generar en los colegios como campo laboral. **(3:19) P 3:** Entonces las políticas económicas y educativas que tenga el gobierno están implicadas en la calidad educativa, en la gerencia innovadora. **(4:13) P 4:** pero en el tiempo que tengo veo que una característica es el cumplir, todo es cumplir y cumplir

más allá de las necesidades o por lo menos el ambiente no se presta para buscar más allá las necesidades individuales del personal. Percibo que desde allí es donde está la debilidad. **(4:17) P 4:** no es idiotizar+ a la gente como digo yo, no es cambiar una idea por otra, es que cumplamos un proceso. **(5:7) P 5:** sin embargo, hay gente que se acostumbra a que como durante años ese método le ha funcionado lo sigue haciendo así y piensa que no hay otras formas. Incluso escuchando, uno no se las sabe todas, escuchando otras propuestas vamos a intentar, vamos a probar y el probar a veces cosas nuevas da sus buenos resultados. **(5:19) P 5:** Hace falta que haya autonomía en la parte gerencial para poder evidenciar esa transformación, hay ciertos parámetros que se deben seguir, pero debe haber una apertura a que los directivos puedan desviarse un poco de esas líneas para poder evidenciar una transformación en el sistema educativo y adecuarlo a las necesidades de cada plantel.

Desde la visión del investigador, la ideología desde el punto de vista gerencial educativo está definida por diferentes factores que el docente construye sobre el gerente educativo innovador, dentro de las cuales se encuentran: (a) la postura individual y colectiva sobre alguna idea amplia o concreta, (b) las vivencias y emociones del momento, las cuales permiten mantener o modificar las ideas de acuerdo a las necesidades individuales y colectivas, (c) las políticas públicas y las limitaciones que estas generan ante ideales innovadores y transformacionales, y (d) la concepción personal y la influencia colectiva que poseen del gerente educativo innovador. En consecuencia, la conjugación de estos factores va a permitir al docente en funciones directivas definir de manera individual la innovación desde la postura de la ideología.

Subcategoría: Autogestión y comunicación

La autogestión según Ander-Egg (1999) (citado por Ortega. 2023) consiste en: “la participación de todos los miembros de un colectivo para resolver uno o más problemas, necesidades o centros e interés que conciernen a toda la comunidad, considerándose también como la autorregulación de una organización conducida por sus propios agentes”.(s/p). En este sentido, la autogestión y comunicación son habilidades gerenciales que pretenden resolver, orientar, conducir y autorregular problemas o procesos complejos de la organización con el fin único de alcanzar los resultados propuestos por la gerencia y su colectivo.

A partir de lo anteriormente mencionado, es importante destacar que la autogestión y la comunicación como subcategoría de la categoría emergente comunicación y liderazgo, tiene sus opiniones desde la visión de los participantes clave quienes la entienden como:

(1:15) P 1: en su interacción con el personal, eso sería, la interacción con el personal que hace vida en la organización escolar, la proactividad; porque si es una persona que se queda encerrada en una oficina o en cuatro paredes llenando formatos, no es una persona que esta interactuando constantemente con el personal, con los estudiantes y también la capacidad de autogestionar.

(2:15) P 2: de alguna manera la información sea captada, puede ser que yo no esté de acuerdo, pero algo me llego y yo tengo la capacidad de decir al final si lo voy hacer o no lo voy hacer, **(2:22) P 2:** todos los actores tienen que estar relacionados, estamos hablando del gerente, de los docentes, de los representantes, los estudiantes, personal administrativo y obrero como un todo, no es que el gerente aquí y los demás allá, no, todos aquí tienen que estar involucrados en el mismo tema, todos tienen que trabajar hacia un mismo horizonte, **(3:11) P 3:** Ser empático, no quedarnos callados, decir nuestras opiniones, respetar las opiniones de los demás indiferentemente que no las compartas, pero se respetan, buscar más soluciones que problemas, respetando la forma de hacer de cada uno **(3:12) P 3:** es decir, lo hiciste de tal manera, no lo comarto pero lo respeto, orientando en tales procesos. **(3:15) P 3:** es un problema que apenas se viene presentando, bueno se conversa, se analiza, pero cuando ya se lleva años con el mismo problema y tú tienes una posible solución debes aplicarla inmediatamente **(4:8) P 4:** tener experiencia, debe querer innovar, porque yo puedo tener toda la experiencia pero no estoy animado a hacer cambios porque estoy en mi zona de confort, entonces no, debe querer cambios, cambios positivos, presto a escuchar, tener esos dotes de comunicación que realmente perciba que le están entendiendo el mensaje que quiere transmitir **(4:9) P 4:** que haya una especie de feedback lo que yo quiero decir es realmente que está llegando, los intercambios de opiniones **(5:8) P 5:** Lo primero que debe tener un gerente es saber escuchar, más allá de hablar y decir vamos hacer, es tener la disposición de escuchar esas propuestas, a bueno el docente me propone que hagamos esto, el obrero propone que va hacer tal cosa, inclusive hasta los mismos gerentes, tratar de tomar lo que me ha servido a mí pero que es lo que le ha servido a los demás y partiendo de allí comenzar a crear. **(5:9) P 5:** lo fundamental es eso, es tener esa capacidad de escuchar una propuesta, es permitirse poner en práctica porque no es nada más escuchar porque aja yo la escucho, pero listo vamos a seguir haciéndolo como yo creo que se debe hacer **(5:14) P 5:** pienso que el escuchar, es fundamental, realizar reuniones periódicas, porque de repente yo puedo creer, puedo asumir que está funcionando lo que se planteó, pero de repente para el colectivo no es así, entonces hay que hacer cambios constantes.

Subcategoría: Libertad de pensamiento

La presente subcategoría está vinculada a la categoría emergente Comunicación y liderazgo, en ella se logra interpretar desde la percepción del investigador en función a las observaciones formales e informales en el ambiente donde se desarrolla la investigación, que para que exista una verdadera comunicación y liderazgo en la gerencia y en la organización como elemento fundamental del clima organizacional, se debe generar una libertad de pensamientos, los cuales deben ser respetados de forma individual y colectiva ya que los mismos están relacionados a las ideologías personales y sociales. En ese orden de ideas, la libertad de pensamientos como característica esencial de la comunicación y el liderazgo conlleva a procesos innovadores, transformadores y vanguardistas que perfilan una gerencia educativa innovadora.

Desde las opiniones de los informantes clave con respecto a la libertad de pensamiento es entendida como:

(1:21) P 1: autonomía para gerenciar, pero lamentablemente en el país en el que estamos, la política ha acaparado todos los ámbitos donde si tú no piensas igual que yo, estas mal y no debería de ser así porque entonces donde queda la libertad del pensamiento, donde podemos ser autocriticos.

En concordancia con todo lo antes mencionado, el investigador ha observado mediante las entrevistas formales e informales que existe una ausencia parcial de la gerencia educativa innovadora como perfil esencial para la transformación, conducción y mejora del clima organizacional; no obstante, como se ha mencionado anteriormente el perfil gerencial clásico o tradicional ha sido un paradigma constante en las distintas directivas de la institución donde el trabajo académico y administrativo se ha tornado rutinario, desmotivador, apático y discrepante, razón que amerita la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.

En este sentido, el análisis de la síntesis conceptual presentado, junto con las percepciones u opiniones de los informantes clave, permiten al investigador identificar con claridad las categorías y formular criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador como una visión transformadora en los modelos o estilos gerenciales educativos en la UEN “Carmen Cabriles”.

**SEGUNDO MOMENTO. GENERACIÓN DE CRITERIOS
ESENCIALES**

CRITERIOS EMERGENTES SOBRE EL GERENTE EDUCATIVO INNOVADOR

Introducción

La presente investigación giró entorno a la praxis educativa que se presentó dentro de la gerencia educativa de la Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles”, específicamente en la forma de liderizar, comunicar, controlar, orientar y resolver conflictos por parte del director del plantel, lo que conlleva a la comprensión y entendimiento de las posturas que en un determinado momento asumen los docentes, administrativos, obreros, estudiantes, representantes y comunidad en general. Lo que implica de forma implícita entender las opiniones de los informantes clave que a su vez son objeto de estudio; en este sentido, Becker (1986) (citado por Sandoval, 1996) expresa que: “para entender la conducta de un individuo, debemos conocer como percibía la situación, los obstáculos a los que creía tener que enfrentarse, las alternativas que se le ofrecían” (p. 58).

El fenómeno de estudio que se presentó en la investigación está determinado por las habilidades gerenciales y el estilo gerencial utilizado por los gerentes educativos de la UEN “Carmen Cabriles”, los cuales fueron contrastados con los nuevos estilos gerenciales y a su vez con el cuarto (4) Objetivo de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU que se proyecta hacia una educación innovadora, vanguardista, transformacional, de calidad, con motivación, respeto y valoración del trabajo individual y colectivo.

El método fenomenológico asumido en la investigación tuvo el propósito de contrastar e interpretar las experiencias de los informantes clave que surgen como elemento fundamental para clarificar los elementos significativos que permitieron el surgimiento de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador. En correspondencia a los hallazgos producto de la aplicación del método fenomenológico se ejecutaron procedimientos y acciones que permitieron generar aportes teóricos en cuanto al perfil del gerente educativo innovador bajo la óptica de criterios esenciales:

- 1- se precisó elementos teóricos con convergencia o divergencias en cuanto a la teoría y la práctica, bajo una gerencia educativa innovadora.

- 2- Se identificaron elementos determinantes que permiten a los directivos, docentes, administrativos, obreros y comunidad en general establecer una percepción del perfil del gerente educativo innovador desde lo empírico y lo teórico.
- 3- Se identificó la concepción que poseen los informantes clave referente al perfil gerencial innovador aplicado en la gerencia de la UEN “Carmen Cabriles”.
- 4- Se formuló criterios esenciales a partir de las categorías emergentes para generar una visión transformadora en las prácticas educativas en los niveles gerenciales y académicos.
- 5- Se analizó los mismos para determinar implicaciones y consecuencias del perfil deseado.
- 6- Se formuló aportes conceptuales derivados de los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador.
- 7- Se probó y validó los aportes conceptuales, verificando su autenticidad y ajustándolos en caso de encontrar debilidades para su fortalecimiento.
- 8- Se generó los aportes conceptuales finales, que son considerados pertinentes y coherentes al fenómeno estudiado.

Es importante mencionar, que para la generación de criterios esenciales asociados a la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles” ubicada en Guarenas, estado Miranda, se presentó un análisis constante de los postulados y diferentes posturas de este tema en el campo educativo, desde las vertientes que se generan en las categorías de liderazgo, innovación y, comunicación y liderazgo. De igual forma la interpretación y conceptualización se presenta bajo un enfoque fenomenológico como se explicó e indicó anteriormente, lo que permitió al investigador la comprensión, comparación, indagación y asimilación de la realidad entre los constructos teóricos y la práctica pedagógica gerencial.

