



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



**GERENCIA DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOCIALMENTE  
RESPONSABLES. UNA PROFUNDIZACIÓN HERMENÉUTICA.**

Autor: Johan Álvarez Loyo

Tutor: Yilmer Pineda Brito

Barquisimeto, abril 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



**GERENCIA DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOCIALMENTE  
RESPONSABLES. UNA PROFUNDIZACIÓN HERMENÉUTICA.**  
Trabajo de Grado de Maestría para optar al Grado de Magister en Educación,  
Mención Gerencia Educacional

Autor: Johan Álvarez Loyo

Tutor: Yilmer Pineda Brito

Barquisimeto, abril 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN  
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y  
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA  
EDUCACIONAL



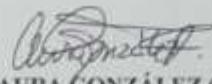
MGE-2023-1044

A C T A

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 07 de abril del año 2024 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: "**GERENCIA DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES. UNA PROFUNDIZACIÓN HERMENÉUTICA**", presentado por el (la) ciudadano (a) **JOHAN JOSUE ÁLVAREZ LOYO**, titular de la cédula de identidad número V- 20.922.255, como requisito para optar al Titulo de Magister en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

  
JOSMARY JIMENEZ (J)  
C.I. 16.584.927



  
AURA GONZÁLEZ (J)  
C.I. 16.059.297

  
YILMER JOSÉ PINEDA BRITO (T)  
C.I. 17.572.895

## TABLA DE CONTENIDOS

		pp.
<b>LISTA DE TABLAS</b>		<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>		<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b>		<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>9</b>
 <b>ESCENARIO</b>		
<b>I</b>	<b>LA REALIDAD FENOMÉNICA</b>	<b>11</b>
	Contextualización de la Realidad Fenoménica	11
	Propósitos de la Investigación	19
	Trascendencia de la Investigación	19
<b>II</b>	<b>UNA HUELLA DE QUIEN YA TRANSITÓ</b>	<b>21</b>
	Huella Transitada	21
	Referentes Teóricos	26
	Responsabilidad Social	26
	Responsabilidad Social en Venezuela	30
	Dimensiones de la Responsabilidad Social	32
	Competencias del Gerente Educativo	35
	Estilo Gerencial	38
	La Construcción Social del Conocimiento	40
	Implantar una Educación para toda la Vida en el seno de la sociedad	42
<b>III</b>	<b>NADIE CAMINA SIN RUTA ALGUNA</b>	<b>45</b>
	La Ruta	45
	Ruta Ontológica	46
	Ruta Epistemológica	48
	Ruta Metodológica	50
	Actores Sociales	55
<b>IV</b>	<b>REPRESENTACIÓN DE LA HERMENEUSIS INVESTIGATIVA</b>	<b>58</b>
	Hermeneusis Investigativa	58
	Hallazgos suministrados por el Actor Social 1	89
	Hallazgos suministrados por el Actor Social 2	93
	Hallazgos suministrados por el Actor Social 3	96
	Hallazgos suministrados por el Actor Social 4	100

	Hallazgos suministrados por el Actor Social 5	103
	Gerencia Educativa	105
	Responsabilidad Social	107
	Gestión Efectiva	111
	Principios Gerenciales	114
V	<b>PROFUNDIZACIÓN HERMENÉUTICA DE LA GERENCIA DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES</b>	117
	Profundización Hermenéutica	117
	<b>Referencias</b>	122
	<b>Anexos</b>	126
	<b>Resumen Curricular del Autor</b>	127
	<b>Resumen Curricular del Tutor</b>	128

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>pp.</b>
I      Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el Actor Social 1	59
I      Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el Actor Social 2	70
I      Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el Actor Social 3	76
I      Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el Actor Social 4	79
I      Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el Actor Social 5	83
II     Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 1	87
II     Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 2	91
II     Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 3	95
II     Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 4	98
II     Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 5	102

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>pp.</b>
1 Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 1	90
2 Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 2	94
3 Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 3	97
4 Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 4	101
5 Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el Actor Social 5	104
6 Hallazgos Oportunos a la Categoría: Gerencia Educativa	107
7 Hallazgos Oportunos a la Categoría: Responsabilidad Social	111
8 Hallazgos Oportunos a la Categoría: Gestión Efectiva	113
9 Hallazgos Oportunos a la Categoría: Principios Gerenciales	115
10 Profundización Hermenéutica	121

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**GERENCIA DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES. UNA PROFUNDIZACIÓN HERMENÉUTICA.**

Autor: Johan Álvarez Loyo  
Tutor: Yilmer Pineda Brito  
Fecha: abril 2024

**RESUMEN**

Se hace necesaria la construcción de las nuevas instituciones educativas donde se reconstruyan los modos de pensar siendo más críticos y reflexivos para atacar de la mano con las comunidades y de modo simultáneo los problemas de la pobreza, la necesidad de organización popular y la nueva articulación del gobierno con las comunidades. Este trabajo de investigación tiene como intención generar una profundización hermenéutica desde las voces de los actores sociales acerca de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables a fin de resignificar sus voces e interpretar significados y significantes del fenómeno de estudio. Se abordó bajo el enfoque cualitativo (Ibáñez, 1994), con una cosmovisión ontológica y epistemológica argumentada en Henry (2005), fundamentada en el paradigma interpretativo (González, 2001), sustentado en el método fenomenológico (Heidegger, 2019) y cimentado en las etapas investigativas propuestas por Gurdián Fernández (2007). Finalmente, se hizo una reducción de información para categorizar e identificar y clasificar las unidades mínimas de significación asignando las subcategorías, sintetizando y agrupando para disponer y resignificar la información generando una profundización hermenéutica desde las voces de los actores sociales acerca de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables en la parroquia Aguedo Felipe Alvarado.

**Descriptores:** Gerencia, gerencia educativa, responsabilidad social.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización en sus diferentes facetas ha traído consecuencias tanto positivas como negativas, estas últimas reflejadas en una sociedad desigual, marcada por una serie de problemas como pobreza, inseguridad, corrupción, ausencia de valores o antivalores, inflación elevada, contaminación ambiental, explotación del hombre. Estas realidades que acechan el plano social de nuestras comunidades y que impiden su desarrollo se generaron con el transcurrir de los años producto de los cambios acelerados de los avances tecnológicos y las crecientes economías que han incitado la transculturización de las sociedades.

En este contexto, las instituciones educativas juegan un papel determinante para contribuir al desarrollo y crecimiento de nuestro país motivado a que las mismas son las responsables de formar ciudadanos sensibles a los problemas de los demás, comprometidos con el desarrollo de su Nación y la inclusión social de los más vulnerables, hombres y mujeres capaces de articular su formación con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad. Pero para que esto ocurra se requiere de gerentes educativos que asuman la responsabilidad social para alcanzar objetivos comunes entre la institución educativa y las comunidades.

En consecuencia, la investigación consistió en generar una profundización hermenéutica de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables. La idea principal de esta investigación es la comprensión y creación de nuevo conocimiento en el campo de la Responsabilidad Social ya que la misma debe apoyarse en nuevas perspectivas y formulaciones que permitan orientar y entender de mejor manera lo que es la Responsabilidad Social y lo que significa para la relación institución educativa – entorno. Debe destacarse, que esta investigación se abordó desde el paradigma cualitativo, el cual me permitió lograr una profundización hermenéutica al fenómeno estudiado desde las voces de los gerentes educativos.

Para ello, tuve siempre presente que la realidad es una construcción social que requiere ser descubierta, con el apoyo para tal fin en la fenomenología y la hermenéutica para poder interpretar y describir de una manera intersubjetiva una realidad social que emerge en un contexto dinámico y complejo, como la gerencia

educativa y su competencia directa en la responsabilidad social, caracterizada desde mi punto de vista como incierta y en permanente construcción y que requiere ser abordada desde la perspectiva de los propios actores sociales.

De este modo, la realidad implica integrar los saberes y hacedores gerenciales construidos y asignarles significado relevante a los valores existenciales de los actores, para construir un mundo organizacional que no detiene su avance, donde se reconstruyan nuevas prácticas gerenciales que satisfagan las necesidades, tanto individuales como organizacionales. Para dar cumplimiento a este proceso investigativo, se plantean cinco escenarios en el siguiente orden:

**Escenario I** hace referencia a la percepción de la realidad fenoménica. En esta parte se contextualizará objeto de estudio, las interrogantes, los propósitos e intencionalidad de la investigación y el cuerpo de ideas argumentativas que sustentan la misma. **Escenario II**, el cual contempla: antecedentes; y, se busca desarrollar las teorías referenciales del estudio. **Escenario III**, el mismo presenta ontología del fenómeno a conocer, el soporte epistemológico de la investigación y orientación metodológica.

**Escenario IV** se refiere a la interpretación de la realidad de los hallazgos de la investigación, la cual posee múltiples interpretaciones que se originaron de la información proporcionada por los actores sociales y se procesó a través de un juego de tablas para obtener la información y confiabilidad de la investigación. Finalmente, el **Escenario V**, se representa las reflexiones finales y la reducción trascendental del fenómeno estudiado donde presentó el constructo que fundamenta la gerencia educativa desde la responsabilidad social como profundización hermenéutica.

## **ESCENARIO I**

### **LA REALIDAD FENOMÉNICA**

*Las cosas no son difíciles de hacer,  
lo que es difícil es ponerse en  
situación de hacerlas.*

**Constantin Brancusi**

#### **Contextualización de la Realidad Fenoménica**

El Liceo es una de las instituciones con más antigüedad y durante siglos ha perdurado a lo largo de la historia, son organismos muy diversos, tanto en su origen, su trayectoria, su organización o su funcionamiento y son por excelencia entes sociales que tienen la función de mantener, desarrollar y preservar la cultura de la sociedad pues se deben a la misma. La palabra liceo (del latín lyceum, y este a su vez del griego Λύκειον, lúkeion) es un centro de enseñanza, generalmente institucionalizado dentro del sistema de educación media de muchos países, aunque también puede designar asociaciones culturales de índole diversa. El nombre proviene del Liceo, fundado por Aristóteles en la Antigua Atenas, donde surgió la escuela peripatética.

Como señala Luzuriaga (2015), a través de los siglos la humanidad ha ido elaborando un universo de conocimientos con cuya transmisión se busca dar nacimiento a un nuevo tipo de hombre. Es válido pensar como consecuencia de esto, que entendido el "lúkeion" como generadora del saber, en el sentido de engendrar y trasformar al hombre por obra de la ciencia y del saber. De allí que el liceo en el plano

intelectual ocupó ese papel protector del hombre, pues facilitaba aquellos elementos culturales que lo hacían crecer interiormente, papel preponderante en la sociedad actual y que prosigue en ámbitos universitarios.

Este planteamiento, nos conecta con la idea propuesta por Morín (1999), cuando expresa que, en el ámbito antropológico, la sociedad vive para el individuo y el individuo para la sociedad, la sociedad y el individuo viven para la especie y la especie, para el individuo y la sociedad. El contenido ideológico de lo planteado constituye una fuente argumentativa, donde la cultura y la sociedad, son la que permiten la realización de los individuos y son las interacciones entre estos las que permiten la perpetuidad de la cultura y la auto organización de la sociedad.

Lo antes planteado permite referir que la complejidad de lo cotidiano, nos confronta cada día con diferentes situaciones que debemos manejar en beneficio de la institución educativa, puesto que esta como organización es frágil y vulnerable antes las decisiones erróneas, de allí la importancia de que la misma conjugue una serie de acciones que le permitan abordar el contexto interno y externo de esta para reorientar su función social mediante la integración y el contacto con las comunidades asumiendo la responsabilidad social que le corresponde.

Aunque el término, Responsabilidad Social es relativamente nuevo, entraña la concepción del hombre al igual que lo hizo en cuanto a crecer interiormente para que pudiese concebir sus ideales y gobernarse así mismo, la realidad hoy día apunta que esta concepción ha sido muy contradictoria en su teoría y su práctica. Es así, como se hace necesaria la construcción de las nuevas instituciones educativas donde se reconstruyan los modos de pensar siendo más críticos y reflexivos para atacar de la mano con las comunidades y de modo simultáneo los problemas de la pobreza, la necesidad de organización popular y la nueva articulación del gobierno con las comunidades.

Sin embargo, Vázquez, Ferrer y Clemenza (2011) señalan que existe a nivel de América Latina una realidad que reside en el hecho de que las instituciones educativas han descuidado enormemente su pertinencia social; manifestando que, en el caso de la formación, la mayoría de las formaciones ofrecidas responden a intereses ajenos a la sociedad, tales como el estatus o la tradición. En por esto, que las instituciones

educativas deben redefinir su papel protagónico como instituciones al servicio de la comunidad, como entes encargados de transformar los patrones de conducta y preservar la cultura para generar impactos positivos en el desenvolvimiento de acciones que permitan mejorar las condiciones de vida y que se basen en la búsqueda de un desarrollo social sustentable y sostenible, que parte de la valoración de lo local con miras a lo global para garantizar un mundo más equilibrado a las generaciones futuras.

A tal efecto, se ha ido construyendo una agenda de transformación para las instituciones educativas a partir de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas. De esta realidad no escapa Venezuela. En otro orden de ideas, Arocena y Sutz (2000) señalan que:

En el nivel institucional las demandas de la gestión son variadas. Se requiere mantener un alto grado de pertinencia y adaptabilidad ante las complejas condiciones políticas, económicas y sociales de la región; tener estructuras de gestión eficientes en estrecha relación con las necesidades académicas; y contar con procesos flexibles y simplificados y, en las instituciones de grandes dimensiones, con procesos y estructuras de descentralización. (p.97)

A simple vista, lo antes planteado parece tarea fácil. Sin embargo, el gerente educativo juega un papel clave como el actor que emana las directrices para lograr el cambio social. Pero la realidad nos dice que los procesos de cambio en las instituciones educativas han sido muy lentos, por ende, la gerencia debe abocarse a buscar una transformación de realce, adaptada a las nuevas realidades sociales ya que la sustentación filosófica educativa tiene un carácter mecanicista y pragmático que la hace resistente al cambio. Por tal razón, las instituciones deben procurarse de una gerencia integradora en bien de la comunidad, requiriendo para ello movilidad y dinamismo constante.

En por esto, que el gerente educativo debe ser socialmente responsable e internalizar que su función gerencial debe estar orientada al manejo interno de una estructura organizativa que debe alinear para generar todo un proceso administrativo que le permita trabajar de la mano con las comunidades para proyectar a través de la docencia, la investigación y la extensión los cambios requeridos. Es aquí donde entra

en juego el tema de Responsabilidad Social. Debe destacarse, que actualmente existe abundante material y construcción alrededor del concepto de Responsabilidad Social, sin embargo, también es evidente que toda la literatura sobre el tema se origina en la administración y la gestión estratégica de actividades llamadas socialmente responsables. Para Valenzuela (2005), la Responsabilidad Social significa:

Compromiso con la satisfacción de las necesidades del medio ambiente, de la sociedad y de los trabajadores, con una intensidad similar a la generación de valor para los propietarios, que se refleja tanto en las estrategias, como en las acciones de la empresa, en cuya construcción participan activamente mediante el diálogo, todos los grupos de interés, en un escenario de justicia y responsabilidad. (p. 239)

Por otra parte, el Libro Verde de la Unión Europea (2001), define la responsabilidad social como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. En torno a las definiciones antes expuestas se puede interpretar, que la responsabilidad social es un concepto por el cual las organizaciones deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el ambiente, mediante la concientización del impacto que genera su actuar día a día sobre la sociedad; por la cual se comprometen a contribuir con el desarrollo económico y a su vez mejorar la calidad de vida de los trabajadores, de la comunidad donde actúan y de la sociedad en general.