Al respecto, el autor de la presente investigación asume la generación de criterios como los rasgos característicos que permiten conocer el fenómeno y orientarse en su ejecución. En este sentido, son consideraciones pertinentes que los sujetos deben asumir dentro de los procesos de forma subjetiva, ajustándolos a su

realidad como punto de partida para definir la postura que se asume ante una o varias circunstancias en pro de poder solventar situaciones particulares.

Hacia la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador

Para la generación de los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador, el investigador a partir de la interpretación y comprensión de las opiniones surgidas por los participantes clave y de las observaciones formales e informales sobre la práctica gerencial de la UEN “Carmen Cabriles” como elemento central y articulador del accionar directivo y de su postura o estilo gerencial, permiten detectar algunos obstáculos internos y externos que fueron observados.

En ese sentido, la práctica gerencial es el elemento central de la pirámide organizacional, a través de ella se pudo determinar algunos obstáculos observados, estos obstáculos son clasificados como internos y externos; los cuales estuvieron presente en la punta de la pirámide como punto de partida de los elementos que incidieron a profundizar en el contexto problemático gerencial. Entre los obstáculos internos observados se encontraron: resistencia al cambio, falta de comunicación, decisiones arbitrarias y carencia de estrategias innovadoras, mientras que en los obstáculos externos se encontró: ideologías políticas, disposiciones ministeriales incongruentes, privación de la libertad de pensamiento y la autonomía para gerenciar.

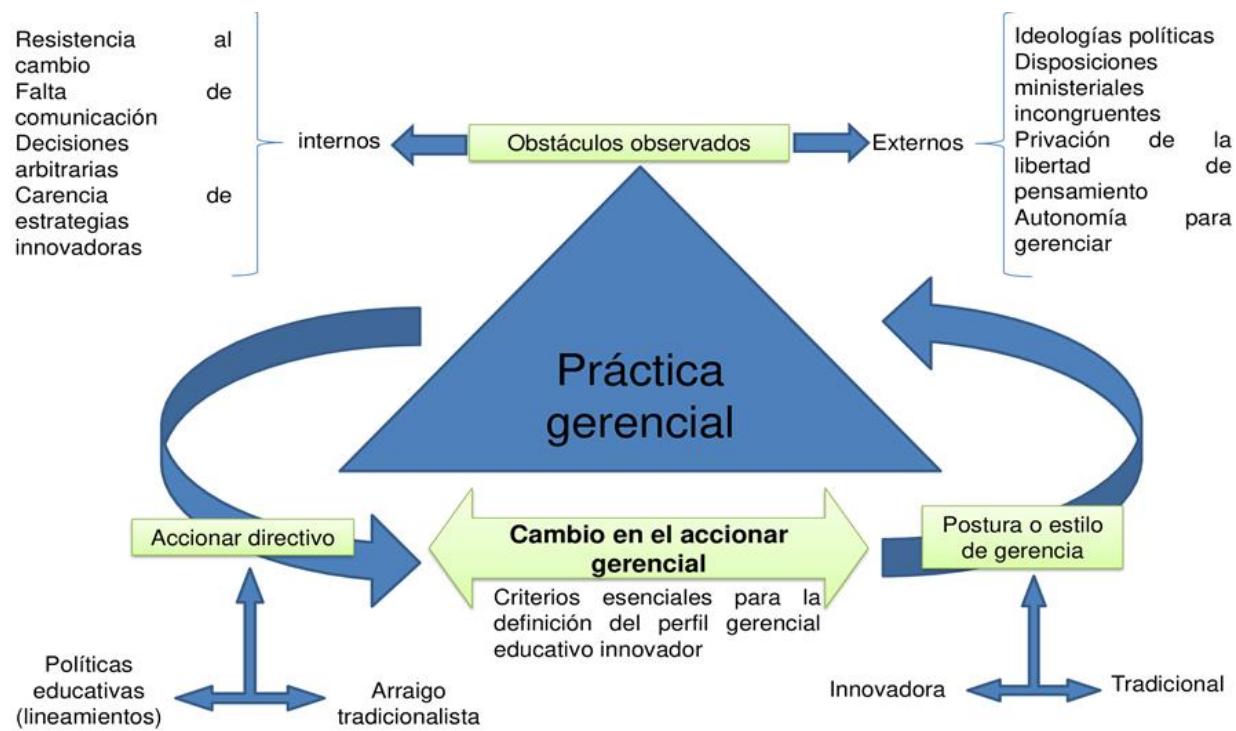
Estos elementos observados en la práctica gerencial influyen en el accionar educativo, este último, se encuentra ubicado en uno de los extremos de la base de la pirámide ya que depende de el por medio de las políticas educativas (lineamientos) y de su arraigo tradicionalista que se tenga una postura o estilo gerencial; el cual se ubica en el otro extremo de la base de la pirámide, así pues, la postura o estilo gerencial podrá ser innovador o tradicionalista lo que en definitiva permite colocar el cambio en el accionar gerencial en medio de estos extremos como soporte que orienta a la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador.

Es decir, entre el accionar directivo y la postura o estilo gerencial se logra esa apertura hacia el cambio del accionar gerencial que modificará la práctica gerencial y

permite así generar criterios esenciales. Para una mejor comprensión de lo descrito y explicado, se presenta la figura 12:

Figura 12

Esquema representativo que concreta una orientación hacia la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador



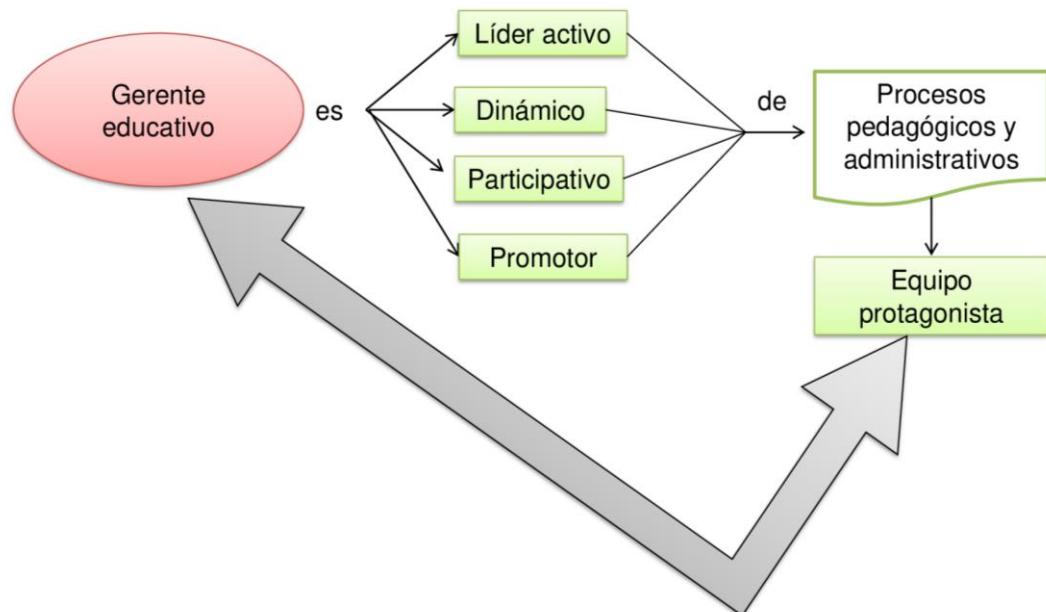
Criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”

A partir de la interpretación y comprensión cualitativa que se ha realizado bajo el enfoque fenomenológico, así como los referentes conceptuales que han sido contrastados con el accionar pedagógico gerencial observado de los informantes clave, el investigador asume unas características básicas para la formulación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”, lo cual corresponde al propósito de esta investigación, y que se presentan a continuación:

- 1- El gerente educativo es un líder activo, dinámico, participativo y promotor de los procesos pedagógicos y administrativos, siendo su equipo el protagonista del mismo.

Figura 13

El gerente educativo como líder activo de los procesos pedagógicos y administrativos

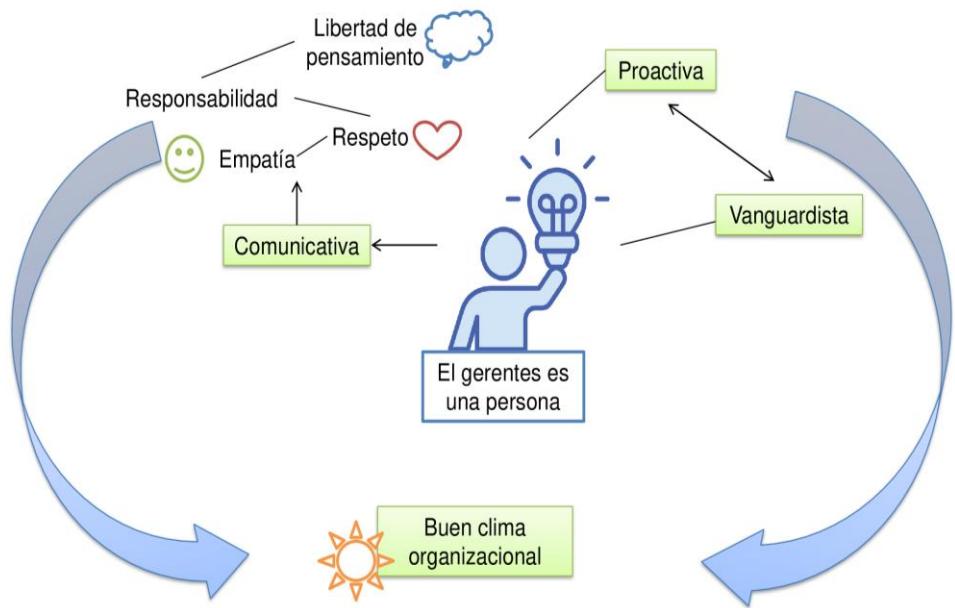


Nota: Elaboración propia.

2- El gerente es una persona proactiva, vanguardista y comunicativa que fomenta la empatía, el respeto, la responsabilidad y la libertad de pensamientos como herramientas esenciales para el desarrollo del buen clima organizacional.

Figura 14

El gerente comunicador, proactivo y vanguardista

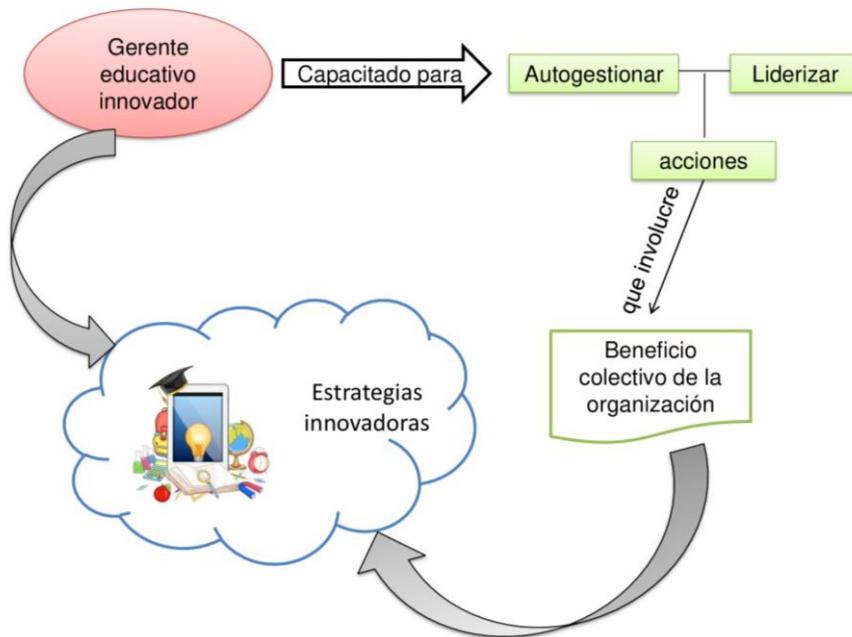


Nota: Elaboración propia.