Según Vallaeys (2007), la responsabilidad social cubre cuatro aspectos: (a) aspecto laboral: el cual está relacionado con el cumplimiento de las normas de trabajo, respeto al trabajador en todos los niveles jerárquicos. (b) aspecto económico: el cual que gira en torno a la elaboración de cuentas transparentes y públicas, e inversiones socialmente responsables. (c) aspecto ambiental: que se centra en el respeto al ambiente es imprescindible y por último (d) aspecto social: que se orienta a invertir un porcentaje de las ganancias en proyectos vinculados a colectivos desfavorecidos.

En función, a estos aspectos es importante cuestionarnos hasta qué punto los gerentes educativos han convertido a los liceos en instituciones socialmente responsables. A tal efecto, su mayor reto gira en torno a adaptar a las instituciones educativas a un escenario que requiere gran flexibilidad para integrarse a las

comunidades mediante una gestión de impacto. En este sentido, se puede asumir que, para el desarrollo de la sociedad, deben, aunque resulte un trabajo complejo asumir la responsabilidad social tanto interna como externamente eso equivale a involucrar la docencia, la investigación en ese nivel, y el trabajo comunitario de las diversas disciplinas académicas y la comunidad.

Esta idea se pone de manifiesto, cuando Di Trolio (2007) sostiene que la responsabilidad social no puede enclaustrarse a un departamento o una dirección. Sin embargo, para la efectiva respuesta de las instituciones educativas a la sociedad es necesario que la responsabilidad social se gestione en forma organizada, sistemática y profesionalizada. Entonces, la responsabilidad social educativa no puede diluirse en la institución bajo el pretexto de que la misma es tarea de todos y por lo tanto de nadie. La responsabilidad social es posible que requiera de estar sólidamente institucionalizada al interior de la educación y en su ejercicio la institución desarrollar indicadores que le permitan medir y evaluar su gestión y los impactos que su quehacer tiene en sus diferentes entornos.

En consecuencia , es necesario que las instituciones educativas al igual que lo hizo la empresa privada supere el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra), para entenderse a sí misma bajo una nueva concepción de la responsabilidad de la gerencia educativa, es por ello que debe superar el enfoque de la “proyección social” como apéndices bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la responsabilidad social educativa. En este sentido, ser concebida como una nueva política de gestión, un nuevo modo de administrar las organizaciones, basado en fines éticos y de desarrollo social justo y sostenible.

Mencionan García et al. (2018) que administrar una escuela y generar procesos cualificados en la comunidad educativa, directores, docentes, padres de familia, alumnos, servicios generales y sociedad, demanda competencias más especializadas en los sujetos que dirigen estas instituciones. Tales demandas implican experiencias de procesos cognitivos de mayor dificultad, a partir de la consideración de aspectos como las interrelaciones, el liderazgo, los conocimientos, los procedimientos pedagógicos, el manejo de aspectos legales, económicos, tecnológicos, entre otros,

que modelan la situación humana en las relaciones de estas instituciones. La complejidad de este «deber hacer» se traduce en el binomio gestión escolar que, para muchos especialistas, constituye un constructo polisémico.

Seguidamente, para visionar el fenómeno de esta investigación, se proporcionan un conjunto de evidencias empíricas argumentadas por relatores preliminares. Se puede destacar que constituye uno de los instrumentos que permitió sustentar el desarrollo de esta investigación inspirada en la multidimensionalidad de saberes, la pluralidad y la interacción que emergen de los actores involucrados en el acontecer gerencial de las instituciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, como la vía más expedita para la construcción de visiones de la responsabilidad social desde la gerencia de las instituciones educativas.

Es así, como uno de los relatores preliminares abordados y que actualmente se desempeña como gerente en referencia al tópico responsabilidad social, manifestó que: “el liceo asume múltiples compromisos sociales, nuestros alumnos se integran con las comunidades donde evalúan los problemas que más les afectan y seleccionan para su atención aquellos que no requieren gran inversión económica por ser ellos quienes deben ejecutarlos”.

Basándome, en este planteamiento considero que a nivel gerencial las instituciones educativas han visto de manera muy limitada el alcance de la responsabilidad social, en cuanto a que debe aportar teoría y práctica, es decir investigar y accionar para solventar los problemas sociales que abordados de la manera como lo expone el actor no genera cambio ni transformación social sino que seguimos repitiendo acciones que no concretan en soluciones y dejamos de estimular el cambio en los patrones de conducta de las comunidades por no concebir aún de manera clara lo que implica el sentido integracionista de la responsabilidad social.

Mi inquietud como investigador, me motivó a acercarme más al fenómeno, tratando desde mi reflexibilidad develar el significado que mis actores sociales otorgan a la responsabilidad, para desde esa multiplicidad de perspectivas y de circunstancias, encontrar elementos desde los principios de la complejidad, para generar bases comprensivas e interpretativas de la naturaleza propia de la institución educativa. De

nuevo interactuó con otro relator preliminar en torno a la Responsabilidad Social en la Gerencia señalando:

...los liceos hoy día deben asumir una postura de compromiso con las organizaciones sociales, comunales y el entorno donde hacen vida activa. Todo ello para dar paso al poder popular, desde una estructura que permita el encuentro de todos estos sectores sociales para planificar en común y se logre una verdadera transformación del modelo educativo, incorporando por igual y sin exclusión a todos los sectores sociales y miembros de la comunidad estudiantil en los diferentes niveles del sector educativo. Todo ello en el marco de proyectos socio-productivos de amplio alcance que tengan como norte el beneficio del colectivo comunal estudiantil...

Nuevamente, aparece la palabra compromiso, pero compromiso no es sólo actuar cuando algo me resulta conveniente, compromiso es desarrollar estrategias para transformar una realidad que está latente, de la cual todos discutimos pero que en la práctica no trasformamos y esto se traduce en problemas sociales. De allí la importancia de que la gerencia educativa asuma un rol protagónico al insertar a las comunidades en el campo de la investigación y basados en las potencialidades locales proyectar el desarrollo socioeconómico donde el bienestar sea compartido, de esta forma podemos hablar de una verdadera responsabilidad social. Donde tanto docentes como estudiantes trabajen en función de crear un nuevo modelo de gestión que se centre en la comunidad.

Otro relator preliminar le otorgó el siguiente sentido a la gestión de impacto de las instituciones educativas:

... Desde los tiempos de la academia antecedente de lo que hoy llamamos universidades, los centros del saber han sido siempre el pulso y el sentir de todo el conglomerado social o pueblo, la manera como sea su gestión es el reflejo que ésta emite al colectivo, recordemos que los institutos superiores siempre han tenido una gran influencia en todos los niveles de la sociedad; dado que el conocimiento generado se debe poner en práctica como un todo integrado, no solo a empresas, instituciones educativas sino a toda persona en su vida diaria...

Por ello, la responsabilidad social es a la vez una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia y la gestión organizacional, dado que los centros del saber forman los futuros profesionales, los ciudadanos que defenderán y promoverán democráticamente leyes, normas, decretos y todo el tejido

social de las futuras generaciones de funcionarios que promulgarán el bienestar común de todo el colectivo social. En este sentido, la responsabilidad social de las instituciones educativas es un modo de gestión integral que se puede denominar como gestión de impacto humano, social e inclusive ambiental realizada éticamente atendiendo a una gestión que busque el retorno en beneficios para la organización y su entorno.

El planteamiento anterior ratifica aún más la concepción de la razón de ser de los Liceos donde la misma debe formar constantemente a todos los sectores de la sociedad sin exclusión, pero formar guiada por las necesidades de las comunidades de modo que los estudiantes desde que inician consideren el sentir social y se hagan partícipes de los cambios que requiere el país. Tomando como norte una planificación basada en las potencialidades de las comunidades como indicador para mejorar las condiciones de vida. Es por esto, que la presente investigación, se encamina a develar la realidad que envuelve la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables, debo señalar que tomando en consideración lo aportado por este relator preliminar existen una serie de aspectos que no están siendo abordados con plenitud para que se generen impactos de envergadura en las comunidades.

Otro relator preliminar al señalar qué rol tiene la institución educativa acerca de la Responsabilidad Social expone:

...la responsabilidad social no es tarea fácil porque implica compromiso y no todos tienen compromisos para trabajar con las comunidades, nosotros hemos presentado infinidad de propuestas a diferentes organismos del Estado y estos han hecho caso omiso. Sin embargo, seguimos brindando apoyo a las mismas...

Como se puede evidenciar, en los aportes de los relatores preliminares es necesario romper el esquema tradicionalista de la institución educativa donde no todo se debe orientar a procesos internos sino que se retome esa conciencia del deber ser con las comunidades y se proyecte un accionar transformador donde estas se conviertan en los aliados para incentivar el proceso de investigación y poder otorgar de manera certera y efectiva soluciones a los problemas sociales que se presentan, lo cual es una tarea compleja porque como individuos poseemos diversidad de ideologías. Esto significa que el gerente desde la óptica de la responsabilidad social

debe repensar a la organización para de manera oportuna explorar nuevas acciones y estrategias para enfrentarse a las múltiples situaciones que conduzcan a la reconstrucción de una gerencia efectiva.

Lo planteado anteriormente me permite formular las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuáles son los significados y significantes que le otorgan los gerentes a las instituciones educativas socialmente responsables? ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y epistemológicos de la responsabilidad social que contribuirán al desarrollo de la gerencia educativa? ¿Será posible generar una profundización hermenéutica de la interacción con los actores involucrados y la sociedad, en torno a la gerencia socialmente responsable? Las interrogantes planteadas me llevan a formular los siguientes propósitos de investigación.

### **Propósitos de la Investigación**

Desvelar los significados y significantes que le otorgan los gerentes a las instituciones educativas socialmente responsables.

Interpretar los elementos significativos que se derivan de lo versionado por los actores sociales respecto a la gerencia de las instituciones educativas socialmente responsables.

Generar una profundización hermenéutica de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables.

### **Trascendencia de la investigación**

La preeminencia del presente estudio obedece a que el mismo se direcciona hacia la construcción de nuevos conocimientos e ideas en el campo de la responsabilidad social y la gerencia educativa como contribución a nuevas e innovadoras formas de pensamiento gerencial emergente de acuerdo con las tendencias del presente siglo, motivado a la necesidad de adaptación de las instituciones educativas para enfrentar los grandes retos del presente y del futuro, razón por la cual es necesario que la comunidad educativa se integre y se comprometa en sus quehaceres con la sociedad a fin de proporcionar un servicio cónsono con lo

que el país requiere debido a las transformaciones aceleradas del acontecer social, político, económico y cultural que requieren ser atendidas.

La investigación desarrollada se deriva de una constante inquietud sobre cómo percibe la sociedad el cambio, el desenvolvimiento y la conducción de la gerencia educativa venezolana en la formación de un mundo complejo, donde la generación del conocimiento y la responsabilidad social deben ir de la mano, trayendo consigo múltiples cambios que deben ser asumidos y asimilados por nuestras instituciones educativas, lo que las obliga a buscar nuevos horizontes, mecanismos y herramientas de gestión que les permita permanecer vigentes para dar respuesta a las distintas exigencias de la sociedad venezolana producto de la necesidad de transformación social.

Igualmente, este estudio genera aportes que contribuyen a las soluciones de diferentes problemas mediante una visión abierta que permitirá a la gerencia educativa abordar desde diferentes matices la complejidad que implica todo el entramado social a fin de ofrecer un tratamiento exclusivo a cada caso en particular.

Así mismo, se fortalece las líneas de investigación que han sido utilizadas por la UPEL en el marco del plan integrado de Investigación de la universidad, para quien, las líneas constituyen ejes ordenadores que facilitan la integración y continuidad de los esfuerzos de personas, equipos e instituciones comprometidos en el desarrollo del conocimiento en un campo específico, en este caso, gerencia educativa. Son categorías temáticas amplias o problemas generales, en los cuales se inscriben proyectos de investigación orientados por propósitos y objetivos que guardan relación de complementariedad y secuencia en el tiempo. Es por ello, que este trabajo se inserta en la Línea de Investigación Comportamiento Organizacional y Productividad; esta línea aborda generar insumos descriptivos, teóricos, metodológicos y de tecnología social acerca de los procesos de transformación de las organizaciones, en atención a su productividad sean estas, organizaciones educativas o de otro tipo.

## **ESCENARIO II**

### **UNA HUELLA DE QUIEN YA TRANSITÓ**

*Toda pintura es un hecho: las pinturas están cargadas con su propia presencia.*

**Andy Warhol**

#### **Huella Transitada**

En este escenario se muestran los referentes teóricos que orientan el presente estudio, haciendo énfasis en las más recientes investigaciones efectuadas en el campo de la Gerencia desde la Responsabilidad Social a los fines de conocer los aportes y percepciones de otros autores acerca del tema investigado con el propósito de lograr un mayor acercamiento al objeto de estudio desde la perspectiva teórica obtenida por distintos investigadores en otros escenarios geográficos institucionales.

Es así como Barreto (2018) nos presenta una Tesis Doctoral titulada “Responsabilidad Social Educativa: Una mirada a instituciones de básica y media del Valle de Aburrá” una investigación realizada en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. La investigación tuvo como objetivo principal identificar las representaciones y prácticas de Responsabilidad Social Educativa (RSed) asumidas por los grupos de interés que integran las veinte instituciones de enseñanza básica y media de cuatro municipios del área metropolitana del Valle de Aburrá.

Para alcanzar dicho propósito, se asumió el paradigma cualitativo de investigación de tipo descriptivo, por la naturaleza de su objetivo y se aplicó el análisis

crítico del discurso como metodología puesto que permite exponer cómo se vivencia la responsabilidad social y analizar a la vez las diferentes formas de decir, hacer y representar desde el discurso. A partir de esto fue posible otorgar sentido a las vivencias cotidianas, en este en particular, en la escuela y enfocado en la forma en que se concibe y vive la responsabilidad social desde esta.

Es importante resaltar algunos elementos metodológicos para dar contexto y sentido a las construcciones que se plantean en la tesis; por ejemplo, el criterio empleado para seleccionar las instituciones educativas objeto de estudio obedeció principalmente a dos aspectos: 1) se buscaban tres colegios que atendieran población estudiantil que residiera en un entorno cercano; y 2) otros dos que recibieran estudiantes de diferentes zonas. En ambos casos se desarrollaron entrevistas con grupos focales de padres de familia, estudiantes, directivos y docentes cuyo criterio de participación fue que llevaran más de tres años vinculados a la institución educativa, ya que, para identificar prácticas de responsabilidad social es importante que la persona haya vivido un proceso dentro de la misma. Adicionalmente se hizo un análisis documental de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), los manuales de convivencia y la Ley General de Educación (Congreso de la República, 1994), para obtener la trazabilidad de los ideales planteados y la realidad que se evidencia en las prácticas cotidianas.

De esta manera, en el acercamiento teórico fue posible identificar categorías que integran la Responsabilidad Social y cuya mirada en un contexto como el empresarial, el universitario o el educativo<sup>1</sup> operan como factor diferenciador. Así las cosas, se categorizaron cinco aspectos: ética, medio ambiente, calidad, pertinencia a las necesidades del entorno y participación de los grupos de interés. Se describió cada una de las categorías con basamento en diferentes autores y se buscó identificar sus componentes en el ámbito de la educación básica y media para obtener así construcción de conocimiento nuevo en torno al tema, que como se mencionó, no presenta gran desarrollo y con la presente investigación se da una mirada y un acercamiento teórico novedoso y diferente.

Esta tesis doctoral está relacionada con la presente investigación por cuanto permitió confirmar que la formación en Responsabilidad Social conlleva a la obtención

de un estudiante con valores éticos y morales que posteriormente va a liderar las prácticas de Responsabilidad Social en las distintas organizaciones y comunidades donde se desenvuelva.

Por otra parte, Ceballos (2018) un trabajo de grado de maestría para la Línea de Investigación Aprendizaje Organizacional de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez en Barquisimeto cuyo título fue “Formación ciudadana del niño y adolescente: responsabilidad social de la escuela básica venezolana”. El objetivo de esta investigación fue interpretar las implicaciones de la responsabilidad social de la escuela en la construcción de ciudadanía. Se fundamentó en los enfoques teóricos sobre moral, ética y responsabilidad social de Gómez (2005) y Guédez (2002); sobre principios y liderazgo de Covey (2002) y Senge (1993); sobre educación de Berger y Luckman (1968) y Morín (2002).

La metodología se abordó desde una orientación etnográfica dentro del enfoque interpretativo. Se realizaron entrevistas no estructuradas, abiertas y flexibles a docentes y directivos de Educación Básica de la Unidad Educativa Nacional “Tomás Liscano” de Quíbor, municipio Jiménez del estado Lara. Del análisis de los relatos emergen las categorías de análisis: Socialización del Estudiante, Ética del Docente, Participación Social de la Escuela. Como reflexión final no definitiva infiero: la escuela es el centro de socialización por excelencia, los estudiantes son objeto de los procesos de internalización, objetivación y legitimación del orden social, desde el cual se transmiten las normas y los valores de su cultura, de acuerdo a intereses individuales y colectivos; la crisis de valores de la sociedad venezolana actual provoca una ruptura ética en los docentes: inconsistencia entre el decir y el hacer, bajo compromiso con la escuela y falta de responsabilidad con la comunidad; muchos han decaído en su papel de formadores de ciudadanos fundamentados en valores universales, obligación del Estado venezolano.

Dicho estudio se relaciona con la presente investigación, por mostrar elementos vinculantes, al pretender y darle sentido a la imperiosa relación que debe tener la institución educativa con la sociedad, donde la pertinencia de la educación debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen y que a su vez viene determinada por la capacidad

de los gerentes para comprender la realidad que vive América Latina y en función de esta proyectar la responsabilidad social que tiene con los actores involucrados dentro de su radio de acción; por ser estos actores sociales quienes se interrelacionan en un medio ambiente cada vez más complejo.

Asimismo, Loro (2019) presenta su Tesis Doctoral en el Programa de Doctorado en Educación de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid, titulada “La gestión de la responsabilidad social del centro educativo como instrumento para el desarrollo de la sostenibilidad en un entorno globalizado. Propuesta de un modelo.” El objetivo fundamental de este trabajo fue la presentación de una propuesta de instrumento idóneo de medida de la Responsabilidad Social de Centro Educativo (RESCED), que identifique y evalúe el comportamiento de los centros socialmente responsables.

Propuso, a este respecto, un diagnóstico de aspectos materiales, utilizando como herramienta la promovida por la organización no gubernamental Global Reporting Initiative (GRI) en su cuarta versión (GRI4), adaptando sus 150 indicadores al contexto del centro educativo, con un enfoque metodológico basado en el análisis bibliográfico-documental, en la parte teórica, y en una metodología cualitativa, en la parte práctica, desarrollada a través de la técnica del juicio de expertos que han sido consultados en esta materia.

La selección de expertos se realizó entre un grupo de personas pertenecientes a diferentes sectores (universitario, centros educativos, organizaciones o fundaciones de la sociedad civil y gestión política), consideradas según su trayectoria profesional (biograma), con capacidad teórico-práctica y competencia para proporcionar valoraciones fiables. Para reconocer la competencia experta de aquellos seleccionados previamente por su biograma en la red social profesional Linkedin y por otras fuentes, se empleó el Coeficiente de Competencia Expertía K. Este aporte investigativo, resalta el fenómeno dentro un contexto parecido al que abordé, por lo cual lo tomé como otra de las huellas.

Encontramos también a Cabrera (2022) con su trabajo titulado “Gerencia Educativa: Dimensión Social, Transformaciones, Retos y Desafíos” realizado en el Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, Santo Domingo, República

Dominicana cuyo propósito fundamental fue estudiar la gerencia educativa desde la dimensión social en el devenir histórico actual, desde una aproximación a los acontecimientos fenomenológicos en las instituciones escolares. Se asumió el paradigma cualitativo como escenario metodológico para el análisis de las transformaciones que devienen de los retos y desafíos que deben afrontar las instituciones educativas en la coyuntura actual y que implican concebir procesos formativos orientados hacia la formación de recursos profesionales de calidad.

Por su naturaleza el tipo de investigación fue documental y el diseño bibliográfico cuya concepción permitió la revisión de autores, teorías y documentos en torno a esta temática tan fundamental, pues se seleccionaron fuentes documentales acerca de la gerencia educativa, sobre la influencia en lo social y su impacto en las transformaciones institucionales en bases de datos. Los resultados obtenidos indican que la gerencia educativa es una herramienta que sirve de apoyo a las instituciones para el logro de sus propósitos. Dentro de las conclusiones se destaca que las innovaciones se ejecutan producto de la concepción gerencial, permiten en etapas históricas como la contemporánea actual, descifrar la naturaleza de los eventos en esta época contemporánea para ajustar las políticas educativas hacia escenarios posibles, donde los objetivos macros sean la orientación práctica y teleológica en el quehacer diario. Además, a partir de la dimensión práctica se puede optimizar la gestión educativa, de tal modo que responda a las necesidades contextuales.

Este estudio ofrece una serie de elementos determinantes en la gerencia educativa que giran en torno a la importancia del rol que deben ejercer los docentes. Además de compartir el método fenomenológico; y sus aportes para el abordaje metodológico mediante un estudio hermenéutico. Los aportes obtenidos de las investigaciones anteriormente mencionadas, generaron en su espíritu un indetenible afán de brindarme la oportunidad como investigador, a sumar esfuerzos en la incorporación de elementos que fortalezcan el pensamiento gerencial desde una visión más humana.

## **Referentes teóricos**

### ***Responsabilidad Social***

A nivel mundial se han emprendido una serie de iniciativas sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que se han venido multiplicando en los últimos años, sobre todo en los países europeos y en EEUU. Es así como diferentes organismos internacionales han materializado a través de sus prácticas un gran número de principios, estándares e instrumentos acerca de la responsabilidad social. Tal es el caso de la Unión Europea, quien a través de la creación del famoso Libro Verde (2001) ha promovido y desarrollado programas de RSE, donde se incluyen recomendaciones dirigidas a empresas, administraciones públicas y agentes sociales respecto de los medios para sensibilizar y mejorar el conocimiento de la RSE, para facilitar su aplicación en los países miembros. Debe resaltarse, que este libro tomó como punto de inicio la adopción voluntaria de RSE, como medio para que las empresas contribuyan a una mejora social y a un medio ambiente más limpio, expresando esta preocupación a los trabajadores y todos los demás grupos de interés de la empresa.

Por otra parte, encontramos la Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y la política social (2000). El objetivo de esta declaración se centró en fomentar la contribución positiva de las empresas multinacionales para lograr el progreso económico y social, minimizando y resolviendo las dificultades a que puedan dar lugar las operaciones de estas empresas, tomando en cuenta las resoluciones de las Naciones Unidas que preconizan el establecimiento de un nuevo orden económico mundial.

Los principios que figuran en esta declaración son recomendaciones a los gobiernos, a las organizaciones empresariales y de trabajadores de los países de recepción y de origen de las empresas. Esta declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Su contenido gira alrededor de temas de política general, promoción del empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, salarios, prestaciones y condiciones laborales, edad mínima, seguridad e higiene, libertad sindical y derecho

de asociación, negociación colectiva, consultas, reclamaciones y solución de conflictos laborales.

Así mismo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o Global Compact para la Responsabilidad Social (1999) constituye tal vez la iniciativa internacional de carácter voluntaria más importante de los últimos años. Dicho pacto fue propiciado en el Fórum Económico de Davos por el secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, quien impulsó la creación de una red de líderes y empresas de gran tamaño en el mundo. Esto con el objetivo de responder al reto que enfrenta el sector empresarial respecto a sus prácticas, así como también el respeto a los derechos humanos, los derechos laborales y el cuidado al medio ambiente. Su propuesta vincula a las empresas transnacionales con la implementación de políticas públicas bajo el esquema de la responsabilidad Social.

En este sentido, el Global Compact invita a las empresas a cumplir los diez principios fundamentales, establecidos en cuatro áreas diferentes: Derechos Humanos: Respetar y proteger la Declaración Internacional de Derechos Humanos. Asegurarse de que la realización de sus actividades empresariales no implica una violación a estos derechos. Laboral: asegurar la libertad de asociación y reconocer el derecho a la negociación. Colectiva: eliminar cualquier forma de trabajo forzoso y de esclavitud, abolir el trabajo infantil, eliminar cualquier forma de discriminación laboral.

Por otra parte, Medio Ambiente: apoyar prácticas preventivas a los problemas medioambientales, establecer iniciativas que promuevan la responsabilidad empresarial, apoyar el desarrollo y la implementación de tecnología sostenible (que incluye sistemas de gestión, autorregulación, diálogo con los grupos de interés, ecoeficiencia y producción limpia). Lucha contra la corrupción: actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Igualmente, el Banco Mundial (1999), en función a la responsabilidad social planteó un programa sobre Gobierno Corporativo y Competitividad, incluido dentro de su estrategia para la reducción de la pobreza. El planteamiento del Banco Mundial se centra principalmente en la investigación sobre buenas prácticas de responsabilidad social empresarial; además de ofrecer recursos y formación a gestores, a escuelas de negocios, a periodistas, a sectores no gubernamentales y al sector público de países

en vías en desarrollo. La formación incluye cursos en diferentes países, conferencias y seminarios que se llevan a cabo a través de instituciones asociadas y/o dependientes del Banco Mundial.

Debe resaltarse, que el auge que ha tomado el tema de la Responsabilidad Social parecería dar una luz de esperanza con respecto a la conciencia que ha tomado el empresariado en torno al problema ético y social de las prácticas organizacionales. Acerca de este tema se ha escrito considerablemente, motivo por el cual a continuación se presentan una serie de definiciones.

En el seno del movimiento que generalmente conocemos como responsabilidad social empresarial (RSE) o de responsabilidad corporativa (RSC), está la promoción de una conducta empresarial que va más allá de la generación de beneficios e incorpora aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio. No existe una definición única, sino varias que contienen alcances y matices distintos. Cuando se habla de RSE se está haciendo referencia “a un concepto muy amplio, que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo”. Sin embargo, cualquiera sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica. Núñez (2003).

El Libro Verde (2001) de la Comisión de las Comunidades Europeas estable que la responsabilidad social de las empresas define este concepto como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.07). Al mismo tiempo que aclara que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Por otra parte, la Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable (2007 Nº 17 Vol. 05) define la responsabilidad social como un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la

legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible; lo cual implica la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y la sociedad. A su vez, Vives (2004) afirma que la responsabilidad social, consiste en "prácticas de la corporación que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de "stakeholders" (clientes, proveedores, empleados, fuentes financieras, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente); a través de cumplir con reglas, regulaciones y voluntariamente ir más allá de ellas".

Otra definición proviene del Instituto Ethos de Brasil que manifiesta que "La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y fomentando la reducción de las desigualdades sociales.

Cabe destacar, que posterior al estudio de las definiciones convergen una serie de elementos comunes, como:

- a) La necesidad de que las empresas y/o el sector organizacional se comprometan en su manera de operar con las comunidades de tal forma que agreguen valor social a la misma.
- b) El hecho de que el apego a las prácticas de Responsabilidad social se realice por decisión voluntaria.
- c) Modificar patrones de conducta donde los beneficios sean compartidos entre la sociedad y grupos involucrados: comunidades, consumidores, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad que debe beneficiarse de las operaciones de la compañía.
- d) La conducta ética: La ética en estas definiciones frecuentemente va más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significa prácticas de negocio aceptables.
- e) La conservación del medio ambiente.

- f) La adaptabilidad: es decir, que las empresas se desempeñen apegadas al contexto y realidad de las sociedades en las que operan, es decir que diseñen modelos a la medida, según las particularidades del entorno en que se desarrollan.

La revisión de algunas de las definiciones más destacadas y la identificación de los elementos de convergencia ofrecen una serie de elementos que encajan en la responsabilidad de la gerencia educativa.

### ***Responsabilidad Social en Venezuela***

En Venezuela la carta magna (1999) en su artículo 2 señala:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Insertándonos en el ámbito educativo específicamente en sector educativo podemos observar como las prácticas de responsabilidad social recién comienzan en nuestro país. Los instrumentos jurídicos que emanan de nuestra carta magna así lo contemplan. A tal efecto, la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 13 señala que:

La responsabilidad social y la solidaridad constituyen principios básicos de la formación ciudadana de los y las estudiantes en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo. Todo y toda estudiante cursante en instituciones y centros educativos oficiales o privados de los niveles de educación media general y media técnica del subsistema de educación básica, así como del subsistema de educación universitaria y de las diferentes modalidades educativas del Sistema Educativo, una vez culminado el programa de estudio y de acuerdo con sus competencias, debe contribuir con el desarrollo integral de la Nación, mediante la práctica de actividades comunitarias, en concordancia con los principios de responsabilidad social y solidaridad, establecidos en la ley. Las condiciones para dar cumplimiento al contenido de este artículo serán establecidas en los reglamentos.

Así mismo, la Ley del Servicio Comunitario (2007) continuando con los preceptos constitucionales retoma el principio de responsabilidad social y lo define en su artículo 4 como:

La actividad que deben desarrollar en las comunidades los estudiantes de educación superior que cursen estudios de formación profesional, aplicando los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos durante su formación académica, en beneficio de la comunidad, para cooperar con su participación al cumplimiento de los fines del bienestar social, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en esta Ley.

A tal efecto, señala que “Los proyectos deben ser elaborados respondiendo a las necesidades de las comunidades, ofreciendo soluciones de manera metodológica, tomando en consideración los planes de desarrollo municipal, estadal y nacional”. (Artículo 21). Es por esto que, De Souza (2002) plantea que es necesario pensar filosóficamente en el cambio y en el desarrollo, ya que sin comprender el por qué, ni con qué propósito se inicia un proceso de cambio, faltarían criterios para saber si se está conduciendo hacia un fin determinado y a su vez faltarían argumentos para convencer a otros de que el esfuerzo es necesario y relevante (p.3).

El mismo autor expresa que, pareciera que el cambio, que no es más que un medio, se ha transformado en un fin en sí mismo. Lo que lleva a pensar es que aún no se ha entendido el propósito y la necesidad de reconstruir una sociedad consciente, que realmente asuma con responsabilidad los crecientes problemas que están afectando a la humanidad. Ante lo expuesto, se puede mencionar groso modo, que compete a las organizaciones empresariales, gubernamentales y no gubernamentales, instituciones de todos los niveles educativos, el propio estado y en sí a los profesionales asumir una postura de liderazgo para hacer frente a los diversos problemas que afectan al hombre en todas sus dimensiones. Esto es, que es necesario asumir los cambios con la Responsabilidad Social.