3- El gerente educativo innovador debe estar en la capacidad de autogestionar y liderizar acciones que involucren el beneficio colectivo de la organización a través de estrategias innovadoras.

Figura 15

El gerente innovador capacitado para autogestionar y liderizar acciones

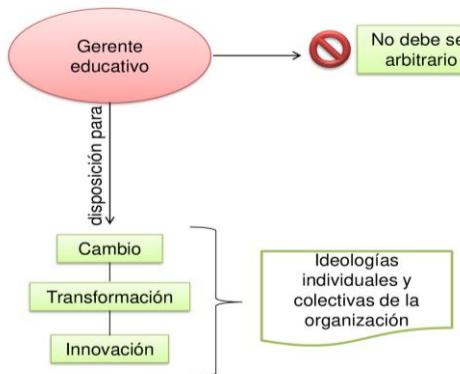


Nota: Elaboración propia.

- 4- El director como gerente educativo, no debe ser una persona arbitraria, debe estar dispuesto al cambio, la transformación y la innovación desde las ideologías individuales y colectivas de la organización que dirige.

Figura 16

El director como gerente educativo dispuesto al cambio, la transformación y la innovación

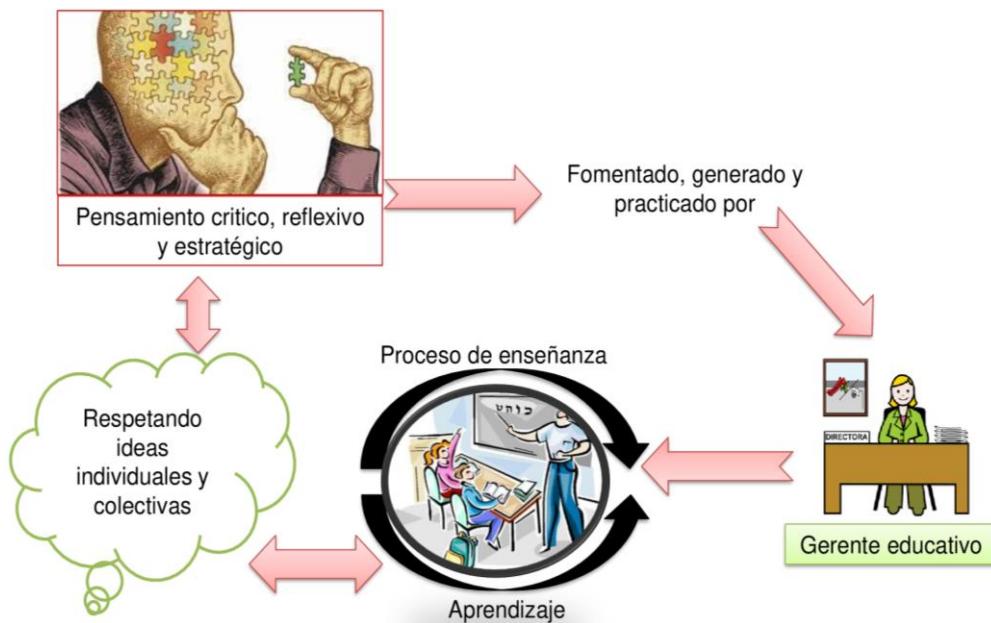


Nota: Elaboración propia.

5- Los gerentes educativos deben generar, fomentar y practicar el pensamiento estratégico, crítico y reflexivo dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, respetando ideas individuales y colectivas.

Figura 17

El gerente educativo promotor del pensamiento estratégico, crítico y reflexivo

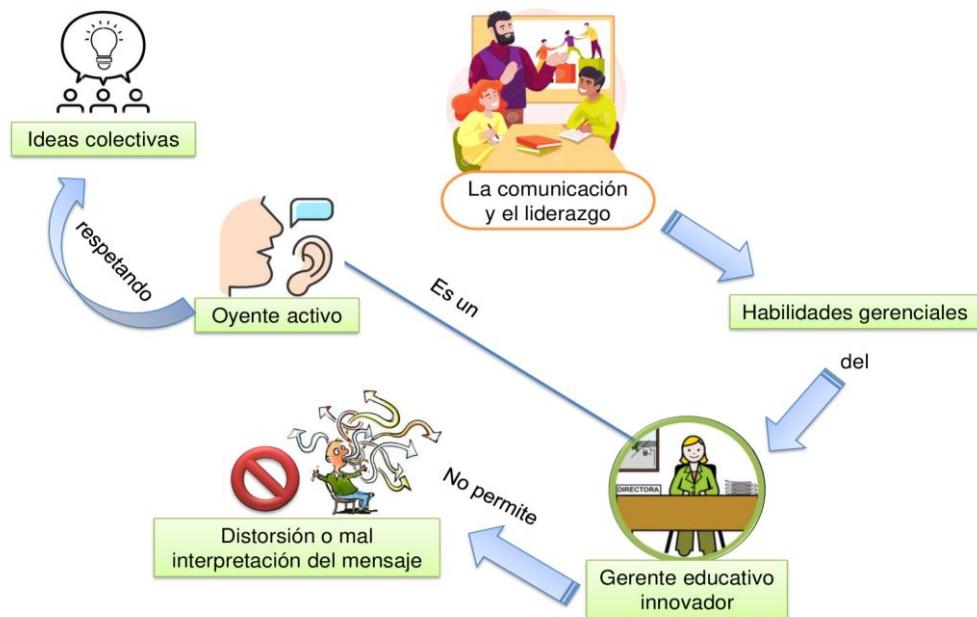


Nota: Elaboración propia.

6- La comunicación y el liderazgo son habilidades fundamentales del gerente innovador, no permite que haya distorsión o mal interpretación del mensaje que se desea transmitir, lo aclara y es un oyente activo y consciente de las ideas del colectivo.

Figura 18

La comunicación y el liderazgo como habilidades fundamentales del gerente innovador

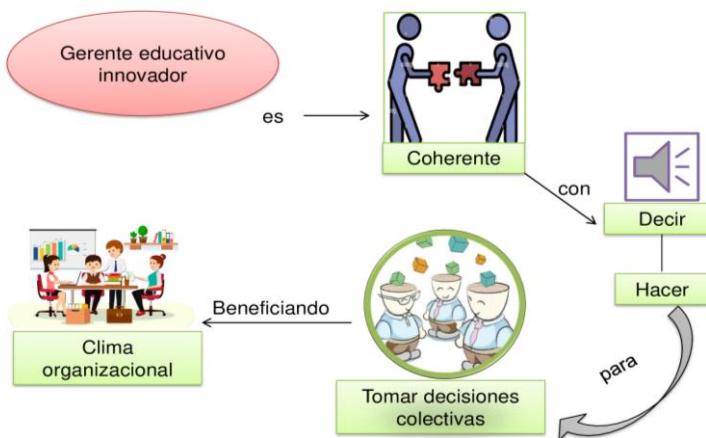


Nota: Elaboración propia.

7- El gerente educativo innovador es además una persona que demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, permitiendo así la toma de decisiones colectivas que beneficien a todos y propicie un clima organizacional armónico.

Figura 19

El gerente innovador coherente en la toma de decisiones



- 8- El gerente debe generar espacios de aprendizaje y crecimiento personal y profesional de su personal, donde haya una inclusión con significado, que sea amigable, pertinente y coherente ajustado al momento histórico y social.

Figura 20

El gerente como generador de espacios de formación y crecimiento personal y profesional del colectivo

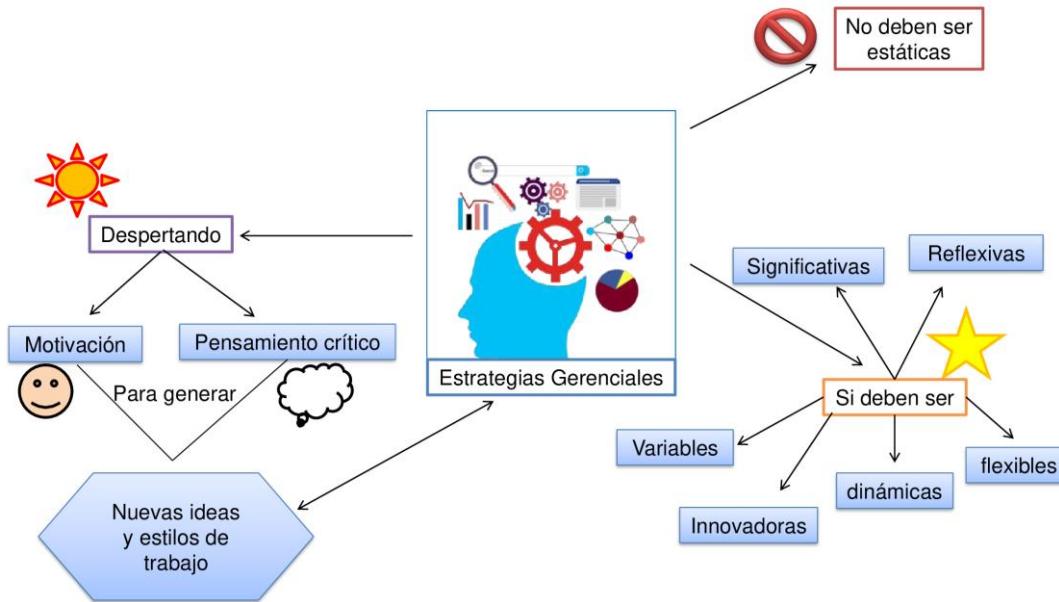


Nota: Elaboración propia.

- 9- Las estrategias gerenciales utilizadas no deben ser estáticas, sino variables, flexibles, significativas, reflexivas, dinámicas, innovadoras y acordes al momento, buscando despertar siempre el pensamiento crítico y la motivación a generar nuevas ideas y estilos de trabajo.