Al respecto, Klisksberg (2002) dice que es hora de replantear la Responsabilidad Social desde todas las dimensiones en las que los diferentes entes estén involucrados, ya que, de no hacerlo, para sí mismo y para la misma sociedad se estaría asegurando la propia destrucción. Por tanto, compete a los padres de familia, los maestros de colegios y escuelas, las universidades, los gremios empresariales, los

gobiernos territoriales, el estado, la misma iglesia y todas aquellas personas y organizaciones que de alguna forma inciden hoy en el mañana, los llamados a asumir un liderazgo con una postura de ética, moral y de responsabilidad que evite seguir construyendo un nefasto y fatídico futuro (p.4). Centrado en esta misma perspectiva, la Responsabilidad Social es entendida según Berman (1997) como la inversión personal en el bienestar de otros y del planeta, y la cual se manifiesta en la forma que se vive e interactúa con los otros. (p.102).

### ***Dimensiones de la Responsabilidad Social***

Según el Libro Verde (2001), la responsabilidad social debe ser vista desde dos dimensiones: interna y externa. En cuanto a la dimensión interna, el mismo señala que dentro de una organización, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refiere a asuntos como la inversión en recursos humanos, salud, seguridad y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. (p.08). En cuanto a la dimensión externa la misma se proyecta lejos del perímetro de las empresas y se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. (Libro Verde p.12)

Como investigador considero que, aunque el tema de responsabilidad social se fundamentó inicialmente en las empresas su esencia encaja perfectamente en las instituciones educativas ya que estas sin ser una empresa, constituyen organizaciones que funcionan en diferentes ámbitos geográficos y hacen vida activa dentro de las comunidades, generando impactos internos y externos, tanto sobre las personas que laboran en ella (administrativos, docentes, estudiantes) como sobre su entorno social y natural.

Por tal motivo, considero que la gerencia educativa debe asumir la responsabilidad social para responder de modo ético e inteligente a las demandas de la sociedad, buscando generar impactos positivos. A partir de una visión integral de la

organización como tal, para que de esta manera la institución educativa desarrolle una gestión socialmente responsable, donde la preocupación por contribuir con el avance y desarrollo de las comunidades vaya más allá de plasmar sinfines de documentos para cumplir con requisitos de evaluación.

Es decir que los gerentes se preocupen, deleguen y controlen los impactos que tiene su gestión sobre el medio ambiente, el medio social y los recursos humanos, tratando de minimizar los daños posibles y maximizar todos los impactos positivos que a su vez darán realce y la hará más competitiva, en provecho tanto de la sociedad como de la educación que brinda a sus estudiantes, siendo esta última su razón de ser.

Vallaeys (2007) precisa una serie de orientaciones estratégicas generales de responsabilidad social, enfocándolas en cuatro líneas de acción institucional para generar impactos positivos:

La primera línea se relaciona con la Gestión interna; en esta manifiesta que la meta es la transformación en una pequeña comunidad ejemplar de democracia, equidad (supresión de las segregaciones y corrección de los privilegios), transparencia (política y económica), para hacer de ella un modelo de desarrollo sostenible (política de protección del medio ambiente, uso de papel reciclado, tratamiento de los desechos, entre otros). Es decir, lograr una organización ejemplar en los tres niveles combinados del bienestar social, la sostenibilidad ambiental y la democracia interna.

En este sentido, los gerentes educativos deben afianzarse en lograr que la institución educativa se convierta en una comunidad socialmente ejemplar, pues esto equivale a un beneficio doble en cuanto a fuente de aprendizaje se refiere: el estudiante aprende contenidos, pero también aprende de los hábitos y valores ciudadanos mediante la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos comunes que forma las personas en valores.

La segunda línea se refiere a la docencia: donde la meta es capacitar a los docentes en el enfoque de la Responsabilidad Social y promover el aprendizaje basado en proyectos de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad social como fuente de enseñanza significativa y práctica aplicada a la solución de problemas reales. Aquí se trata de ser creativos y de imaginar cómo el estudiante

puede aprender lo que tiene aprender haciendo cosas socialmente útiles y formándose como ciudadano informado y responsable. Esto fomentará la creación de talleres de aprendizaje, mayor articulación entre las disciplinas (por la necesidad de un enfoque multi e interdisciplinario para tratar los problemas sociales), y mayor articulación entre la escuela y la comunidad.

En lo que concierne a la tercera línea, esta aborda el ámbito de la investigación: donde se busca promoverla para el desarrollo de las comunidades, bajo todas las formas posibles, mediante una integración de saberes donde tanto investigadores como docentes se encuentran trabajando sobre la misma problemática en el mismo lugar desde sus años respectivos.

Finalmente, la cuarta línea se relaciona con la proyección social: La meta es trabajar en interfaz con las coordinaciones y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad educativa.

Dejando atrás la marginalización institucional de estas iniciativas voluntarias humanitarias, por la debilidad de su vínculo con la formación profesional y la didáctica, la idea es lograr una integración de la proyección social en el corazón de la institución, gracias a una coordinación que gestione las iniciativas estudiantiles y docentes, y pueda controlar su calidad. Inútil de precisar que tal unión estrecha entre proyección social, docencia e investigación resultará sin duda en el aumento significativo del voluntariado estudiantil, puesto que el alumnado habrá podido aprovechar de un aprendizaje basado en proyectos durante su formación.

En cuanto a los impactos Vallaey (2007) considera que estos pueden agruparse en cuatro rubros:

Impactos de funcionamiento organizacional: Como cualquier organización laboral, la institución educativa genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de bienestar social debe de gestionar) y también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La institución educativa deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”.

**Impactos educativos:** La institución educativa tiene por supuesto un impacto directo sobre la formación de los jóvenes, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida. Influye asimismo sobre la deontología profesional, orienta la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social.

**Impactos cognitivos y epistemológicos:** La institución educativa orienta la producción del saber y las tecnologías, influye en la definición de lo que se llama socialmente “verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza”. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al participar en la delimitación de los ámbitos de cada año. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control social de la ciencia. Genera actitudes como el elitismo científico, la “expertocracia” o al contrario promueve la democratización de la ciencia. Influye sobre la definición y selección de los problemas científicos.

**Impactos sociales:** La institución educativa tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. No sólo tiene un impacto directo sobre el futuro del mundo en cuanto forma a sus profesionales y líderes, sino que ella es también un referente y un actor social, que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) capital social, vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, hacer accesible (o no) el conocimiento a todos. Así el entorno social de la institución educativa se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido en la solución de sus problemas.

### ***Competencias del Gerente Educativo***

Los seres humanos a lo largo de nuestra existencia hemos pertenecido a una organización y hemos pasado nuestra vida trabajando en distintas áreas y enfrentando innumerables desafíos para alcanzar las metas trazadas. En este sentido, el alto desempeño laboral viene determinado por una serie de factores como formación profesional, responsabilidad, capacidad para delegar, proyección de futuro, establecimiento de metas, los cuales forman parte elemental de la capacidad gerencial.

Una de las grandes características de los proactivos gerentes plenamente identificados ante los grandes retos que se generan en el presente, producto de la dinámica de la globalización, es la competencia y es aquí donde las instituciones educativas desempeñan un rol determinante que ha dado paso a nuevas transformaciones en los escenarios donde actúan, producto de las acciones gerenciales emprendidas y avaladas de conocimientos, estrategias, planes, que demuestran su factibilidad al ser puestas en práctica, capaces de alcanzar los objetivos definidos en su misión y todo lo concerniente en el logro de su visión, lo cual no es más que la habilidad para gerenciar.

Para Céspedes (2008), la gerencia no es más que “la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas”. Otra de sus definiciones señala que “la gerencia es aquella que fija la dirección de un organismo social y genera la efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de coordinar a sus integrantes”. Por otra parte, Drucker (2019) establece que “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Las posiciones presentadas me permiten vislumbrar la gerencia como un arte que es desplegado por aquellas personas que poseen habilidades para proyectar, decidir y actuar en función de alcanzar los objetivos planificados lo cual obtendrá a través de una evaluación constante para actuar en función de mejorar los resultados, este control debe proyectarlo de la mano con sus colaboradores, en una interacción humana constante sin perder el timón.

Desde el punto de vista de Conde y Ruetter (2018), en Venezuela el concepto sobre competencias está enmarcado en los términos sobre gerencia, lo que es un precepto selectivamente nuevo y generalmente se ha desarrollado en los estratos económicos; pero el crecimiento de la economía no es el resultado de seguir exclusivamente estas políticas, sino que existen otros principios a la luz de los contextos sociales, como en el caso de la educación que se constituye en prioridad de desarrollo. Por otra parte, los avances para el crecimiento y el desarrollo logrados a

nivel mundial deben ser puestos al servicio de la organización educativa, sobre todo si la gerencia tiene su cuota de apoyo en esos logros, ya que, en el difícil camino de hacer evolucionar la educación, se hace inminente ser más efectivos y productivos por las competencias que cada actor de la organización desempeña.

La gerencia educativa de acuerdo a Ruiz (2007), es un acto que incluye la dirección y es inherente a cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control, lo que a su vez constituyen las dimensiones consideradas para medir la efectividad administrativa y que según Conde y Ruetter (2018), se debe mejorar cada vez más desde la cima organizacional hasta llegar al docente, quien es actor fundamental en el proceso educativo. En tal sentido los gerentes universitarios deben cumplir funciones de planeación, control y ejecución con una retroalimentación que permita dirigir los esfuerzos en función de los resultados, por tanto, es responsable del éxito institucional.

Así, en el proceso gerencial de la supervisión educativa, el contexto social juega un rol que se hace cada vez más determinante por el grado de complejidad que adquiere, sobre todo por la función dinamizadora de los factores que determinan el producto educativo en el acontecer que el gerente hace del manejo de las dimensiones de cada nivel, así como de los indicadores que le permitan medir dichas dimensiones, que de acuerdo a Alles (2005) van en función de la relación entre las necesidades organizacionales y el puesto ocupado en un tiempo determinado.

La gerencia educativa, debe convertirse en un modelo de estrategias en la autodisciplina, esto lo establece el autor más adelante, adoptando los modelos de Senge (2005) como autodesarrollo dirigido en la autodisciplina, para el mejoramiento cualitativo de la educación, partiendo de que el mejoramiento y el comportamiento y potenciar los instrumentos que le sirven para recolectar la información acerca del supervisado, que sería el Coaching y del proceso que este sigue en vías de determinar si el desarrollo docente es acorde o no a los objetivos trazados como organización en la dimensión de la planificación, como parte del codesarrollo.

En la nueva concepción de la competencia gerencial educativa, es la dirección del docente, según referencia Antúnez (1998), la que trata de involucrar a todos los miembros del proceso educativo y en el que la participación se destaca, la elaboración

de planes de trabajo concebidos en correspondencia tanto a los intereses organizacionales, como a los del supervisor que utiliza sus estrategias y a los intereses de los supervisados, para mantener el carácter de objetividad, confiabilidad y alta validez.

Lo anterior implica lo que Burke (2001) plantea sobre la dirección del docente, desde el punto de vista del rol gerencial de la competencia en la organización, como “un sistema socio-técnico compuesto por un subsistema social que es la condición humana y en la cual se actúa recíprocamente en torno a la tarea y al subsistema técnico que es la utilización de instrumento para la recolección informativa” (p.23). Es decir, la gerencia no puede ser ejecutada de manera individual y unidireccional, al contrario, el gerente está rodeado de estímulos y respuestas afectivas que deben ser procesadas a través de la retroalimentación para responder a su entorno de manera assertiva, atendiendo la dimensión psicosocial de quienes lo rodean, así como la dimensión técnica que el trabajo en particular demanda, sumando entonces condiciones favorables para el cumplimiento del deber.

Para responder a esas exigencias gerenciales de competencia, el gerente debe poseer una adecuada formación, de manera que realice una labor de orientar y administrar las dimensiones ya establecidas, de tal forma que los logros en el mejor desenvolvimiento gerencial se deben valorar en los cambios de la organización y en el sistema total, no en sus miembros individuales, entendiendo que el renacimiento individual, de grupo u organizacional, son producto de un componente multidimensional: planificación, organización, ejecución y control.

### ***Estilo Gerencial***

Según Hernández (2005) el estilo es un rasgo del carácter y del temperamento individual que difícilmente se puede moldear. El carácter es todo lo aprendido después del nacimiento. Por su parte, el temperamento es todo lo innato, en otras palabras, es el comportamiento que se hereda. Por consiguiente, no encontraremos a personas con estilos gerenciales idénticos. Sin embargo, para efectos de la presente investigación y en aras de comprender el estilo gerencial de los directivos tomaré la investigación de Kurt Lewin quien clasificó la manera de ejercer la autoridad y la

comunicación en tres estilos de liderazgo: Autoritarios, Democráticos y Laissez Faire (dejar hacer, dejar pasar).

El estilo autocrático es de dominación, de imposición; este estilo lo poseen aquellas personas que dirigen a sus colaboradores a través de órdenes concretas orientadas a la realización de tareas específicas y, generalmente, sin dar explicación acerca de la finalidad de estas tareas. Por otra parte, se identifica por dar instrucciones directas, esperando obediencia inmediata. Está muy por encima de los Empleados, es eficaz en tareas sencillas o en situaciones de crisis, cuando se necesitan directrices claras. No lo es cuando se necesitan tareas complejas o los empleados tienen elevada calificación, porque tienden a rebelarse. Este estilo afecta al clima de la organización ya que obliga a una persona a trabajar sólo bajo sus indicaciones "haz lo que te digo". La flexibilidad de los procesos administrativos es lo primero en sufrir, la toma de decisiones siempre se hace desde arriba lo cual obstaculiza los procesos e impide que las nuevas ideas salgan a la luz.

Por otra parte, hace que las personas sientan que no se les respeta, lo cual ocasiona que el sentido de responsabilidad desaparezca, en virtud de que las personas dejan de actuar por su propia iniciativa porque no se sienten "dueños" de su trabajo y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos. Finalmente, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales.

El estilo democrático es participativo, involucrador e incluyente. Este estilo llega a permitir ante ciertas situaciones que la toma de decisiones se dé por votación, sin embargo, esta no es útil para efectos administrativos y directivos porque el líder democrático es quien busca el consenso general y la satisfacción máxima posible de todas las opciones y posiciones. Este estilo gerencial lo utilizan aquellos gerentes que piden opinión y consensuan con sus colaboradores las vías de actuación.

Por tal motivo, el gerente requiere estar abierto para aceptar ideas de los colaboradores, incluso en renuncia de las propias. Es eficaz cuando los empleados son competentes, cuando hay que coordinarlos o cuando el jefe no tiene claro el mejor enfoque frente a los empleados con ideas muy claras. No lo es en situaciones de crisis,

si los empleados no tienen información o no son competentes. Los gerentes que utilizan este estilo tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

El estilo Laissez Faire es de libertad, responsabilidad individual y grupal y deja al individuo tomar las decisiones que a su criterio sean más útiles para el fin colectivo. Este estilo requiere de la total madurez de los colaboradores y un comportamiento basado en valores compartidos sólidos. Se ha malinterpretado como un estilo anárquico, es decir totalmente permisivo.

### ***La Construcción Social del Conocimiento***

Según Gergen (2007) las críticas posfundacionales se han centrado en devolver a la cultura aquello que se ha declarado natural, es decir, reemplazar el supuesto de la verdad verificada mediante la naturaleza por la verdad creada en comunidad. En términos de los argumentos anteriores, esto es ver al conocimiento no como producto de las mentes individuales sino de las relaciones comunitarias. O más en general, todas las proposiciones con sentido acerca de lo real y de lo bueno tienen sus orígenes en las relaciones. Con esto se busca poner de relieve el sitio de la generación del conocimiento: el proceso continuo de coordinar la acción entre las personas. Lo cual es poner en primer plano el intercambio momento a momento, entre y en medio de interlocutores, y localizar el significado dentro de los patrones de interdependencia.

En la sociedad nada tiene significado hasta que las personas que la integran se lo otorgan puestos que las relaciones abren una variedad de alternativas que son seleccionadas diferencialmente. Ahora bien, para ver al conocimiento no como producto de las mentes individuales sino de las relaciones comunitarias el autor propone una serie de procesos a través de los cuales se construye el mismo, siendo el primero de estos: La indeterminación la cual señala que la inteligibilidad nunca está completa y que cualquier significado establecido está abierto a infinitas resignificaciones (Gergen: 2007 p.219). No existe un punto en el que el proceso de generar inteligibilidad se

consume. No existe una fijación de las palabras, por ende, no podemos garantizar el significado de lo que expresa una persona.

El segundo proceso lo constituye la polivocalidad, esta manifiesta que a medida que los interlocutores entran en nuevas relaciones e intentan crear una inteligibilidad juntos, se apoyarán en las prácticas anteriores que dan sentido. Y, puesto que normalmente han sido parte de muchas relaciones, dispersas a través del tiempo y las circunstancias, traerán al presente un vocabulario sustancial de palabras y acciones donde cualquier frase puede representar un pastiche de palabras pasadas, arregladas con coherencia y puestas a flote en un inexplorado mar sin destino fijo. Al mismo tiempo, por la fuerza de la tradición o de la historia circunscrita de intercambio, la creación de significado en una relación dada tenderá a reducir el rango de recursos utilizables (Gergen, 2007)

Seguidamente encontramos un tercer proceso, la contextualización, la misma hacer referencia a la generación relacional de significado emplea mucho más que las palabras y acciones de los interlocutores. Su coordinación frecuentemente usará varios tipos de objetos y tendrá lugar dentro de condiciones materiales específicas. Por tanto, el discurso del béisbol no sólo será interdependiente de patrones de acciones, sino de objetos como los bates, los guantes y las bolas. Y estos patrones de coordinación se verán facilitados y determinados por un campo de juego.

La pragmática, constituye el cuarto proceso y no es más que la visión relacional desarrollada y no sólo contrasta con la visión tradicional del lenguaje como expresión externa de un estado interno, sino con el ampliamente aceptado supuesto de que el lenguaje sirve como “imagen” o “mapa” exacto de la realidad (“que puede decir la verdad”). En cambio, el lenguaje funciona principalmente como rasgo constitutivo de las relaciones. En la misma forma que los amantes pueden requerir de un vocabulario de las emociones para crear un escenario de amor romántico, un equipo de laboratorio en neuroendocrinología también requiere términos como hipotálamo y aminoácidos para coordinarse alrededor de los procedimientos experimentales.

En ningún caso, ni en el amor ni en la neuroendocrinología, el lenguaje ni describe ni calca un mundo por fuera de sí mismo; más bien, el lenguaje funciona como un elemento esencial para el amor o la investigación de laboratorio (como las

sonrisas y los abrazos, en el primer caso, y los ensayos y las revistas, en el segundo). (Gergen: 2007 p. 221)

Finalmente, el quinto proceso lo constituyen las Variedades de construcción, aquí el constructivismo social intenta delinear un cuerpo de trabajo en el que son centrales los procesos cognitivos y el entorno social. En este sentido, el constructivista social frecuentemente hará de los procesos mentales, por oposición a los sociales, el objeto principal de investigación. (p. 224) Un constructivista social encuentra de poco interés, si no confusa, una afirmación teórica. Por el contrario, se centrarán en el discurso, el diálogo, la coordinación, la construcción conjunta de significado, el posicionamiento discursivo, y similares. Para el construccionalista social, las implicaciones pragmáticas tanto de la interpretación teórica como de la implementación metodológica son consideraciones críticas. No obstante, en su interés por el carácter relacional del proceso de aprendizaje, los construccionalistas y constructivistas sociales son completos aliados.

### ***Implantar la educación para toda la vida en el seno de la sociedad***

El informe a la UNESCO (2010) de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI señala que la educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI. Esta noción va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente, y responde al reto de un mundo que cambia rápidamente. Pero esta afirmación no es nueva, puesto que en anteriores informes sobre educación ya se destacaba la necesidad de volver a la escuela para poder afrontar las novedades que surgen en la vida privada y en la vida profesional. Esta necesidad persiste, incluso se ha acentuado, y la única forma de satisfacerla es que todos aprendamos a aprender. Pero además surge otra obligación que, tras el profundo cambio de los marcos tradicionales de la existencia, nos exige comprender mejor al otro, comprender mejor el mundo.

Exigencias de entendimiento mutuo, de diálogo pacífico y, por qué no, de armonía, aquello de lo cual, precisamente, más carece nuestra sociedad. Esta posición lleva a la Comisión a insistir especialmente en uno de los cuatro pilares presentados e ilustrados como las bases de la educación. Se trata de aprender a vivir

juntos conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad y, a partir de ahí, crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos, gracias justamente a esta comprensión de que las relaciones de interdependencia son cada vez mayores y a un análisis compartido de los riesgos y retos del futuro. Una utopía, pensarán, pero una utopía necesaria, una utopía esencial para salir del peligroso ciclo alimentado por el cinismo o la resignación.

En efecto, la Comisión piensa en una educación que genere y sea la base de este espíritu nuevo, lo que no quiere decir que haya descuidado los otros tres pilares de la educación que, de alguna forma, proporcionan los elementos básicos para aprender a vivir juntos. Lo primero, aprender a conocer. Pero, teniendo en cuenta los rápidos cambios derivados de los avances de la ciencia y las nuevas formas de la actividad económica y social, conviene compaginar una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de estudiar a fondo un número reducido de materias.

Esta cultura general sirve de pasaporte para una educación permanente, en la medida en que supone un aliciente y sienta además las bases para aprender durante toda la vida. También, aprender a hacer. Conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo, dimensión demasiado olvidada en los métodos de enseñanza actuales. En numerosos casos esta competencia y estas calificaciones se hacen más accesibles si alumnos y estudiantes cuentan con la posibilidad de evaluarse y de enriquecerse participando en actividades profesionales o sociales de forma paralela a sus estudios, lo que justifica el lugar más relevante que deberían ocupar las distintas posibilidades de alternancia entre la escuela y el trabajo.

Por último, y, sobre todo, aprender a ser. Este era el tema dominante del informe Edgar Faure publicado en 1972 bajo los auspicios de la UNESCO. Sus recomendaciones conservan una gran actualidad, puesto que el siglo XXI nos exigirá una mayor autonomía y capacidad de juicio junto con el fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo. Y también, por otra

obligación destacada por este informe, no dejar sin explorar ninguno de los talentos que, como tesoros, están enterrados en el fondo de cada persona.

La Comisión se ha hecho eco de otra utopía: la sociedad educativa basada en la adquisición, la actualización y el uso de los conocimientos. Estas son las tres funciones que conviene poner de relieve en el proceso educativo. Mientras la sociedad de la información se desarrolla y multiplica las posibilidades de acceso a los datos y a los hechos, la educación debe permitir que todos puedan aprovechar esta información, recabarla, seleccionarla, ordenarla, manejarla y utilizarla.

Por consiguiente, la educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia. Por último, ¿qué hacer para que, ante esta demanda cada vez mayor y más exigente, las políticas educativas alcancen el objetivo de una enseñanza a la vez de calidad y equitativa? La Comisión se ha planteado estas cuestiones con respecto a los estudios universitarios, los métodos y los contenidos de la enseñanza como condiciones necesarias para su eficacia.

## **ESCENARIO III**

### **NADIE CAMINA SIN RUTA ALGUNA**

*Declaro la independencia de la imaginación y el derecho del hombre a su propia locura.*

**Salvador Dalí**

#### **La Ruta**

En el presente escenario se señalan los fundamentos metodológicos, ontológicos y epistemológicos, que le dieron el soporte a la presente investigación. Se hace énfasis en la interactuación sistemática de tales fundamentos, porque la misma constituye la estructura conceptual y operativa que sirve de soporte al proceso cognosciente que se articula en el estudio. Ya que estamos inmersos en un mundo complejo, caracterizado por ser muy incierto y con múltiples dimensiones, en permanente evolución, Villegas (2012), sostiene que en las manifestaciones fenoménicas de esta nueva realidad, emergen problemas vinculados con la cotidianidad, interactividad y globalidad, los cuales ya no se pueden abordar de manera reductiva, con modelos de investigación de otras épocas, siendo necesario repensar los supuestos de paradigmáticos de la investigación, buscando dar una respuesta más acertada o ajustada a las demandas de estas nuevas realidades.

Es por eso que en la presente investigación asumí una nueva cosmovisión investigativa, que va más allá de una postura cualitativa, esto con la finalidad de poder afrontar la complejidad de los referentes ontológicos.

### **Ruta Ontológica**

El fenómeno a conocer en el desarrollo de mi trabajo lo enfoqué desde el punto de vista investigativo, que se concreta en la generación de una profundización hermenéutica de la gerencia de las instituciones educativas socialmente responsables, mediante un involucramiento directo para evaluar la manera de pensar, actuar e interactuar de los actores sociales que concretan tal gestión, en el contexto social en el cual interaccionan. Este abordaje se realizó motivado a la realidad en la cual se encuentran inmersas las instituciones educativas donde se hace necesario retomar su función como ente transformador del cambio social a fin de modificar los patrones de conducta rescatando y preservando su cultura mediante un involucramiento directo a las comunidades para escuchar y ser partícipes de su sentir en cuanto a realidad que se presenta y que se desencadenan en una serie de problemas sociales que afectan la calidad de vida de las personas, lo cual a su vez contribuirá con el desarrollo de la investigación para buscar opciones que se adapten a estas realidades y que modifiquen la realidad actual.

En este contexto, los fundamentos ontológicos que componen la realidad de estudio orientaron mis esfuerzos de manera procedural, conceptualmente y con una interacción consciente y racional, permitiéndome identificar, estudiar, interpretar y declarar las redes del conocimiento y conceptos que me aseguren la comprensión holística de la realidad. Es una conciliación de diversos protocolos, de múltiples visiones de entrelazamiento, de nuevos conceptos y herramientas, emergiendo un nuevo lenguaje. De esta manera es importante señalar, que la responsabilidad social se desarrolla cuando una organización toma conciencia de sí misma, de su entorno y de su papel en su entorno pues la misma presupone la superación de un enfoque egocéntrico. Donde la conciencia organizacional trata de ser global e integral incluyendo tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los trabajadores como a los clientes.

Bajo esta perspectiva, mi postura ontológica se sustentó en un enfoque cualitativo el cual según Ibáñez (1994):

Constituye una perspectiva epistemológica que busca interpretar el hecho social partiendo de la mirada de los actores sociales involucrados y que propone nuevas rutas de abordaje y análisis frente a la experiencia que, al ser vivida, construida y narrada dentro de los contextos culturales particulares, adquiere diferentes significados para los individuos en virtud de los diferentes grupos sociales que se hallan inmersos. (p.57)

El enfoque cualitativo se asumió, porque la realidad es creada desde el punto de vista de los actores y como resultado de un conocimiento individual, sin manipulación de mi parte ya que el desarrollo de mi estudio partió de un mundo conocido, del cual hice un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas con cada uno de los actores quienes son los actores sociales para poder interpretar la diversidad de sus realidades, y a partir de allí interpreté los procesos y estructuras sociales, desde su perspectiva; es decir, que asumí una visión fenomenológica donde mi tarea fue descubrir y describir las esencias y relaciones esenciales existentes en la realidad. Este proceso investigativo me permitió a su vez una construcción intersubjetiva de la realidad para generar conocimiento en un tiempo y espacio determinado.

Henry (2005) expone que el idealismo toma a un existente por fundamento, la subjetividad, y cae en la contradicción que al menos por un momento, para asegurar la obra propiamente ontológica que requiere toda manifestación, esta subjetividad deba, a su vez, despojarse de su estatuto de existente. En ese momento, que viene a reflejar la sospecha idealista sobre la necesidad de un elemento ontológico puro, la subjetividad deja de ser “substancia” y se torna “acto” no determinado, general, actividad virtual, posibilidad vacía de cumplir actos de pensamiento. Pero a la vez, como estos actos deben ser “reales”, esta subjetividad ha de ser comprendida por el idealismo como una “subjetividad empírica”.

Al menos, sostiene Henry (2005), esta filosofía ya es consciente de que para salvaguardar el estatuto puramente ontológico que requiere el fundamento, es preciso eliminar la existencia singular; es decir, todo carácter empírico. Esto explica que, en el idealismo, la subjetividad, pensada como fundamento, sea una “pura forma”, una “subjetividad transcendental”, una simple necesidad lógica. Pero también explica que, en la retranscripción de la misma aporía operada por algunas filosofías del siglo XX,

la subjetividad sea pensada como un “campo anónimo transcendental” o un “inconsciente”. Este resultado no es, pues, casual. La existencia puramente formal es lo que resulta lógicamente de un pensamiento contradictorio que identifica la condición de toda realidad con una realidad singular. El ser el horizonte de la fenomenalidad, sostiene Henry (2005), no es un existente singular.

Pero, reflexionando por estar inmersa en una nueva realidad, donde la multiplicidad de actores sociales, otorgan su propio significado a una realidad compleja, en este sentido, construí nuevos caminos, tal vez reinventando reglas por así llamarlo, generando una apertura a mi posición teórica y ontológica, de pronto permitiendo si el objeto de estudio lo requiere, utilizar corrientes aparentemente contrapuestas, esto para poder elaborar mi profundización hermenéutica. A fin de poder asumir una posición ontológica, que permita contrastar y conciliar mi primera intención intuitiva y fenomenológica, en un escenario cambiante, en permanente evolución, y deseosa de estar en correspondencia con los caminos nuevos que se están gestando y que cada día resultan más complejos, asumo una ontología mucho más allá que idealista, con una mayor flexibilidad para ajustarse a las demandas para comprender esta realidad emergente.

### **Ruta Epistémica**

El interés del ser humano por el conocimiento ha existido desde que este pudo tener uso de la razón y generar con ella avances tecnológicos, culturales, políticos, sociales, económicos y de todo tipo. Aquí es donde se ha construido entonces el interés por entender como el ser humano llega a conocer lo que le rodea, ya sea esto producto de la naturaleza o producto de su propia creación.