Figura 21

Las estrategias gerenciales deben ser flexibles despertando el pensamiento crítico

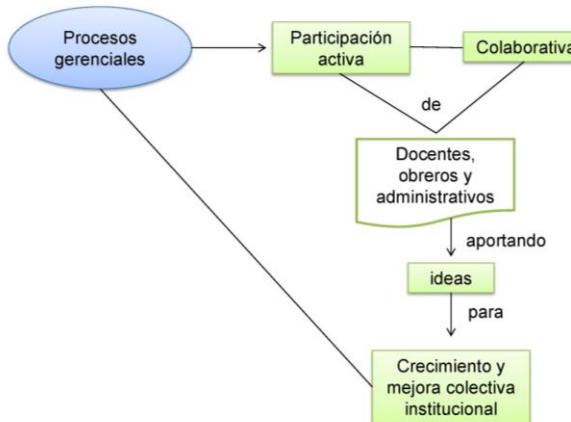


Nota: Elaboración propia.

10- Los docentes, administrativos y obreros deben estar siempre prestos a colaborar y participar activamente en los procesos gerenciales, dejando a un lado sus diferencias personales y aportando sus ideas en pro del crecimiento y mejora colectiva de la institución.

Figura 22

El personal de la organización presta a colaborar y participar en los procesos gerenciales

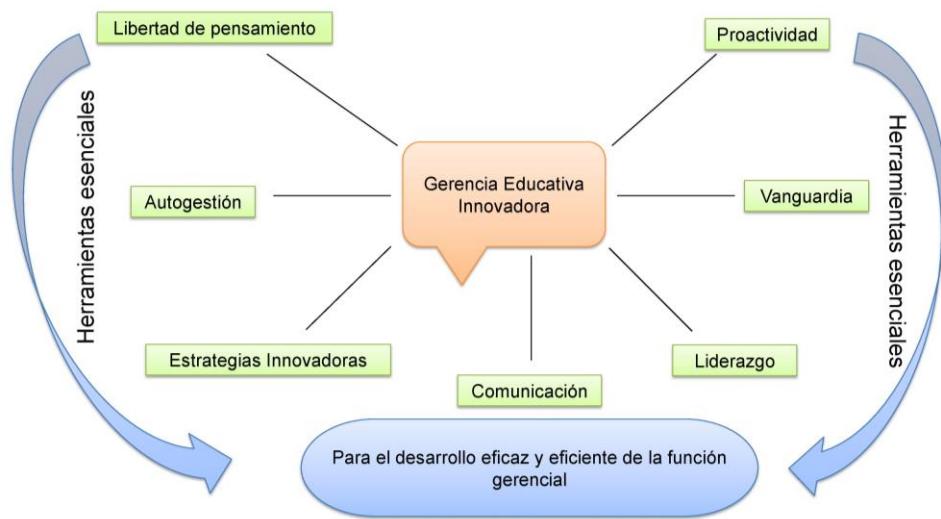


Nota: Elaboración propia.

11- Una gerencia educativa innovadora implica proactividad, vanguardia, liderazgo, comunicación, estrategias innovadoras, autogestión y libertad de pensamiento, los cuales son herramientas esenciales para el desarrollo eficaz y eficiente de la función gerencial que se desempeña dentro de la organización.

Figura 23

Gerencia educativa innovadora



Nota: Elaboración propia.

Reflexiones preliminares en referencia a los criterios emergentes

El Sistema Educativo es uno de los procesos más complejos y necesarios de la sociedad ya que implica brindar una formación académica completa, de calidad y bajo un ambiente pertinente, además requiere la presencia de personal docente, administrativo y obrero que ayudan al funcionamiento y alcance de los objetivos, no obstante, la gerencia educativa es el pilar fundamental del proceso educativo ya que a través de ella se gestiona, controla, planifica, supervisa, orienta y aplican acciones cónsonas a los objetivos propuestos por la organización escolar. En ese sentido, para que exista un clima organizacional armónico, motivado, dinámico y participativo es importante perfilar la gerencia hacia un enfoque innovador, transformacional y vanguardista. Pues los actuales momentos, las exigencias sociales y el crecimiento tecnológico exigen ampliamente que se rompan con esquemas tradicionales, rutinarios

que solo acrecientan la desmotivación, limitan las capacidades individuales y colectivas y crean ambientes laborales írritos.

Es por ello que el propósito de la presente investigación buscó la generación de criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador, los cuales bajo las opiniones de los actores educativos se pudo encontrar características similares sobre la concepción del perfil del gerente educativo innovador, dichas características estuvieron orientadas hacia las categorías de: liderazgo, innovación y comunicación y liderazgo, donde a través de estas se generaron los criterios emergentes antes descritos.

Al respecto, es importante destacar que dichos criterios permiten perfilar una definición concreta sobre el gerente educativo innovador, que en unión de los once (11) criterios pudiera resumirse de la siguiente manera: el gerente educativo innovador es aquel capaz de ejercer con eficacia y eficiencia sus habilidades gerenciales bajo una visión y postura crítica basada en el liderazgo, la comunicación, la innovación, la proactividad, la libertad de pensamiento y la autogestión a través de estrategias innovadoras que permitan vislumbrar una gerencia vanguardista que respeta las ideologías individuales y colectivas, generando así un clima organizacional armónico, motivador, participativo y dinámico, inclusivo, reflexivo y significativo para los procesos gerenciales, con la participación y colaboración del personal docente, administrativo y obrero en pro del crecimiento y mejora colectiva de los objetivos institucionales propuestos.

En definitiva, la generación de criterios emergentes sobre el perfil del gerente educativo innovador se encuentra proyectado a un sistema educativo de calidad, innovador, transformacional, proactivo y participativo, donde se valore y respete el trabajo del docente, el esfuerzo del estudiante además de sus habilidades y competencias para enfrentarse a los nuevos retos que depara el mundo moderno.

TRAZO V

REFLEXIONES CONCLUYENTES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se presentan los hallazgos más importantes obtenidos en esta construcción teórica, acorde a los propósitos planteados en el trazo I de este trabajo de grado. Asimismo, se presentan una serie de recomendaciones que pueden ser consideradas para futuros trabajos de investigación relacionados con este estudio.

Reflexiones Concluyentes

1. En relación a la primera interrogante que estuvo orientada hacia la caracterización de las opiniones que poseen los actores de la Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles” referente al gerente educativo e innovación, los hallazgos obtenidos revelaron que los actores de la comunidad educativa opinan que el gerente educativo es un líder que guía, orienta, conduce y lidera la organización, a través de diversas estrategias y bajo la toma de decisiones colectivas que permiten mantener un clima organizacional equilibrado, en cuanto a la innovación, las opiniones coinciden en que se trata de crear o modificar situaciones que se adapten a la realidad del momento, asociándolo además con la tecnología, y que permite dinamizar los procesos académicos y administrativos que se generen en la organización. No obstante, desde las opiniones de los informantes clave, se continúa concibiendo una gerencia educativa tradicionalista, autoritaria y sin espíritu innovador, razón por la cual se amerita de nuevos estilos gerenciales que permitan transformar el entorno educativo.
2. La segunda variable se centró en interpretar las opiniones que poseen los actores de la comunidad educativa referente al gerente educativo innovador; ante esta interrogante los informantes clave en sus opiniones y los hallazgos derivados de estas se pudo interpretar que el gerente educativo innovador es un líder que está a la vanguardia de las tareas diarias, es proactivo, dinámico, comunicativo y presto a escuchar y respetar las opiniones de los demás, es un

creador de estrategias innovadoras y capaz de autogestionar la organización que dirige. Dentro de este orden de ideas, los informantes consideran que en la UEN “Carmen Cabriles” no hay una gerencia educativa innovadora sino tradicionalista, que se encarga de llenar formatos y seguir lineamientos del ministerio de educación, donde muchas veces se muestra arbitraria y no escucha las opiniones del personal a su cargo.

3. La tercera pregunta se formuló referente a los elementos que permiten generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador. Por lo tanto, de acuerdo a los hallazgos que indicaron los informantes clave estos elementos contribuyen como aporte a la estructura de los aspectos que se tienden a considerar o poner en práctica en los procesos gerenciales, dentro de estos tenemos el liderazgo, la innovación, la comunicación, la autogestión, la proactividad, el gerente vanguardista, la libertad de pensamiento y las ideologías.
4. La cuarta pregunta estaba orientada a los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”, los hallazgos obtenidos hacen énfasis a que dichos criterios facilitan en mayor grado los procesos académicos y administrativos de los cuales se encarga la gerencia, además de mejorar el clima laboral y organizacional; y contribuir significativamente hacia la construcción y permanencia de una educación de calidad, sostenible, dinámica y participativa. La proposición de los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador cambiaría el modelo tradicionalista de gerenciar, dentro de los criterios tenemos: *en el liderazgo* a) El gerente educativo es un líder activo, dinámico, participativo y promotor de los procesos pedagógicos y administrativos, siendo su equipo el protagonista del mismo. b) El gerente debe generar espacios de aprendizaje y crecimiento personal y profesional de su personal, donde haya una inclusión con significado, que sea amigable, pertinente y coherente ajustado al momento histórico y social. c) Los docentes, administrativos y obreros deben estar siempre prestos a colaborar y participar activamente en los procesos gerenciales, dejando a un lado sus diferencias personales y aportando

sus ideas en pro del crecimiento y mejora colectiva de la institución. *En la innovación* a) El gerente educativo innovador debe estar en la capacidad de autogestionar y liderizar acciones que involucren el beneficio colectivo de la organización a través de estrategias innovadoras. b) El director como gerente educativo, no debe ser una persona arbitraria, debe estar dispuesto al cambio, la transformación y la innovación desde las ideologías individuales y colectivas de la organización que dirige. c) Los gerentes educativos deben generar, fomentar y practicar el pensamiento estratégico, crítico y reflexivo dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, respetando ideas individuales y colectivas. d) Las estrategias gerenciales utilizadas no deben ser estáticas, sino variables, flexibles, significativas, reflexivas, dinámicas, innovadoras y acordes al momento, buscando despertar siempre el pensamiento crítico y la motivación a generar nuevas ideas y estilos de trabajo. f) Una gerencia educativa innovadora implica proactividad, vanguardia, liderazgo, comunicación, estrategias innovadoras, autogestión y libertad de pensamiento, los cuales son herramientas esenciales para el desarrollo eficaz y eficiente de la función gerencial que se desempeña dentro de la organización. *En la comunicación y el liderazgo* a) El gerente es una persona proactiva, vanguardista y comunicativa que fomenta la empatía, el respeto, la responsabilidad y la libertad de pensamientos como herramientas esenciales para el desarrollo del buen clima organizacional. b) La comunicación y el liderazgo son habilidades fundamentales del gerente innovador, no permite que haya distorsión o mal interpretación del mensaje que se desea transmitir, lo aclara y es un oyente activo y consciente de las ideas del colectivo. c) El gerente educativo innovador es además una persona que demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, permitiendo así la toma de decisiones colectivas que beneficien a todos y propicie un clima organizacional armónico.