En este sentido, según Bunge (2002) señala que:

La epistemología contribuye a desenterrar los supuestos filosóficos de planes, métodos o resultados de las investigaciones científicas de la actualidad; ayuda a resolver problemas científicos, a reconstruir teorías científicas de manera axiomática a participar en las discusiones sobre la naturaleza y el valor de la ciencia pura y aplicada y, por último, servir de modelo a otras ramas de la filosofía. (p.45)

Por lo tanto, la epistemología es la ciencia que estudia el conocimiento humano y el modo en que el individuo actúa para desarrollar sus estructuras de pensamiento. Dicho estudio también es amplio y se relaciona con las justificaciones que el ser humano puede encontrar a sus creencias y tipos de conocimientos, estudiando no sólo sus mitologías sino también sus causas, sus objetivos y sus elementos intrínsecos. Es por ello, que la realidad objeto de estudio de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables se enmarcó dentro de la opción epistemológica a través del interpretativismo, el cual según González (2001):

se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social e intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control de paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción, busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo ínter subjetivo en el contexto educativo, desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos este gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. (p.1)

En función a esta posición, se intentó comprender la realidad desde los significados que emergen de las personas implicadas, por cuanto se estudiaron sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso, no observables directamente ni susceptibles de experimentación. En consecuencia, la reflexión epistemológica en el estudio de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables fue vista de manera compleja, por la diversidad de criterios con los cuales los actores sociales se expresaron sus más diversos conocimientos.

Teleológicamente la investigación cualitativa trasciende el recoger datos, descubrir hechos y analizar fenómenos, haciendo énfasis en la interpretación de los mismos, en una búsqueda constante de acciones que conduzcan a transformar la realidad dentro de un contexto histórico específico. Al respecto Morin (2002) acota que "...todos los problemas particulares no pueden plantearse y pensarse correctamente si no es en su contexto, y el contexto de estos problemas debe plantearse cada vez más en el contexto planetario". (p. 13); de allí que el espacio de investigación con una orientación cualitativa, trasciende los laboratorios para controlar y medir la acción de las variables, se expande en un sendero mucho más amplio con fronteras difusas, con

interfaces graduales que se propagan cada vez más en un entramado complejo de interacciones.

La realidad entendida múltiple, diversa, huidiza, que se construye y se complejiza con el devenir del tiempo, de naturaleza holística, no fragmentable, interactiva y dinámica, requiere; para acercarse a ella, para estudiarla, disponer de todo un arsenal de herramientas físicas y mentales que faciliten su descripción, interpretación y comprensión, si se quieren orientar las acciones hacia la transformación que exige la dinámica del mundo actual; donde se ha alcanzado un nivel de avances tecnocientíficos insospechados en cualquier época pasada, sin embargo, esto ha dejado colar una hiperespecialización, en la que se ha perdido la visión global y esencial de nuestro mundo, es decir, una visión humanista, ya que cada persona posee sólo una parcela muy reducida del saber.

Reconocer y repensar la realidad requiere que la misma sea percibida en forma holística, captando la complejidad humana y sus manifestaciones en todos los acontecimientos relacionados con la sociedad, entre ellos la educación. Al respecto Morin et ál. (2006), señalan "... que la complejidad emerge sobre todo en el campo de las ciencias... por antonomasia el calificativo de complejo... es el mundo social y humano... primordial para la experiencia educativa". (p. 63). En consecuencia, elucidar la multiplicidad de relaciones allí posibles requiere más que de un investigador, de un sujeto capaz de sumergirse y diluirse en la realidad; de percibir un panorama difuso de cualidades a través de sus sentidos, un artista que devele a través de información descriptiva; en fin, que se nutra del contacto, con la realidad compleja,

### **Ruta Metodológica**

El presente estudio se desarrolló bajo la concepción de una investigación social de diseño cualitativo, la cual permite al investigador diversos modos de comprender e interpretar la realidad. Las modalidades de investigación social cualitativa se conciben como formas de investigar en las que se consolida de manera estructurada una opción epistemológica, un propósito, una ruta metodológica y un arsenal instrumental. Por ende, la investigación propuesta se apoyó en un enfoque interpretativo – fenomenológico, para comprender y teorizar a través de los significados que emergen

desde los actores sociales, la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables.

Es así como se responde a los propósitos de la investigación, siendo estos: Desvelar los significados y significantes que le otorgan los gerentes a las instituciones educativas socialmente responsables. Interpretar los elementos significativos que se derivan de lo versionado por los actores sociales respecto a la gerencia de las instituciones educativas socialmente responsables. Generar una profundización hermenéutica de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables.

En torno a los antes señalado, Heidegger (2019), concibe la fenomenología como la ciencia de los fenómenos, que consiste en permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo, y en cuanto se muestra por sí mismo... Dicho de otra manera, el método fenomenológico aporta la intersubjetividad y la intuición en la comprensión de los fenómenos. Puede resultar particularmente útil para la interpretación de los hechos y procesos estudiados; para captar el sentido de los fenómenos y la intención de las actividades del investigador. En este método el investigador trata de describir la realidad vivida por otras personas.

En este orden de ideas, para Gurdián (2007) la fenomenología participa en la construcción social de la realidad proponiendo el estudio directo de las experiencias personales, tal y como parecen de la conciencia subjetiva. Su método consiste en poner en cuestión todo aquello que se da por sentado en la vida social. Así mismo, la autora antes citada señala que la fenomenología se encarga de describir experiencias sin recurrir a fenómenos causales.

El método fenomenológico no parte del diseño de una teoría, sino del mundo conocido, del cual hace un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas. El énfasis se encuentra en la interpretación de los significados del mundo y las acciones de las y los sujetos. El sentido – significado – se logra a través del diálogo y las interacciones, para lograr así una interpretación en términos sociales, dado que las acciones de las personas tienen una intencionalidad e influyen en las demás y viceversa. Es la búsqueda de las propiedades invariables de los fenómenos.

Gurdián (2007) describe cuatro etapas para aplicar el método fenomenológico en una investigación:

**Primera Etapa, Etapa Previa:** Clarificación De Supuestos. Como punto de arranque describí claramente los supuestos teóricos – epistémicos - metodológicos en que se sustenta el estudio.

**Segunda Etapa, Etapa Descriptiva.** Realicé una descripción del fenómeno estudiado el cual refleja la realidad vivida por cada sujeto – persona, así como su mundo y su situación. Esta etapa se realizó de la siguiente manera:

Una vez concretado el escenario donde desarrollé mi investigación procedí a asumir algunas posturas en cuanto a definir los actores sociales que suministraron la información necesaria para lograr los propósitos e intencionalidad de la investigación. A tal efecto, dentro del contexto de estudio evalué las instituciones que constituirían el escenario y que hacen vida activa en el municipio Iribarren del estado Lara, específicamente las Instituciones Educativas del subsistema media general: Unidad Educativa Nacional Aguedo Felipe Alvarado, ubicado en la entrada de la población de Bobare; Liceo Bolivariano Potrero de Bucare, ubicado en el caserío del mismo nombre; Unidad Educativa Nacional Víctor Manuel Ramos, ubicado en el caserío El Buchal; y finalmente, el Liceo Bolivariano José Roseliano Monjes, ubicado en el caserío La Chepa, donde hago vida activa como docente e investigador.

Durante esta etapa, se consideró el tiempo estimado para el levantamiento de dicha información mediante el abordaje que se efectuó a través de conversaciones donde se observó y se sintió el interés de cada uno de los actores sociales con relación a dar aportes para el desarrollo de la investigación. Por otra parte, se realizó la selección de los actores sociales de manera intencional, tomando en cuenta una cualidad particular que debía estar presente en sus voces, como lo es la ocupación en cargos gerenciales o directivos; ya que esta cualidad fue la que me permitió entrar en contacto con la verdadera naturaleza de la investigación.

Cabe destacar, que la selección se realizó a través de una conexión previa con los actores sociales involucrados, a fin de garantizar el compromiso de aceptación y participación en la investigación. De acuerdo a lo planteado anteriormente fueron seleccionados tres (03) gerentes y dos (02) docentes, cuyas funciones están

orientadas a gestión del conocimiento, interacción humana, contacto con las comunidades, investigación, trabajo comunitario, enlace con entes gubernamentales. Esta selección se realizó con el propósito de que, a través del suceso de pensar y conocer, se pusieran a prueba estilos de pensamiento emergentes lo cual a su vez me permitió un replanteamiento con nuevas interrogantes para de este modo abordar una nueva concepción de la realidad.

En función a lo antes expuesto y con la intencionalidad de establecer una interacción dialógica con los actores sociales, me apoyé en una dinámica multireferencial de lo real para lo cual desarrollé entrevistas a profundidad.

Para lograr los propósitos e intencionalidad de mi investigación utilicé los siguientes criterios para efectuar la entrevista:

1. Elaboré una serie de preguntas abiertas, las cuales fueron diseñadas como guía para ser aplicadas en las entrevistas.
2. Durante la entrevista estuve atento a todo lo que los actores expresaban, tanto oral como físicamente comparando la información suministrada con la información que manejo como investigador.
3. Contrasté lo que indicó cada uno de los actores en la entrevista.
4. Ofrecí retroalimentación para que los actores reflexionaran, clarificaran o proporcionaran una información más amplia, tratando de impulsar el diálogo para lograr un diagnóstico efectivo.
5. Estuve atento y escuché neutralmente a cada uno de los actores, promoviendo un espacio de confianza para que estos tuviesen plena libertad para expresarse.
6. El desarrollo y avance de la entrevista con cada uno de los actores sociales provocó el surgimiento de otras preguntas, que fueron formuladas a los fines de ampliar las versiones aportadas. Como investigador debo destacar que al realizar las entrevistas y reflexionar sobre el proceso en algunas preguntas tuve que mejorar su redacción, antes de efectuar el abordaje a otro actor social.
7. Las entrevistas se grabaron, lo que permitió que toda la información se guardara de manera más confiable, posteriormente fueron trascritas en forma detallada.

Es importante señalar, que el uso de esta técnica permitió dar mi aporte con base en el conocimiento generado producto de la experiencia personal que sostuve con los actores sociales donde los hechos se reflejarán tal como se percibieron en la interacción con su mundo. La entrevista se aplicó hasta el punto en que observé que la información que fue suministrada por los actores sociales era reincidente en sus apreciaciones, lo cual logré gracias a la investigación exhaustiva que realicé acerca del fenómeno de estudio. Es aquí donde de acuerdo a la información recabada con estas técnicas decidí culminar el proceso de recolección de la información.

### ***Tercera Etapa: Etapa Estructural***

En esta etapa, el manejo de la información y su interpretación implica una serie de procesos que orientaron la profundización hermenéutica, en este caso, una nueva visión de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables. A tal fin la información obtenida se organizó a través de una tabla con tres columnas, la cual permitió ubicar las categorías de análisis que sustentaron la interpretación de la información aportada por los cinco (05) actores sociales que se entrevistaron. Para ordenar la información proporcionada por los actores sociales utilicé un juego de matrices de análisis.

La Matriz I, contempla la organización de la información obtenida y el señalamiento de las categorías de análisis. Se construyeron en total cinco (05) matrices del tipo I, una para cada voz, el número de páginas para cada actor social, dependió del volumen de la información que proporcionaron. Una vez ubicadas las categorías de análisis se procedió a organizarlas con sus respectivas dimensiones; la cual reveló su estructura emergente. A tal efecto se utilizó una matriz con un número de columnas que responde al número de dimensiones de cada categoría de análisis.

La Matriz II, presenta de manera integrada y por categoría emergente el contenido de la información proporcionada por los actores sociales. En la estructura emergente de las categorías de análisis, se detectaron hallazgos relevantes, contenidos en la información proporcionada por cada uno de los informantes; los cuales se representaron a través de Ideogramas que grafican la información obtenida. Los cinco hallazgos relevantes, se utilizaron para interpretar contextualmente, toda la información proporcionada por los actores sociales.

### ***Triangulación de la Información***

Una vez efectuado los hallazgos, se dio paso al proceso de triangulación donde la interpretación contextual de toda la información, constituyó un ejercicio hermenéutico profundo y racional, que estructuró la intercomplementación de las distintas visiones de los cinco (05) actores que concretan la manifestación de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables; estos aportes a su vez fueron confrontados con los referentes teóricos de la investigación y de esa confrontación emergieron consideraciones que amplían la interpretación y comprensión del fenómeno estudiado. Se triangularon dieciséis (16) categorías emergentes, efectuándose un ideograma de la interpretación de las mismas.

### ***Cuarta Etapa: Etapa Cooperativa Dialógica***

Una vez efectuado el proceso de triangulación, se discutieron y evaluaron los resultados, lo cual me permitió generar una profundización hermenéutica en función a la realidad encontrada. Dicho constructo se edificó bajo la metáfora de un pintor que transita una ruta. A tal fin las categorías que emergieron del estudio fueron agrupadas y posteriormente subdivididas generando tres grupos guiados por los elementos comunes que comparten, cada grupo se acompaña de un Ideograma, finalmente la suma de estos dio paso a mi aporte como investigador mediante el bosquejo de una Profundización Hermenéutica de la Gerencia desde las Instituciones Educativas Socialmente Responsables, el cual también se acompaña de un Ideograma que entrelaza los anteriores.

### **Actores Sociales**

Este estudio se orientó a la necesidad de entender, comprender e interpretar la percepción que se dio en la concordancia con los actores sociales, tomando en cuenta las diversas miradas que se dieron sobre un mismo fenómeno. En este sentido, estos participantes constituyeron una significativa fuente de la información en el proceso investigativo, puesto que representaron los individuos que, por sus vivencias, experiencias, relaciones, me permitieron el acceso a otras personas y nuevos

espacios. A lo largo del proceso de investigación me fijé el propósito de establecer una relación de confianza con los actores sociales, que algunos autores como Taylor y Bogdan (2016) llaman rapport, en la que busqué una relación cordial que permitió que el actor social me manifestase de manera cómoda sus sentimientos y percepciones. De igual manera, estos autores señalaron, que, en las investigaciones de corte cualitativo, se debe diversificar el tipo de personas a entrevistar hasta descubrir toda la gama de perspectivas de las personas en las cuales se está interesado. De este modo, la elección de los actores sociales para mi investigación la realice bajo los siguientes criterios:

1. Que tengan participación en experiencias de gestión de innovación y gerencia.
2. Que pertenezcan a las áreas de conocimiento que se abordan en el estudio.
3. Que participen en los procesos académicos y administrativos de la institución.
4. Que tengan cualidades como fluidez, elocuencia, interés por el objeto de estudio, empatía.
5. Que demuestren sinceridad, ética, responsabilidad, valores humanos.

Es importante destacar que en la investigación cualitativa la representatividad, no es importante ya que lo que se busca es conocer la subjetividad, como lo señalan Álvarez y Jurgenson (2003):

En la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. Si en la investigación cualitativa buscamos conocer la subjetividad, resulta imposible siquiera pensar que esta pudiera generalizarse (p.33).

Para efectos de la presente investigación lo conforman cinco (5) actores sociales, de los cuales tres (3) son directivos y dos (2) personal docente con cargos de Coordinación, siendo estos:

1. Director de Unidad Educativa Nacional Aguedo Felipe Alvarado.
2. Subdirector Administrativo del Liceo Bolivariano Potrero de Bucare.
3. Coordinador de Control de Estudios de la Unidad Educativa Nacional Víctor Manuel Ramos.

4. Director del Liceo Bolivariano José Roseliano Monjes.
5. Coordinador de Control de Estudios del Liceo Bolivariano José Roseliano Monjes.