Finalmente se concluye que se cumplió con el propósito de esta construcción teórica, el cual estuvo orientada en generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles” ubicada en Guarenas, estado Miranda, por tanto, haciendo énfasis a lo escrito anteriormente lo

cual puede propiciar beneficios significativos en el Sistema Educativo Venezolano, lo que permitirá un cambio no solo pedagógico sino también en las nuevas formas de gerenciar, mejorando así también la calidad educativa ya que dichos criterios pueden ser traspalados a otras gerencias educativas de otras instituciones para fomentar un conocimiento concreto sobre el perfil del gerente educativo innovador, posicionando al mismo de tal manera que se cumpla con la formación docente a través de un pensamiento crítico, reflexivo, colaborativo y participativo por parte de los maestrantes en gerencia educacional.

Recomendaciones

Dadas las condiciones de plantear las conclusiones a través de la metodología de la investigación, marco referencial y de los hallazgos obtenidos es importante plantear algunas recomendaciones.

Al estudiante en formación docente

En el presente siglo y en plena era de la tecnología y la inteligencia artificial, aún se sigue discutiendo sobre los estilos gerenciales en el ámbito educativo es por esto, que el estudiante dentro de la formación docente a través de estudios de especialización y maestría tiene que estar abierto a asumir nuevos retos y desafíos que los conlleve al desarrollo pleno de sus habilidades, destrezas y capacidades para contribuir en generar innovaciones, transformaciones y adaptaciones al sistema educativo, y potenciar sus ideas para el crecimiento personal y profesional dentro o fuera del ámbito educativo.

Al docente en funciones gerenciales

Contribuir y ser abierto a los cambios, tomar en cuenta que la educación no es estática, sino que evoluciona y debe adecuarse al momento o realidad histórica que se vive, debe tomar en cuenta ciertas aserciones y teorías que puedan conjugarse para los procesos gerenciales con el fin de impartir un liderazgo transformacional, vanguardista, proactivo, dinámico y actualizado que permite generar procesos de autogestión sólidos y coherentes al logro de los objetivos propuestos y así romper con los modelos clásicos de la gerencia educativa.

A las instituciones y autoridades públicas

Identificar y considerar nuevos modelos gerenciales en los planes y proyectos educativos para una mejor y verdadera calidad educativa que brinde además una estabilidad laboral y un significativo valor a la labor docente que se desempeña, como es el caso del perfil gerencial educativo innovador a fin de incorporarlo como elemento vital en el proceso educativo venezolano.

A las autoridades de la UEN “Carmen Cabriles”

- 1- Generar un cambio en el estilo y modelo de gerencia educativa, el cual sea acorde y consonó con la realidad actual del país y con la realidad institucional a fin de mejorar el clima laboral y los procesos pedagógicos.
- 2- Crear estrategias innovadoras que permitan a través del debate, la libertad del pensamiento y la innovación; la creación de nuevos estilos de enseñanza-aprendizaje, rompiendo con esquemas rutinarios y obsoletos y así contribuir al logro de los objetivos propuestos.
- 3- Fomentar el espíritu innovador y transformacional del personal docente, administrativo y obrero a través de la escucha activa, el respeto, la empatía y el cumplimiento pleno de los acuerdos e ideas que se alcancen.
- 4- Crear espacios de discusión de propuestas alternativas de formación docente crítica, creativa y estratégica guiada por modelos innovadores a fin de mejorar y afianzar los procesos administrativos y académicos de la organización.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL y la Subdirección de Postgrado del IPMJMSM

Orientar, mejorar y fortalecer la formación docente en función de los nuevos estilos gerenciales modificando o adaptando los programas de estudios hacia una gerencia educativa innovadora, donde sea puesto en práctica el pensamiento crítico, reflexivo, participativo, innovador y estratégico del personal académico a cargo del proceso de enseñanza-aprendizaje de los maestranres en gerencia educacional. Asimismo, diseñar estrategias de enseñanza-aprendizaje dirigidas a una educación vanguardista, transformacional y de calidad, con empatía y dinamismo, la cual sea consona con los avances científicos, tecnológicos y sociales que vive el país y el mundo entero.

A la Maestría en Gerencia Educacional

Fortalecer y renovar periódicamente los contenidos programáticos del plan de estudios de la maestría en gerencia educacional, donde vayan dirigido a las realidades educativas del país y visionadas hacia la formación y egreso de maestrantes con capacidades, cualidades y habilidades de gerente educativo innovador; el cual le permita adquirir las competencias necesaria para enfrentar, solventar y diseñar planes, programas y proyectos producto de las realidades de su entorno laboral, personal y profesional, con la finalidad de que pueda ejercer funciones gerenciales con dinamismo, empatía, liderazgo, assertividad, pensamiento crítico y autogestión, para de esta manera romper con esquemas tradicionalistas de formación y aplicación de conocimientos en las instituciones educativas tanto públicas como privadas del país.

REFERENCIAS

- Acosta, M. (S/f). *La entrevista en profundidad como un instrumento para conocer los estilos de aprendizaje de los estudiantes de las ciencias experimentales*. [Resumen en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/n2-2006/2-5.pdf> [Consulta: 2023 septiembre 08]
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. [Libro en línea]. Editorial Cengage Learning. Disponible: https://issuu.com/cengagelatam/docs/desarrollo_de_competencias_gerenciales_arbaiza
- Bernardini, A. (2016). La educación en valores hoy en día: entre conciencia crítica y respuestas constructivas. *Innovaciones educativas*, 12(17), 11-22.
- Burbano, D. (2017). *La innovación en la gerencia educativa*. [Resumen en línea]. Trabajo de maestría no publicado, Universidad Católica de Manizales. Disponible: <https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/1627/1/Dora%20Yamilet%20Burban%20Fajardo.pdf>
- Castillo, J. (2018). Responsabilidad de un gerente educativo. *Novum, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas* (2), Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Disponible: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/45735>
- Castro, A. & Romero, J. (2010). La Gerencia Proactiva, una Perspectiva de Calidad para la Función Directiva en la Escuela Básica. [Artículo en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n37/art12.pdf> [Consulta: 2023 agosto 15]
- Chacón M., Lonis (2014). Gestión Educativa del Siglo XXI: Bajo el Paradigma Emergente de la Complejidad. *Revista Omnia*, vol 20, núm. 2, 201, pp.150-161

- Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf> [Consulta: 2022 mayo 28]
- Creswell, J. W. (1999). Five qualitative approaches to inquiry. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2, 53-80.
- Creswell, J.W. (2013). Investigación educativa: planificación, dirección y evaluación. Biblioteca de servicios de recursos escolares de W. Ross MacDonald.
- Denzin, & I. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). London: Sage.
- Denzin, N. (1994). La investigación cualitativa como disciplina y como práctica. Un Manual de investigación cualitativa (pp. 43-102). Gedisa.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa, Volumen I. El campo de la investigación cualitativa*, Barcelona, España: Ed. Gedisa,
- Dreher, J. (2016). Fenomenología: Alfred Schütz y Thomas Luckmann. Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales, 97-139.
- Equilibrium Cende (2020): En búsqueda del prestigio perdido: Desafíos del personal docente en Venezuela y propuestas para su solución. Caracas: Equilibrium Cende. <https://equilibriumcende.com/desafios-docente-venezuela/>
- Foucault, M. (2012). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI.
- Gadamer Hans-Georg (1996). Estética y hermenéutica. Madrid. Tecnos.
- Giorgi, A. (ed.) (1985). Fenomenología e investigación psicológica. Duquesne
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1988). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter. http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1998). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Nueva York: Aldine de Gruyter.
- Goetz, J. y LeCompte, M. (2015). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones Morata, S. A. [Libro en línea]. Disponible:

<https://upeldem.files.wordpress.com/2018/03/libro-etnografc3ada-y-disec3b1o-cualitativo-en-investigacic3b3n-educatica-j-p-goetz-y-m-d-lecompte.pdf>

González, F (2013) *Apuntes para una crítica pentadimensional de la investigación socioeducativa*. 2003...Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela, Maracay.

Graffe, Gilberto José. (2021). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Recuperado en 22 de junio de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Paradigmas en pugna en la investigación cualitativa. In N.

Habermas, J. (1998). *Teoría de la acción comunicativa I: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Barcelona: Taurus.

Hurtado, J. (2012). El proyecto de investigación. Bogotá: Quirón Sypal.

Husserl, E (2012). *La idea de la fenomenología*. Cinco Lecciones, trad. de Manuel GARCÍA-BARÓ, Fondo de Cultura Económica, México <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/joyce/idea.pdf>.

Izquierdo, G. M. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150.

Izquierdo, M., Rodríguez, J. & Fuerte, J. (2015). La fenomenología desde la perspectiva hermenéutica de Heidegger: una propuesta metodológica para la salud pública. Facultad Nacional de Salud Pública: El escenario para la salud pública desde la ciencia, 33(3), 435-443.

Julio, R. (2021). *Acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la institución educativa Junín de San Bernardo del Viento- Córdoba, durante el año 2020*. [Resumen en línea]. Trabajo de maestría no publicado, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.

Disponible:

<https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/3593/Rober%20Alfredo%20Julio%20Saavedra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luckmann, T. (1999). Phänomenologie und Soziologie. Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften. Stuttgart: Enke, 196-206.

Macanchí, M, Orozco, B & Campoverde, M. (2020). Innovación educativa, pedagógica y didáctica. Concepciones para la práctica en la educación superior. *Revista Universidad y Sociedad* [Revista en línea], 12. Disponible: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202020000100396&lng=es&tlng=es

Martínez, J. (s/f). Fundamentos de la educación ambiental. [Documento en línea] disponible en: <https://www.unescoetxea.org/ext/manual/html/fundamentos.html>.

Martínez, E. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y Tradiciones. Madrid: Mc Graw and Hill Interamericana.

Martínez, M. (2000). La investigación cualitativa etnográfica. México: Trillas.

Martínez M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Editorial Trillas. S.A.

Martínez, M. (2012). Investigación cualitativa etnográfica en la educación. México: Editorial Trillas.

Mendoza, O & Moya, M. (2017). *Caracterización de las Competencias de Gestión e Innovación en la Gerencia de las Instituciones Educativas Oficiales, Caso: Cartagena y Sincelejo*. [Resumen en línea]. Trabajo de maestría no publicado, Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. Disponible: <file:///C:/Users/vecina/Downloads/0073230.pdf>

Moustakas, C. (2004). Métodos de investigación fenomenológica. Sabio.

Muñoz, L. (2019). La gestión basada en retos: una perspectiva hacia la innovación educativa. *Revista Electrónica de Formación y Calidad Educativa* [Revista en línea], 1. Disponible: <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2820/1787>

Núñez, N & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Revista Scielo* [Revista en línea], 2. Disponible: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052017000200013

ODS 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos en América Latina y el Caribe. [Documento en línea] Disponible: https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/ods4_c1900792_web_0.pdf [Consulta: 2022 mayo 28]

ODS 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos en América Latina y el Caribe. [Documento en línea] Disponible: https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/ods8_c1900795_press_0.pdf [Consulta: 2022 mayo 28]

Ocaña, R. (2015). Pasado y presente de la investigación cualitativa. *Revista Digital Universitaria* [en línea]. Disponible en: <https://www.revista.unam.mx/vol.11/num2/art18/int18.htm>

Orihuela Alvino, M. D., Menacho Vargas, I, Mauricio Avalos, R. M, & Camarena Mucha, J. L. (2021). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación* [Revista en línea], 19. Disponible: <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/264/611>

Ortega, C. (2023). Gerencia educativa como vía de autogestión comunitaria multicultural. Disponible: [https://acvensproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/514/1334#:~:text=La%20autogesti%C3%B3n%20consiste%20en%20la,10\). \[Consulta: 2023 agosto 17\]](https://acvensproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/514/1334#:~:text=La%20autogesti%C3%B3n%20consiste%20en%20la,10).)

Ospina, D. Burgos, S. & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. [Documento en línea] Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6260870.pdf> [Consulta: 2023 agosto 17]

Parra Rivas, R. (2011). Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño Laboral de los Docentes. Revista científica digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto – Venezuela) Año 2 Nº 2 (54-72) Disponible: https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/36143995/2-2-5_54-72_Parra_Rosibel_rcieg_noviembre_11_articulo_id70-libre.pdf?1420477063=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL_DEL_DIRECTOR.pdf&Expires=1692717674&Signature=D-S~1S1rrOM2bbkTSnws5OrMFpApxx1QDYw12B5509SYGW3jFxQOc79Gc3fXhHW38KdyD8edQyXV4sprjZBiUy43omfHVkfaw3Z331G1yMc5f1FLx85l~hZzj9dd6J-oyGu4AuiCGoOs7f6IC7V~2GGEne~wIEflvLNQCovKFIRhsNKDqzMVQSCLoQLRUjq3V8vtUO4~hVjsifda-hAiDtnsuG8B6rX89BCu-wD~7kgfhbb~q13ALeOJci~7p99QDk~gztOX1B5mrVR4lu6dfEkWyJDjr40qK-tp4ExK5JeRtoKPVZi0I63EuWkBqUSL4I1xR6Hta4e536MOrCuvA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Pérez Mirabal, N. (2020). Gerencia Educativa: Transformación e Innovación. Revista Educare, Segunda nueva Etapa 2.0. Volumen 24 Nº 2 [Revista en línea], Disponible: <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330/1300> Consultado: 14-05-2022

Porras, K & Rodríguez, L. (2021). *Los retos de la gerencia educativa de la escuela Jaime Nebot Velasco durante la pandemia* [Resumen en línea]. Trabajo de maestría no publicado, Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Disponible: https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/576

Raichman, S; Sabulsky, G; Totter, O & Verdejo, P. (s.f). Estrategias para el desarrollo de innovaciones educativas basadas en la utilización de Tecnologías de información y comunicación [Documento en línea]. Disponible: http://www.innovacesal.org/innova_public_docs01_innova/ic_publicaciones_2012/ubs_ic/pub_04_doc03.pdf

Ramírez, M & Valenzuela, J. (2019). Innovación educativa: tendencias globales de investigación e implicaciones prácticas. [Libro en línea]. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=FozWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+innovaci%C3%B3n+educativa+libros&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20de%20innovaci%C3%B3n%20educativa%20libros&f=false

Reyes Jiménez, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. Tecno Humanismo. Revista Científica. Volumen 1 Nº 10 [Revista en línea] Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8179025> Consultado: 16-08-2023

Rico M, M (2016) “La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia”. Revista Sophia. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Rimari Arias, W. (2009). La Innovación Educativa, instrumento de desarrollo. Disponible: https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/51799671/innovacion_educativa_octubre-libre.pdf?1487133334=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_INNOVACION_EDUCATIVA_Un_instrumento_d.pdf&Expires=1692229121&Signature=l7kAxPQzU-8aaYOISH5pc-~ljVfkfEFGoHESAZj1xED2td~imGzcSuPFcBP68XfiKmg35rttqc217RVGj-LhIBbFx66nVPkcH3Yfqr5FoknxuV3C8K-~m9zxjk4RIukz~p9gGgNYP8dNvJpMwfzBTg2kVm~NsddwcBzFa55sV-6BP97xI0Z60GJXG69SQ6CRfmeGD3~QMA9uFqWmSeUHYAcdaIM5UUhtWNAA6~7KsrxUJOQyUck6HZAaA7aM5D~0vXFipG3zVCyVVWW2m7I2GpSpZAX0ZxF9~9mozbDQgy2wvm-2h8EQz2zqhczzZR7VPZEmJA4GQhbukJXru~Apg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA Consultado: 16-08-2023

Robbins, S & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. [Libro en Línea]. Disponible:

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (2014). Metodología de la investigación (Vol. 6). México: McGraw-Hill.

Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Programa de especialización en teorías, métodos y técnicas de investigación social. Colombia. ICFES

Teppa, S (2016). Investigación Acción Participativa en la Praxis Pedagógica. Subdirección de Investigación y postgrado. UPEL. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Teses, E. (2017). Estudio bibliométrico sobre dissertaciones y tesis en enfermería con aproximación fenomenológica: tendencia y perspectivas. *Rev Latino-am Enfermagem*, 15(4)

Vázquez, J & Ortiz, V. (2018). Innovación educativa como elemento de la doble responsabilidad social de las universidades. *Revista de investigación educativa de la REDIECH* [Revista en línea], 17. Disponible: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S244885502018000200133&lng=es&tlng=es

Vázquez, S. Bernal, J. & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación* REICE. Volumen 12, Nº 5 [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf> Consultado: 17-08-2023

Vianet, C. (2019). Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. *Revista Telos* [Revista en línea], 3. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/993/99360575005/html/>

Zhigue, A y Sanmartín R (2019) Gerencia Educativa e inclusión: Una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencial*. ISSN 1317 8822. Año 18, julio diciembre.

http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/3731/Gerencia_educativa_inclusi%c3%b3n_15567-21921931156-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexo

A-1

Guión de entrevista

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General: Generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”

Objetivo 1: Caracterizar las opiniones que poseen los actores de la comunidad educativa UEN “Carmen Cabriles” sobre gerente educativo e innovación.

- 1- Describa sus opiniones sobre lo que considera es un gerente educativo.
- 2- Describa sus percepciones sobre lo que es para usted innovación.
- 3- Describa sus percepciones sobre la importancia del gerente educativo y la innovación en el proceso educativo y organizacional.

Objetivo 2: Interpretar las opiniones de los actores de la comunidad educativa UEN “Carmen Cabriles” referentes al gerente educativo innovador.

- 1- Explique su concepción sobre gerente educativo innovador desde su experiencia como actor de la comunidad educativa.
- 2- Desde su experiencia educativa laboral o participativa narre como diferencia un gerente educativo de un gerente educativo innovador.
- 3- Narre su opinión sobre las características esenciales del gerente educativo innovador.

Objetivo 3: Desarrollar los elementos que permiten generar criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.

- 1- Describa ¿cuáles considera son elementos esenciales para diferenciar a un gerente educativo tradicional a un gerente educativo innovador?
- 2- Desde su experiencia laboral o participativa en la institución, describa ¿Cuáles han sido los elementos o características del gerente del plantel que ha percibido que no cumplen con el perfil del gerente educativo innovador?
- 3- Explique de que forma el gerente educativo innovador puede transformar la gerencia educativa del siglo XXI y contribuir al avance y crecimiento de las políticas educativas.

Objetivo 4: Crear los criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN “Carmen Cabriles”.

Anexo

B-1

Registro de campo

Guarenas, 01-11-2021

Registro de Campo de investigación.

Lugar: U.E.N. "Carmen Cabiles"

- Se solicitó a la dirección del plantel permiso para llevar a cabo el proceso de investigación en la institución la cual accedió para dicha propuesta investigativa.

Información general del Plantel:

Se encuentra ubicada en la Urbanización "Manuel Martínez Manuel" Trapichito, sector 1 cerca del Seguro Social de Guarenas, estado Miranda.

Fundada en Octubre de 1981 bajo la presidencia de Luis Herrera Campins. En su comienzo atendía una población estudiantil que abarcaba desde el primer nivel de educ. inicial hasta el Tercer año de educación media general, con dos turnos (mañana-Tarde). Durante el año escolar 2016-2017 se hace la creación del ciclo diversificado incluyendo al primer 4^{to} año de educ. media general y diversificado, constituyéndose como un complejo educativo que imparte educación desde inicial (Preescolar) hasta el 5^{to} año de bachillerato.

La institución recibe el nombre por resolución del consejo municipal en honor a la señora Carmen Aurora Cabiles Acosta, nativa de Guarenas y dedicada a la labor social con los habitantes más humildes de la zona, realizando trabajos de Catequesis con los niños y de evangelización con los adultos, misión que desempeñó por más de 40 años.

Durante su fundación, la escuela estuvo dirigida por la profesora Osmany Enríquez, sucesivamente su sucesor fue el Profesor

Alberto Alzualdes, luego lo profesor Katherine, posteriormente lo profesora Soys Tonseca, Seguido de ello la Profesora Scarlett Cantor (Creación del Ciclo diversificado) Profesor Wielicza Mens (Primera promoción de bachilleres de la institución), Sucediendo en la función La Lic. Yubisay Espíndola y actualmente es presidida por lo profesor Jacqueline Poslega.

Para este año escolar 2021-2022 la institución cuenta con el siguiente Talento humano:

Nivel / Personal	Cantidad Total	Mensual	Taraje
Iniciales	02	01	01
Primeras	18	09	09
Media general	19	Por horas	Por horas
Especialistas	07	04	03
Administrativos	11	06	05
Obreros	07	03	04
TOTAL:	64	11000000	11000000

El Equipo directivo este conformado de los siguiente manera:

Directora: Prof./Esp. Jacqueline Poslega

Sub director administrativo: Prof. Francisco Flores

Sub director Académico: Sin ocupar la función

Jefe de Control de Estudios: Sin ocupar la función

Jefe de Dpto. Evaluación y planif.: Lic./esp. Sonia Núñez

Coordinador de inicial y Primaria: Prof. Norberto Ramos

Coordinador de Media General y div.: Sin ocupar la función

La información fue proporcionada por la directora del plantel, quien se mostró amable y receptiva durante este primer encuentro en mi rol como investigador.

Anexo

B-2

Registro de campo

Registro de Campo de investigación.
Lugar: U. E. N. "Carmen Cárdenas"

Jueves, 03-11-2021

El día de hoy miércoles 03 de noviembre de 2021 la directora del plantel convocó un Consejo General para tratar asuntos relacionados con la atención pedagógica del estudiantado producto de la incorporación parcial de los mismos motivado a la pandemia de Covid-19.

De la bienvenida a todo el personal y da las gracias por la asistencia, describe la agenda establecida para el consejo. En su intervención se observa que evita la mirada hacia la audiencia presente, desviandola hacia otros lugares (cielo, los lados, al piso) lo que permite interpretar que se muestra un tanto insegura e incomoda con la presencia de todo el personal. Por su parte, el personal se muestra atento a sus instrucciones y a su vez alertas ante alguna información que no estén de acuerdo.