## **ESCENARIO IV**

### **REPRESENTACIÓN DE LA HERMENEUSIS INVESTIGATIVA**

*El acto de pintar se trata de un corazón contándole a otro corazón dónde halló su salvación.*

**Francisco Goya**

#### **Hermeneusis Investigativa**

En este escenario de la investigación se presentan los hallazgos obtenidos, los cuales poseen múltiples interpretaciones motivado a que la investigación se concibió epistemológicamente dentro del paradigma cualitativo interpretativo, donde se desentraña la realidad develando razones. En consecuencia, se presenta el resultado del proceso de categorización en el cual mediante los relatos de las vivencias de los actores sociales se evidencian los contenidos de conciencia del ser, en otras palabras, el sentido y significado de la gerencia desde las instituciones educativas socialmente responsables. A continuación, se refleja la información obtenida en la investigación de la siguiente manera:

1. Presentación de la Tabla I.
2. Presentación de Tabla II.
3. Hallazgos suministrados por los Informantes Clave de la Investigación
4. Interpretación Contextual de toda la información proporcionada por los cinco (05) actores sociales, donde se desarrolla el proceso de Triangulación de la información suministrados por los actores sociales de la Investigación.
5. Reflexiones finales
6. Generación de la Profundización Hermenéutica de la Gerencia desde las Instituciones Educativas Socialmente Responsables.

**Tabla I**

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el actor social 1

Categorías de Análisis	Dimensiones	Nº Línea	Información Proporcionada
Gerencia Educativa	Desarrollo Endógeno Desarrollo Externo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	Investigador: ¿Cuál es su definición de la Responsabilidad Social en la Gerencia educativa y cuál considera que son los elementos que la caracterizan? Informante: <b>mira la institución cuenta con un desarrollo externo</b> pueden trabajar con la comunidad, en (este) trabajamos con los docentes, con los centros de salud, empresas, demás instituciones, la comunidad, trabajamos con consejos comunales y en conjunto con todo lo que son el alumnado para tener un desarrollo endógeno completo interno y externo. ¿Considera usted entonces que la Responsabilidad Social que ha desarrollado la Institución Educativa pues va orientada al desarrollo de la parroquia? Claro que <b>sí (este...)</b> ¿Qué hace la institución? Bueno la institución como te estaba diciendo desarrolla proyectos para poder este trabajar en conjunto con la comunidad pues (este...) te voy a dar un ejemplo: los alumnos de 5to año. En quinto ellos tienen unas materias asignadas llamadas actividades complementarias donde realizan talleres y les dan a ellos una serie de charlas para evitar la cantidad de mujeres embarazadas, la natalidad y también para prevenir lo que son infecciones, (este...) como cuidarse, como mantener una salud natural y (este...) en cuanto a las mujeres de natalidad, recuerda también Johan que la institución no solamente (este...) hace eso esto (este...) sino también hacen jornadas especiales y también hay una planificación que contamos en la institución para darle a cada uno de los alumnos, para que las estudiantes aquellas que tengan ya hijos, tengan una programación de inicio para que no puedan tener tantos hijos y puedan estudiar y tener una buena calidad. ¿Cuáles son los elementos que caracterizan la Responsabilidad Social acá en AFA, estarían determinada por los diferentes años? <b>Exacto.</b> Es así cuando nosotros trabajamos, los alumnos más que todo en servicio comunitario en conjunto con la parte de proyectos (este...) ellos muchas veces trabajan con lo que es estadística a los de física, matemática. En cuanto a los de otros años ellos están en nuestras
Responsabilidad Social	Trabajo comunitario		

		32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66	innovaciones con respecto a cómo utilizar el agua y con lo que contamos todo lo que tenga que ver con mecanismo y tenemos unos buenos estudiantes en la institución donde se dan todos esos buenos conocimientos y le da mayor fluidez a cada uno de los proyectos que está desarrollando acá la institución. ¿En cuanto a los de GHC recuerda que es para trabajar con la tierra para tener un desarrollo amplio en donde la institución (este...) una vez un grupo de alumnos encontraron unas hectáreas para poder trabajar esas tierras y producir y ves... cómo te explico? De que ellos pudieran tener económicamente pudieran producir y culminar sus estudios con este proyecto, lamentablemente no se pudo lograr, pero es uno de los proyectos que está con los productores donde la institución cada una que contara con esta oportunidad contara con tierras para que el alumno al culminar su bachillerato pudiera producir algo, pero no sé qué fue lo que pasó lamentablemente (este...) hay proyectos que no se lograron. Por la parte de siembra, los alumnos también van a las parcelas hacen sus prácticas, (este...) lo que es piña, ajíes, proceso de campo. Trabajan en comunidad para poder ellos desarrollar unos proyectos extraordinarios y cuando vengan cumplen con el desarrollo de la 058 adecuado al contexto en el que viven. ¿A qué considera usted que se debe que algunos proyectos no se logren? Bueno... yo no diría que es una mala planificación simplemente, es que económicamente no cuentan con unos recursos y recuerda que hay proyectos que son muy caros y no cuentan con maquinaria, muchas veces no contamos con la tierra y si la tenemos no tenemos maquinaria, si tenemos maquinaria no tenemos la parte económica esos son los factores que influyen. Investigador: ¿Cuál es su definición de Gestión de Impacto? Informante: ... Bueno... hacer una institución para el Desarrollo de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado. Eso para mí es una Gestión de Impacto. ¿Cree usted que AFA está desarrollando una Gestión de Impacto? Claro. Por supuesto, solamente el hecho de que contamos con buena matrícula creo que eso es una buena gestión. Investigador: ¿Cómo gerente que mecanismos podrían utilizarse para hacer de la institución un ente competitivo? Informante: Bueno tenemos (este...) bueno recuerda
Gerencia Educativa	Recursos materiales		
Responsabilidad Social	Gestión de impacto		

Gerencia competitiva	Integración Trabajo en equipo	67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101	<p>que nosotros en la institución contamos con una zona estratégica. Las muchachas como te dije cuando están embarazadas cuentan con atención médica del ambulatorio donde ellos ponen sólo un pequeño granito para tener sus bebes en la en lo que son ambientes seguros. También tenemos la planificación, como te dije hacemos jornadas fuertes para que ellas puedan tener incluso los aparatos anticonceptivos, las anticonceptivas, se les hace talleres a los muchachos. Ellos desde muchachos ya viene trabajando en las parcelas, eso se fomenta acá porque es zona rural y ya sus familias lo han hecho anteriormente, es como una tradición. Entonces, qué se hace, tratar de que ellos puedan hacer proyectos no factibles sino proyectos de transformación porque la idea es que, si no llegasen a ir a la universidad, tengan como planificar su futuro en base a lo que se les ha enseñado en la institución con los talleres correspondientes, en la zona tenemos buenas costureras y estamos tratando también que ellas den sus talleres gratuitos. Trabajamos en conjunto con el ambulatorio y la casa de la cultura y todo lo que tenga que ver para poder nosotros desarrollar y dar al alumno aquel fortalecimiento y conocimiento donde ellos puedan (este...) culminar cada una de sus etapas.</p> <p>¿La institución ha integrado sus esfuerzos con otras Instituciones para lograr esta competitividad? Sí, claro por supuesto.</p> <p>¿Qué Instituciones por ejemplo podría nombrarme usted para la institución? Bueno tenemos el ambulatorio, también tenemos lo que es son la casa de la cultura, tenemos la atención de los consultorios barrio adentro, con sus médicos, algunas empresas privadas de la zona. todo lo que tenga que ver.</p> <p>¿Quiénes son los que van para allá? Todos los interesados en participar en los planes de formación. Desde que inician hasta que culminan estos jóvenes van al campo, no puede decirse que la institución tiene mediocres porque desde el inicio estamos formando alumnos o egresados con calidad.</p> <p>Investigador: ¿Socialmente que influencia ha ejercido la institución en el desarrollo de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado? Informante: Bueno recuerda que (este...) la institución al traer comenzó con empleo ¿por qué? Recuerda que hay muchísimos egresados, la verdad es que alrededor existen comercios que levantan la zona y</p>
Responsabilidad Social	Generación de empleo	100 101	

Gerencia integral	Interrelación institucional	<p>102 además, con los profesionales que se forman en las universidades basta y sobra, el mejor ejemplo son nuestros profesores que son egresados en bachillerato de aquí mismo y se fueron a formar a la UPEL y luego, se vienen a trabajar acá. Tenemos médicos, veterinarios, administradores, hasta gente que se ha dedicado a comercializar hortalizas. Es una gran muestra de desarrollo.</p> <p>103 Entonces económicamente y socialmente la institución ha traído una estabilidad si se puede decir a mucha gente de la Parroquia.</p> <p>104 ¿Existe integración de la institución con el Gobierno Local para lograr el desarrollo de la parroquia, Trabajan de la mano? Claro por supuesto</p> <p>105 que sí, la institución siempre ha tenido el apoyo tanto de la parroquia como del municipio como a nivel Nacional, Estadal y Regional</p> <p>106 porque (este...) recuerda que ella ha traído un desarrollo o un impacto porque estamos creando profesionales. Bobare cuenta con</p> <p>107 esta institución insignia de la parroquia, pero hoy en día podemos</p> <p>108 contar que egresamos cantidad y calidad y trabajamos de la mano.</p> <p>109 Hemos logrado que esos alumnos que estaban desempleados hoy</p> <p>110 pueden estar trabajando en el desarrollo del país.</p> <p>111 ¿Existe algún mecanismo, alguna estrategia que ustedes utilizan para determinar</p> <p>112 realmente cuento de los egresados han entrado al campo laboral?</p> <p>113 ¿Egresamos y empezamos a trabajar de una vez? porque existen</p> <p>114 ciertos parámetros acá y de hecho la ministra de Poder Popular para</p> <p>115 la Educación manifiesta que muchas veces los estudiantes que</p> <p>116 estamos formando al salir como bachilleres pues se frustran porque</p> <p>117 uno no tiene el acceso al espacio laboral, por eso es que vemos</p> <p>118 muchos profesionales pues bueno en trabajos para los que no han</p> <p>119 sido formados como venta de comida rápida, vendedores</p> <p>120 ambulantes aun cuando puedan ser ingenieros, administradores.</p> <p>121 ¿AFA ha hecho seguimiento para realmente poder medir si estos</p> <p>122 estudiantes han logrado insertarse en el campo laboral?...Bueno...</p> <p>123 (este...) la última vez que se hizo el Acto (este...) se mostró una</p> <p>124 dirección donde aquellos alumnos que estaban desempleados o que</p> <p>125 iban posiblemente a tener empleo, ellos podían registrarse para</p> <p>126 poder ellos llamarlos y ubicarlos en un trabajo... realmente a algunos</p> <p>127 los han llamado a otros no por... me imagino que por la disponibilidad</p> <p>128</p> <p>129</p> <p>130</p> <p>131</p> <p>132</p> <p>133</p> <p>134</p> <p>135</p> <p>136</p>
Responsabilidad Social	Generación de Empleo	

Gerencia Educativa	Beneficios Sociales	<p>137 que hay en cada una de las empresas y la oferta acá en AFA. Pero      138 si te puedo asegurar que en muchos sitios están incorporados. En la      139 chamba juvenil, en los ambulatorios, en los espacios de la Jefatura      140 Civil, en la Junta Parroquial, en algunas empresas privadas y del      141 estado que funcionan acá en la parroquia. De la misma manera la      142 Gobernación. También te puedo decir que hay muchísimos      143 estudiantes que fueron llamados muchísimo antes de recibir el título;      144 con solamente que hemos podido ayudarlos, los asesoramos para      145 que nada más no sirvan a la comunidad, sino que puedan insertarse      146 en la educación superior y formarse como futuros profesionales de      147 este país. Condecierte y ellos hay están trabajando. Además, la gente      148 de FUNDAYACUCHO ha venido hasta acá a asesorarlos, y que      149 puedan ellos optar a los beneficios socioeconómicos con los que      150 este ente apoya a los estudiantes del país. Investigador: ¿Cómo      151 gerente educativo considera que la Responsabilidad Social se aplica      152 a lo interno y externo de la institución? Informante: Claro que si por      153 supuesto como te dije previamente la institución (este...) ya te dije lo      154 que aquí internamente los estudiantes cuentan con orientación y en      155 cuanto a lo que es externamente nosotros también contamos con      156 servicios, mejor dicho, cada uno de los empleados contamos con un      157 seguro, seguro social. Ahorita gracias al presidente de la República      158 este se recuperó el seguro nos atiende inmediatamente cosa que      159 antes no hacían, por eso te digo que si hay Socialismo si hay      160 Revolución y gracias al presidente hoy día contamos con todos esos      161 beneficios. ¿Externamente? Eso es la parte interna, externamente      162 como gerente educativo cómo se aplica a la sociedad... me estás      163 diciendo que a lo interno me hablaste de lo que es la proyección tanto      164 para los alumnos como para los empleados, ¿los diferentes      165 beneficios que tienen y en la parte exterior de la Institución? Bueno...      166 recuerda que nosotros trabajamos también muchísimo con la      167 comunidad cuando hacemos lo que te dije una condición que se      168 llama Servicio Comunitario por la 058, que para el alumno poder      169 graduarse tiene que cumplir con este requisito (este...) eso lo exige      170 la Ley eso está dentro de la Ley, el alumno debe realizar servicio      171 comunitario para ellos poder optar al título de bachiller. ¿Cuándo</p>
Responsabilidad Social	Servicio comunitario	

Gestión Social	Valoración y crecimiento local	172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185	nosotros trabajamos con servicio comunitario? Bueno... cuando (este...) ya llevamos más del 50% del año aprobado entonces una vez que ellos tienen trabajan. Los estudiantes prácticamente ellos hacen gestiones sociales, salen a la comunidad ellos hacen con todo lo que es la gente de los consejos comunales hacen un auto..., hacen una valoración en cada uno de los sectores que le corresponde, si es necesario de ver que cantidad de población. Hacen un estudio a los niños, a los adultos y a los ancianos en lo que es la atención, para buscar todo lo que tenga que ver con tratamiento y para llevarle ayuda a cada uno de ellos. Eso es en cuanto a los de 5to año. En cuanto a los demás te dije que ellos trabajan mucho con lo que son los servicios para la gente de los consejos comunales para llevar ellos o mejor dicho para ayudarlos a fomentar cualquier proyecto, para sacar estadísticas, para ver cuando hay debilidades en cada uno de los proyectos; la parte económica para sacar las cuestiones de los presupuestos sobre todo lo que es vivienda y hábitat. Hoy lo tenemos entonces ellos siempre están allí para orientarlos darles talleres. En cuanto a la parte de Proyectos bueno te digo que ellos trabajaron muchísimo con los profesores para orientarlos a como ellos pueden ahorrar la parte del desarrollo sostenible y en la parte agrícola que es la gente de aquí (este...) ellos están trabajando muchísimo con la gente de la comunidad, que te puedo decir... la zona de las montañas, los caseríos, de forma que todos trabajemos en el desarrollo de proyectos a fin de ayudar a todas las comunidades y pues sentir que estás colaborando con el bienestar de todos y con el desarrollo de la parroquia. No te voy a decir que esto se hace todo el tiempo, pero es algo con lo que queremos ayudar, proyectar la institución a toda la comunidad y que ellos sientan vinculación con nosotros también, aquí hay mucha ventaja porque somos todos de aquí y aquí nos estamos ayudando desde la entrada de Bobare hasta el final, los del otro lado, como los de acá, los de la zona baja, la zona alta y trabajando con lo que es la parte de la tierra. Cuando están sembrando ellos están allí para poderlos ayudar y orientarlos, que están haciendo mal, cómo lo están haciendo, por qué utilizaste fertilizante. Todo esto nosotros hacemos
Gerencia Educativa	Desarrollo de Proyectos	186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206	