La directora pide que haya una propuesta por parte del personal que beneficie a todos en la atención pedagógica, lo que permite interpretar que se muestra presto a escuchar a su personal. Los docentes, administrativos y obreros comienzan a hacer sus propuestas pero la directora objeta la mayoría de ellas alegando que no se adaptan a las orientaciones del ministerio y a la realidad del plantel, de este manera el personal dejó de intervenir. Un miembro del personal académico hace una propuesta sobre un posible horario de contingencia con días pares e impares, la directora le pregunta a la prof. Sonia del Pto. de evaluación si le parece factible, la cual dice que sí, la directora dice que se evaluará esa propuesta para la atención de los estudiantes.

En este consejo se observó que el personal del

plantel esté abierto a participar y generar propuestas en beneficios de todos, sin embargo, se evidencia también que la directora esté bajo una postura fija de seguir lineamientos y no se toma el tiempo para evaluar las propuestas del su personal.

En cuanto al equipo directivo, se observó también que el mismo solo acompaña a la directora pero no interviene ni participa en las ideas colectivas, lo que permite interpretar que no hay delegación de tareas ni una comunicación eficaz.

La directora del plantel también expresó que se continua aún sin parte del personal directivo (subdirector académico y jefe de control de estadio) pero no hizo mención a propuestas o postulaciones del personal docente.

- * Toma de decisiones arbitrarias
- * No hay una escucha activa por parte del personal directivo.

Anexo

B-3

Registro de campo

Registro de Campo de investigación
Lugar: U.E. N° Carmen Cabral

Juárez, 16-12-2021

El día de hoy jueves 16 de diciembre de 2021 en aras de las vacaciones por el motivo de las festividades navideñas, el personal docente del plantel a través de encuentros informales expresan sus opiniones sobre el descontento con el personal directivo del plantel el cual no organiza actividades para la recreación y celebración del cierre del año (fiestas navideñas), alegan que siempre es una especie y que no hay iniciativa por parte del directivo en organizar actividades de este tipo.

* No hay motivación por parte del directivo
* especie laboral.

El mismo personal tuvo que organizar su participación en actividades recreativas. Hicieron la invitación al personal directivo

* Iniciativa de integración por parte del personal docente con el equipo directivo.

Anexo

B-4

Registro de campo

Guacnas, 10-01-2022
Registro de Campo de Investigación
Lugar: U.E.N. "Carmen Cabriles"

Durante el reinicio de las actividades escolares después del asueto vacacional, el personal docente se integra progresivamente al plantel para continuar con el horario de contingencia, las opiniones de los docentes en los espacios del plantel es que viene el día del maestro y no ha habido pronunciamiento por parte del equipo directivo para realizar alguna actividad. Otros expresan que eso ya es normal, que deberían estar acostumbrados a estas situaciones!

— En una conversación informal con la jefa de evaluación y planificación explica que la propuesta del horario de contingencia ha traído confusión en los estudiantes por los grupos divididos, que el Consejo de Sección se hizo una consulta para ver si se continua con la misma dinámica, ello en lo particular esto de acuerdo en continuar así pero que sabemos que las decisiones no dependen de todos sino de la directora.

* Decisiones arbitrarias
* Falta de Comunicación y liderazgo

Anexo

B-5

Registro de campo

Registro de Campo de Investigación
Lugar: U.E.N. "Carmen Cabiles"

Guarenas, 17-02-2022.

En las observaciones realizadas en el ámbito del contexto operacional de la U.E.N. "Carmen Cabiles", se ha observado que la directora del plantel asume una postura autoritaria a la hora de efectuar reuniones con el personal del plantel, donde divide al personal en grupos: (1) Primaria e inicial de la mañana (2) Primaria e inicial de la tarde (3) media general (mañana y tarde) (4) Especialistas (5) Administrativos (6) Obreros

También se evidencia que es eficiente en cuanto a los procesos administrativos que corresponden al año escolar, ante la ausencia de la figura del Jefe de Centros de estudio, ésta ha asumido las Tareas del departamento, no obstante su actitud observable al dar instrucciones a sus subalternos es prepotente, de Superioridad y poco comunicativa y participativa en la interacción con el personal.

Se ha observado también que las propuestas o estrategias innovadoras por parte del personal del plantel son rechazadas, alegando que no están acorde a las orientaciones ministeriales y que se debe seguir los lineamientos que manda el ente rector educativo. Todo esto permite interpretar que hay un liderazgo autoritario en una gerencia clásica, donde el personal se muestra apático y evita participar en las reuniones o actividades planificadas por la dirección. Los últimos días se dio a conocer extraoficialmente la renuncia del parte del

personal docente, obrero, administrativo, en algunos casos pidieron traspaso.

En la organización de las actividades de Cierre de año escolar (graduación de Bachiller) el personal docente hace propuestas novedosas como realizar el acto en otros espacios fuera del plantel, que se haga la imposición de medallas, que se realicen verbenas dentro del plantel para recaudar fondos, entre otras y son rechazadas por el director ya que expresan no estar acorde a las orientaciones ministeriales.

Anexo

B-6

Registro de campo

Sorocá, 07-07-2022

Registro de Campo de Investigación
Lugar: U. T. N. "Carmen Casanovas"

A lo largo del año escolar, las observaciones han sido continuas, en ellas se han podido obtener información relevante sobre los procesos gerenciales que se llevan a cabo, el clima organizacional, las competencias gerenciales, el estilo de liderazgo y de gerencia. En ese sentido, las observaciones han permitido interpretar lo siguiente:

1- El directorio del plantel solo sigue lineamientos del ministerio de educación, rechaza y desvaloriza las opiniones y propuestas del personal a su cargo.

2- El directorio es eficiente realizando los procesos administrativos de forma tradicionalista.

3- El clima organizacional es nulo, ya que el personal se muestra apático la mayoría de las veces y rechazan la actitud y la intervención de la directora en las diversas reuniones o encuentros formales.

4- El liderazgo es autoritario, no hay un trabajo en equipo que demuestre confianza - seguridad, assertividad, comunicación.

5- La gerencia es clásica, sin espíritu innovador, realiza procesos rutinarios y rechaza la propuesta innovadora o transformacional del personal.

Anexo

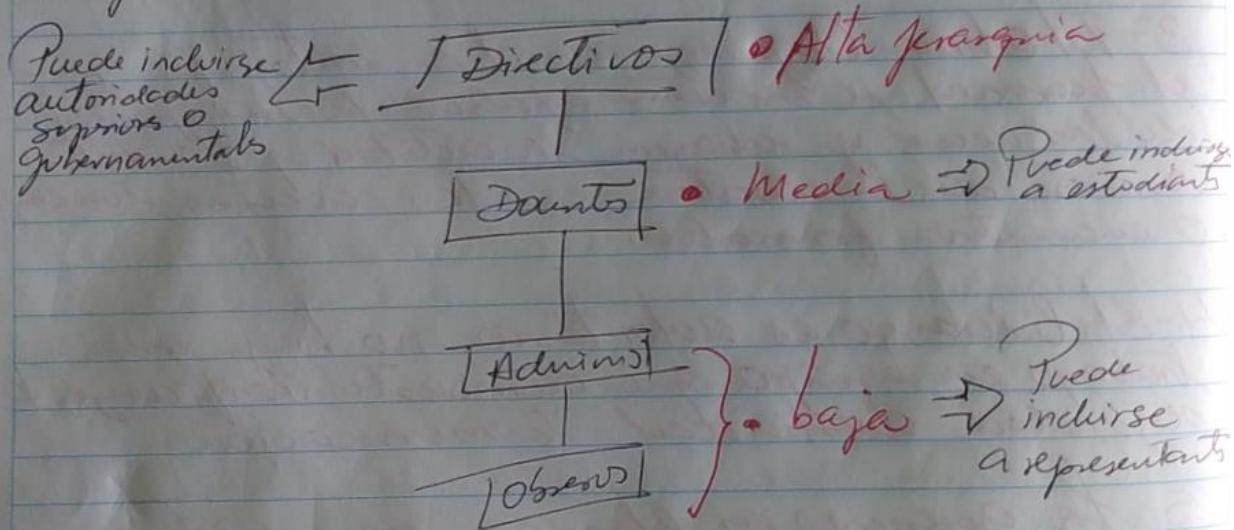
B-7

Registro de campo

Guarenas, 29-07-2022
 Registro de Campo de Investigación
 Lugar: U. E. N. "Carmen Cárdenas"

Al cierre del año escolar 2021-2022 con el acto académico de graduación de bachilleres, se observó que la directora del plantel mantiene su postura de autoridad autoritaria, su discurso es conciso y cerrado, permitiendo una reflexión muy corta. Una vez culminado el acto, se va con su equipo directivo a celebrar y deja a un lado al resto del personal, quienes deben organizarse para hacer su despedida de cierre del año escolar.

Todo esto permite interpretar que la directora se relaciona de acuerdo a sus jerarquías, no tiene espíritu de integración colectiva que mejore o armonicé el clima organizacional.



Anexo

B-8

Registro de campo

Guarenas, 19-09-2022

Registro de Campo de Investigación
Lugar: U.E.Y. "Carmen Cabriles"

Hoy, lunes 19 de septiembre de 2022 en la apertura al inicio del nuevo año escolar 2022-2023, el personal docente, administrativo y obrero se incorpora con ánimo al nuevo año escolar, se observa que el personal mantiene una buena relación entre ellos a través de conversaciones sobre sus vidas estudiantinas, también conversan sobre la realidad económica del país y como ésta ha afectado la vida profesional e individual de cada uno.

Por su parte, el equipo directivo permanece aislado de la presencia de todo el personal, cada uno ubicados en sus oficinas esperando la orientación de la directora del plantel para dar inicio al Consejo General del nuevo año escolar. Este hecho permite interpretar que no hay una satisfactoria relación laboral entre el personal general del plantel y el equipo directivo.

Siendo las 10:00am se da inicio al consejo general en el aula, contando con la presencia de personal docente de inicial, primaria, media general, personal administrativo y obrero. La directora del plantel da la bienvenida a todo el equipo al nuevo año y desca el mayor de los éxitos a todos, continua con la presentación de la agenda del día.

*Dato Curioso: Cuando la directora hace sus intervenciones nunca observa a la audiencia, siempre ve hacia el cielo (arriba) o a los lados

Presentación del equipo directivo donde se completa la foliatura, el mismo estará conformado por:

Directora: Prof. / Esp. Jacqueline Postlaga
Subdirector académico: Prof. Nestor Pretkno (nuevo)
Subdirector Administrativo: Prof. Francisco Flores
Control de Estudios: Prof. / Esp. Rosed Navarro (nuevo)
Dpto de Evaluación: Lic. / Esp. Sonia Yuriz
Defensoría Escolar: Felipe Peralta
Coordinación Medio general: Lic. Francis Laguado
Coordinación de Primaria: Lic. Yoryn Ramos

No se observan actitudes de asombro ante la presentación del equipo, solo hay otros nuevos integrantes. Se hablo sobre las condiciones físicas de la escuela donde el personal propone un horario de contingencia ante la falta de agua y de baños, la directora dice: es una buena idea, sin embargo, venimos de un año escolar con dificultades académicas y los estudiantes necesitan la atención pedagógica, la orientación es iniciar clases en horario completo y disminuir los bloques de hora para salir más temprano.

Algunos del personal se muestran en desacuerdo y muestran sus caras de molestia por no ser escuchados, como siempre sus sugerencias.

Prof. Blaine: Como siempre el personal directivo hace las cosas con arbitrariedad, no escucha las sugerencias u opiniones del personal, siempre es seguir lineamientos.

* No hay un proceso de negociación, de ~~taus~~ de decisiones en ~~com~~ punto

Arbitrariedad / Autoritarismo
Falta de Comunicación y empatía.

Anexo

B-9

Registro de campo

Guarenas, 03-10-2023

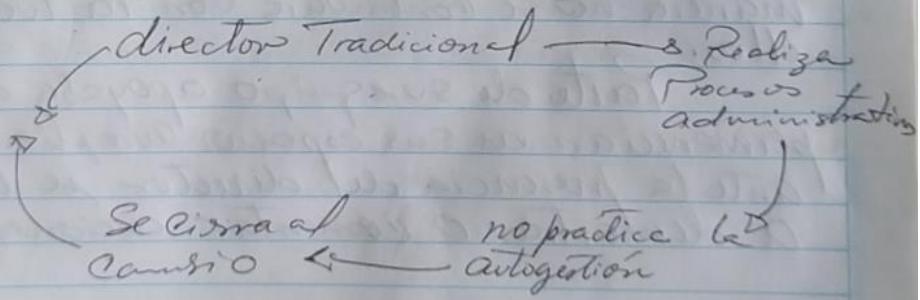
Registro de Campo de Investigación
Lugar: U.E. N. "Carmen Gabriles"

El día de hoy lunes 03 de octubre del 2022 se convocó a un consejo docente del personal académico de media general a fin de hacer entrega formal de los horarios de clase de las secciones y dar las orientaciones correspondientes al horario de atención pedagógica (clases). La comisión de horarios del plantel hace entrega de los horarios y entrega un plan de acción para la atención de las secciones a través de un horario de contingencia.

* La directora del plantel reconoció todo el esfuerzo y dedicación de la comisión de firma pública.

La comisión se muestra contenta ante el reconocimiento por parte de la directiva del plantel.

* Los comentarios del personal docente en el consejo van dirigidos a que no solo el gerente debe cumplir con los procesos administrativos sino que además debe apoyar y brindar nuevas alternativas al profesor para adaptarse a la realidad del plantel, ya que el mismo tiene muchas carencias.



Anexo

B-10

Registro de campo

Guarenas, 07 enero 2023
Registro de Campo de Investigación
Lugar: U.E.Y. Carmen Cabilio

Tras los manifestaciones y/o protestas de docentes por la insuficiencia del sueldo, el plantel se mantiene abierto con el personal directivo laborando en las oficinas, los mismos de dicen a la comunidad que hay clases con normalidad y que los docentes deben incorporarse a su labor.

→ **Seguimiento del lineamiento por parte del director a través de las autoridades del MPPE.**

Nota: la directora del plantel se muestra irritada con la ausencia del personal docente o la ausencia desentendida de los mismos, por tanto su actuar es muy arbitrario y no se muestra dispuesta a escuchar al personal.

Información de Relevancia: Durante las protestas de los docentes por las necesidades básicas de sueldo, la directora del plantel se mostró autoritaria, poco comunicativa y además trató de dividir al personal para que de alguna manera no se continuara con la lucha social de ellos.

Parte de su equipo apoyaba al gremio pero permanecían en sus espacios cumpliendo funciones, ante la presencia del director se limitaban a demostrar o comentar acciones del apoyo.

Anexo

B-11

Registro de campo

Guarenas, 16 de febrero 2023
Registro de Campo de Investigación
Lugar: U. E. F. "Carmen Cabiles"

En la continuación de las protestas de los profesionales de la educación, el equipo directivo permanece en la institución cumpliendo con sus funciones, entre ellas está:

* Llamar individualmente a cada miembro del personal para firmar exhortación a atender a los estudiantes de lunes a viernes

* Convocar a reuniones divididas: - Primaria
- media g.
- administrativos
- Obrajes

* Se obliga al personal obraje a permanecer todo los días en el plantel.

Selección de Informantes clave para cuestionarios formales:

- * Prof. Héctor Suellano \Rightarrow Subdirector Académico /cont w.s
- * Prof. Sonia Espino \Rightarrow Dpto. Evaluación
- * Prof. Roberto Cedeno \Rightarrow Docente media g.
- * Prof. Francisco Flores \Rightarrow subdirector administrativo /cont o.s.
- * Prof. Ronald Yarango \Rightarrow control estudios /cont w.g.

- Se muestran objetivos e impresiones, además de tener experiencia laboral en funciones directivas o conocimientos académicos respecto a gerencia educativa.

Anexo

B-12

Registro de campo

Querétaro, 21-03-2023
Registro del Campo de Investigación
Lugar: U. E. "El Carmen Cabiles"

Entrevistas de la investigación:

- Prof. Nestor: - Muestra interés y entusiasmo en la entrevista, describe desde sus vivencias dentro del plantel y de la realidad país cada experiencia, percepción de la situación.

* Se observa descontento con la forma en que se lleva la gerencia del plantel. Expresa y desiente además situaciones que hay en los procesos gerenciales y que han sido repetidos por los diferentes directores que han pasado

(más de 20 años de servicio en el plantel)

- Prof. Francisco: - Se muestra bastante cuidado durante la entrevista, busca no señalar directamente a personas de la gerencia ya que forme parte de ella.

* En sus intervenciones también se percibe un poco de desacuerdo con las acciones del director del plantel, expresa que no hay una confianza total en lo que se hace y solo seguir lineamientos

Anexo

B-13

Registro de campo

Registro de Campo de Investigación
Iloaanas, 22-03-2023
Lugar: U. E. y. Carmen Cobáles

Entrevistas de la investigación:

- Prof. Robertis: Se expresa de forma clara y de acuerdo a lo que ha observado y vivido en el plantel.

* El director es innovador y Tradicionalista a la vez

* Deben interactuar más con el personal, Compartir, motivar....

Prof. Sonia: Se muestra interesada en la entrevista, describe desde su experiencia y años de servicio las vivencias desde el ámbito general.

* muestra desacuerdo con el gerente actual "aquí a veces hay que hacerse ciego, sordo y mudo".

* Describe que no se escucha al personal (equipo directivo) no se delegan funciones y no hay confianza.

Nota: al dirigir a el plantel Negro al bajar de la entrevista, la informante dejó de plantear sus ideas instantáneamente, como si tuviera miedo a generar confrontación posteriormente.

Se continua la entrevista en voz baja y se pierde un poco ese ambiente de confianza.

Prof. Rosca: Nuestra intención en la entrevista, ánimo y disposición.

* Se observa a su vez un poco limitado a responder ya que en la oficina se encuentra la directora del plantel (Compartir oficina)

Responde las preguntas con precaución y evita contextualizar muy específicamente su experiencia en plantel por la presencia del director.

* Expresa que hay cosas buenas y otras que deben mejorarse. * No todo es seguir lineamientos aquí hay mucho de seguir lineamientos y nos olvidamos de otros asuntos.

Al observar a la directora, ésta se muestra activa en la escucha de la entrevistada mientras realiza trabajos administrativos.

Anexo

C-1

Síntesis curricular del tutor

SEMLANZA CURRICULAR DEL TUTOR

Dr. Ronald José Feo Mora

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7763-6590>

Scopus Author ID: 56981317800

Google académico: [Ronald Feo](#)

El profesor Ronald Feo es un académico venezolano actual jefe del Departamento de Pedagogía de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Entre sus grados académicos posee: Postdoctorado en currículo, Postdoctorado en educación latinoamericana y del Caribe, Doctor en educación, Magister en estrategias de aprendizaje, Experto en E Learning, Profesor Mecánica Industrial, Técnico Superior Universitario en mantenimiento de equipos mecánicos, Técnico medio en mantenimiento mecánico. Profesor ordinario a dedicación exclusiva, en la categoría de asociado en la UPEL desde el 2007 hasta la actualidad. Igualmente fue Técnico Mecánico adscrito al departamento de Turbomáquinas de la escuela de ingeniería mecánica de la Universidad Central de Venezuela (UCV) desde 1998 hasta el 2007. También, se ha desempeñado como jefe de la unidad de currículo UPEL desde el 2015 hasta el 2018. Posee un índice **H: 8** y **H10: 6** como investigador experto, actualmente está de 4 lugar en el Rankin de investigadores de la UPEL a nivel nacional. Miembro de la Red de Estudios sobre Educación (REED). Programa de Estímulo a la Innovación Investigación (PEEI) Clasificación nivel B, Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología de Venezuela. Años: 2011 – 2013; 2013 – 2015; 2015 – 2017. Microsoft Innovative Educator Expert/ Certificate of Recognition. Años: 2017 – 2018; 2018 – 2019. Conferencista, autor de libros y artículos científicos, tutor académico en pregrado y postgrado. Sus destrezas: redacción científica, manejo de plataformas virtuales, liderazgo, sentido de pertinencia, honestidad, trabajo, lealtad, manejo de emociones bajo presión, respeto y reconocimiento al otro.

Anexo

C-2

Síntesis curricular del autor

SEMLANZA CURRICULAR DEL AUTOR

Prof. Jefferson Daniel Fernández Martínez

Correo electrónico: Jefferson.20fm@gmail.com

Teléfono celular: 0412-5423331

El profesor Jefferson Fernández, titular de la cédula de identidad N° V-24.367.686, curso estudios universitarios en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), específicamente en el Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez” (IPMJMSM), obteniendo el título de Profesor especialidad: Física, con mención honorifica Cum Laude en julio del 2019.

Su experiencia académica y profesional se ha desarrollado en instituciones de educación pública y privada en el subsistema educativo de media general y diversificada, tales como: Unidad Educativa Nacional “Antonio José de Sucre” (octubre 2015 hasta julio de 2016) donde ejerció el cargo de docente suplente de matemática. Unidad Educativa Privada “Vista Ávila” (octubre 2016 hasta enero de 2017) como docente por horas del área de matemática y física. Unidad Educativa Privada Colegio “Ciudad Casarapa” (marzo 2019 hasta septiembre de 2021) como docente titular por horas del área de física. Unidad Educativa Privada “Santa Rosalía” (octubre 2021 hasta septiembre de 2022) como docente titular por horas del área de física. Unidad Educativa Nacional “Carmen Cabriles” (mayo 2017) donde actualmente permanece en el cargo como docente titular del área de física.

Es autor del trabajo de investigación titulado “Criterios esenciales para la definición del perfil del gerente educativo innovador en la UEN Carmen Cabriles, ubicada en la ciudad de Guarenas, estado Miranda”. Como requisito parcial para optar al título de Magister en Gerencia Educacional en el IPMJMSM.