Responsabilidad Social	Servicio comunitario	207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241	externamente y en cuanto (a...) bueno nosotros como trabajadores hemos realizado jornadas donde hemos ido a sembrar nuestros árboles, nuestros árboles de fruta, nuestros vegetales y otros árboles que complementan lo que es (este...) el cuidado de nuestra tierra. Investigador: ¿Qué estrategias promueve la institución para que los alumnos asuman la responsabilidad social? Informante: Bueno... como te dije su servicio comunitario de la 058 eso es lo que estamos proveyendo para poder irse y trabajar su comunidad. ¿Y si el alumno no desea asumir el servicio comunitario? Bueno lamentablemente no obtiene su título pues como te dije ellos... eso es una Ley, eso está establecido eso es obligatorio para todos los bachilleres para optar su título. Investigador: ¿Cuál es la filosofía de gestión de la gerencia educativa? Informante: Bueno nosotros pues delimito nuestra misión es formar ciudadanos y ciudadanas forjando competencias y valores socialistas mediante la docencia, para la formación social, la defensa integral y el desarrollo sostenible y sustentable del País. Investigador: ¿El comportamiento organizacional, encaja dentro de la filosofía de gestión? Informante: Claro que sí. ¿Por qué? Bueno porque te estoy diciendo nosotros trabajamos tenemos la investigación con eso de los proyectos. ¿El docente, cuál es el comportamiento del docente dentro de la Institución en lo que es esa filosofía en Gestión? ¿Cómo promueve el Docente esa responsabilidad social en el alumno? La informante efectuó un suspiro prologado... Bueno... (este...) el Docente desde que inicia acá siempre se le dice desde que se contrata cuáles son cada uno de los valores que nosotros tenemos Responsabilidad, Sociabilidad, Igualdad, Justicia, Prosperidad cada uno de esos requisitos porque recuerda te estoy diciendo que cada uno de los valores son socialistas los que están dentro de la institución y los que somos que trabajan acá deben saber, conocer cada uno de estos conceptos. Investigador: ¿Qué sentido le otorga a la proyección social y el trabajo con la comunidad? Informante: (Este...) (prolongado silencio) bueno desarrollo de Proyectos. El desarrollo de los proyectos es elemental para poder uno tener una institución educativa (este...) con éxito. ¿Solamente en la parte de Desarrollo de Proyectos trabaja
Talento Humano	Filosofía de Gestión	210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241	
Axiología Socialista	Responsabilidad, Sociabilidad, Igualdad, Justicia, Prosperidad	207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241	
Gerencia Educativa	Desarrollo de Proyectos	207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241	

Responsabilidad Social	Servicio Comunitario	242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276	<p>aquí en la institución? Claro, te estoy hablando de lo que es Servicio Comunitario que es la 058, cuando te hablo de Talleres de Formación que realiza la institución es otra cosa, cuando te digo de lo que es hacer proyectos para la comunidad es otra cosa, cuando te digo que es curso de manualidades, de papelería, de lo que es de todos los proyectos de aprendizaje, para uno darles un certificado y ellos poder tener lo que es el... Bueno el certificado significa que usted está otorgando el que sí está apto para poder trabajar. ¿Antes del que el docente entre a la institución debe estar avalado por el área política?</p> <p>Claro, por supuesto recuerda que nosotros tenemos tres maneras por donde deben pasar cada uno de los docentes. Primero, esta UBCH para ver si ellos realmente cuentan con cada uno de los requisitos, luego ratificas con cada uno de los requisitos, pasas al Centro de Desarrollo de la Calidad Educativa ahí te entrevistan y ven realmente si tu disponibilidad está acorde a la necesidad de la institución, una vez que lo aprueban pasas por la supervisora de zona y te dicen realmente cual es la vacante y dónde serás ubicado, siempre es cerca del domicilio. ¿Será la Responsabilidad de todos o solamente consideras que la responsable es la Gerencia? No, todos debemos aportar un granito de arena. Si nosotros, mira... si tu como ser humano no te haces responsable o cada una de las personas a tu alrededor no se hacen responsables para poder aportar una nueva idea a la institución o a donde tu estés, no estás aportando.</p> <p>Investigador: ¿Será la investigación un elemento clave para generar impacto social o existirán otros elementos? Informante: Sí, claro que si (pausa prolongada) cuenta con proyectos. ¿la investigación cuenta con proyectos, la institución tiene específicamente un área de investigación? Claro que sí, nosotros tenemos aquí en AFA la investigación en la subdirección académica donde ellos simplemente lo que hacen es asesorar los proyectos de los alumnos que están...en compañía de los profesores de ciencias de la tierra, GHC, tú sabes que hay dos modalidades para los alumnos, los que son de trabajo de campo, o experimentales, ellos pueden optar tanto o por uno o por otro. Si el alumno opta por el trabajo especial pues sencillamente los pasos a seguir son (este...) todos los profesores le</p>
Talento Humano	Selección de personal	252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267	
Gerencia Educativa	Responsabilidad	268 269 270 271 272 273 274 275 276	
Gerencia Educativa	Investigación		
Gerencia Educativa	Investigación	276	

Responsabilidad Social	Generación de empleo	277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311	dan unas orientaciones, le dan una especie de talleres para ellos iniciar su proyecto de investigación, le dan cual es el tipo de investigación que pueden optar. ¿Conoce usted o ha desarrollado el área de Investigación algún proyecto que haya causado impacto acá en la comunidad? Bueno, yo te puedo decir que la mayoría de las investigaciones que han realizado, son investigaciones dentro de la institución. ¿En qué? Los alumnos vienen muy pero muy mal preparados a nivel de básica, cuando ellos llegan al liceo pues bueno entonces ellos están haciendo un proyecto, el que mayor resalto fue un proyecto de lectura y escritura donde ellos lograron un grupo de alumnos que no sabían ni siquiera leer ni escribir ni formar un párrafo, pues hoy día estos alumnos son excelentes. ¿Pero el proyecto se desarrolló para ser aplicado acá en la institución o en una escuela? No, el proyecto lo aplicaron fue dentro de la institución, nunca lo han aplicado fuera de ella. ¿Por qué? Porque la investigación que se hizo fue a nivel de media general mas no a nivel básica. Investigador: Bajo qué criterios evalúa el entorno en el cual se encuentra la institución para proyectarla en un ente socialmente responsable. Informante: Bueno... tenemos un entorno lo más que se resalta son los positivos, tenemos una institución con una matrícula muy alta. A esto se le suma que venimos trabajando de la mano con las comunidades, los consejos comunales, las UBCH, la junta parroquial, jefatura civil, acá hacemos el trabajo de cumplir con la sociedad. Además, hemos cumplido con los profesionales de la docencia de nuestra parroquia quienes progresivamente se ha indo incorporando a las filas docentes de nuestras instituciones en todas las especialidades y otras han sido cubiertas con chamba juvenil. Investigador: ¿Como gerente qué características consideras que posee tu estilo gerencial? Informante: Bueno, yo diría que soy una gerente participativa me gusta que mis compañeros de trabajo, yo no los veo como si fuesen inferiores a mí, siempre los veo como un compañero más. Siento que cuando cometo un error y fallo ellos me rectifican, yo lo que hago es crecer y volver a rectificar cada uno de estos errores. Decirles a ellos ¿Cuál es la mejor alternativa? ¿Qué crees tú? O sea, ellos son los me dan, los que me dicen en que estoy
Gerencia Participativa	Escuchar a los trabajadores		

Gerencia Efectiva	Gestión de impacto	<p><b>312</b> fallando y ellos me deben dar la solución. Porque pienso que para  <b>313</b> uno ser un buen gerente debe escuchar a los que están a su  <b>314</b> alrededor. Investigador: ¿Influirán la Responsabilidad social y la  <b>315</b> gestión de impacto en la Gerencia? Informante: Sí, esta es la manera  <b>316</b> de mostrar que la institución es exitosa, como te dije iniciamos con  <b>317</b> buena matrícula este año. Yo creo que tenemos el mayor impacto de  <b>318</b> ha tenido esta parroquia, la gran cantidad de estudiantes que hasta  <b>319</b> hoy día hemos egresado. Hemos egresado muchos bachilleres y  <b>320</b> gente productiva para la parroquia.</p>
-------------------	--------------------	---

**Tabla I**

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el actor social 2

Categorías de Análisis	Dimensiones	Nº Línea	Información Proporcionada
Axiología Socialista	Razón Social	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13	Investigador: ¿Cuál es su definición de la Responsabilidad Social en la gerencia educativa y cuál considera que son los elementos que la caracterizan? Informante: Bueno mira la definición de la responsabilidad social en la gerencia educativa va abarcada principalmente en ese servicio que le podemos brindar nosotros a los estudiantes verdad... como entes sociales como el futuro de nuestro país de nuestra juventud que está enmarcada para eso, buscando los pormenores para ellos ser atendidos de la mejor manera sin (este...) sin enmarcar pautas que no sean reales, sino todo en un bien de la razón social con el buen sentido moral y ético que nos caracteriza a la institución. ¿Considera entonces usted que la gerencia educativa estaría orientada es a la atención del estudiante? Sí, nuestra razón de ser es el estudiante, atender al estudiante en su mejor forma, sin, como vuelvo y lo repito sin caer en cosas que no sean legales siempre contenidas en la parte legal.
Asistencia Social al estudiante	Atención, Conocimiento de necesidades, formación, reglamento, beneficios	14 15 16 17 18 19 20 21 22 23	¿y qué elementos caracterizan esa responsabilidad social de la cual usted me habla? Te podría decir la ética, la atención (este...), el conocimiento de los el conocimiento tanto de sus necesidades como de la institución, es la importancia la formación de todo lo que les concierne a ellos con respecto al reglamento, a tiempo de ejecución, sus materias, sus beneficios que puede tener como estudiante y todo lo que concierne a ellos como ente social. Investigador: ¿Cuál es su definición de Gestión de Impacto? Informante: ¿Gestión de impacto? Yo podría llamar que gestión de impacto para mí es aquella gestión que marca ciertas etapas dentro de cualquier proceso administrativo. ¿Cuándo me habla de etapas podría definirme algunas de ellas? ¿Infórmeme cuáles etapas? Por lo menos puede ser en el momento de desarrollo,
Gestión Efectiva	Gestión de impacto	24 25 26 27	en el momento de ejecución, en el momento de planificación, prácticamente se puede hacer también en el momento de hacer la FODA para ver a que parte vamos a llegar, las etapas que maneja la
Gerencia Educativa	Procesos Administrativos	28 29 30	

Gerencia competitiva	Excelencia Educativa	31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65	<p>parte administrativa. Investigador: ¿Cómo gerente que mecanismos podrían utilizarse para hacer de la institución un ente competitivo? Informante: ¿a nivel de estudiantes o a nivel de personal? Ambos... si porque a nivel de estudiantes siempre hemos partido de nuestro lema “Excelencia Educativa Abierta a Todos” hemos partido que para ser un ente competitivo a nivel educativo es eso, que la excelencia de nuestros estudiantes, la cultura, la capacidad informativa de ellos, el desarrollo intelectual, el... adicional a esto, a su forma moral, su ética que puedan tener, sus valores que se inculcan aquí. Somos un ente competitivo al extremo de que somos una institución que es muy llamada aparte de que digamos que los representantes de los representantes de los jóvenes les llama mucho la atención que tratamos de cambiar su forma de ellos actuar, su forma de ellos vestir, no es que los estemos encajonando en algo, sino que le damos los valores de los cuales la sociedad ahorita está muy perdida con esa parte de los valores. ¿Qué rol cumple el docente para alcanzar esa excelencia educativa acá en la institución donde labora? Mucho, aunque no manejo mucho la parte docente porque ahora ando en esto de gerenciar, pero el docente es la piedra fundamental en eso, dar ejemplo, cumplir, cumplir a cabalidad con sus tareas, sus obligaciones, llegar más allá de ser simplemente un docente de pizarrón, sino inculcarle valores, vuelvo al tema de los valores, la moral, ellos ser más que un docente ser un amigo, por llamarlo de alguna manera el docente padre, conocer al joven, que le está sucediendo y no solamente el docente yo creo que nosotros la parte administrativa también nos hemos involucrado mucho en eso simplemente no estar pendiente de que el joven se va porque se quiera ir sino buscar la forma de ayudarlo, puede ser económicamente, puede ser personalmente puede ser familiar total saber porque el joven se quiere retirar de la institución, para ver cuál es su promedio, por qué lo tiene tan bajo, reorientarlo porque realmente no tiene actitudes para ello, sin ofenderlos a ninguno de ellos pero algunos muchachos están desorientados en eso.</p> <p>Investigador: ¿Socialmente que influencia ha ejercido la institución en el desarrollo de la parroquia Aguero Felipe Alvarado? Informante:</p>
Axiología del Docente	Cumplir tareas y obligaciones, inculcar valores, ser docente amigo		
Responsabilidad Social	Valoración y crecimiento local		

Responsabilidad Social	Valoración y crecimiento local	66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100	Mucho. ¿En qué? Socialmente, bueno la parroquia Aguedo Felipe Alvarado ha crecido desde el momento que llegaron a abrirse más instituciones de media general eso ha hecho que ya esos pobres muchachos no tengan que irse hasta Bobare, entonces, la misma gente ha formado sus negocitos porque ven que estos caseríos empiezan a tener movimiento de gente, de profesores, de personal, de estudiantes, se siente aquella..., un respeto.... ha crecido de todas formas. ¿La institución ha integrado su trabajo con las comunidades, con el gobierno local? Bueno, sí con el gobierno local bueno hemos tenido nuestro... tratamos de que todos los gobiernos locales porque aquí no emergen sólo Aguedo Felipe Alvarado, aquí hay profesores de Barquisimeto y eso hace pues que los muchachos tengan otra visión de mundo porque aunque uno no quiera decirlo, el profesor de Barquisimeto trae otra visión y eso ayuda, así como también los profesores nuestros que están haciendo sus maestrías y estudios en Barquisimeto, esa gente hace que los muchachos se proyecten a crecer y a ser mejores personas. acá entra la responsabilidad social del docente al nada más no mostrarse como un dador de contenido, sino que es un formador y constructor de personalidades, profesionales, jóvenes con visión de futuro, eso es lo que la gente tiene que ver, que, aunque somos un caserío formamos muchachos para la vida. eso de una u otra forma han influenciado en esto... en tratar de ayudar a algunos jóvenes con algunas becas, con algún servicio. Con recibir nuestros jóvenes, con darles entrada para conocer las etapas de..., nos caracterizamos a nivel educativo porque mandamos a los jóvenes al campo de trabajo, conocer esta parte se puede decir... Investigador: ¿Cómo gerente educativo considera que la Responsabilidad Social se aplica a lo interno y externo de la institución? Informante: Interno y externo. Interno es más fácil de medirlo porque lo manejamos nosotros aquí esta parte y externo porque nosotros tenemos bastante campaña que va en procura de la... uniéndonos en la parte comunal como tenemos el servicio comunitario con la 058, nos ayudamos en ese enlace tratamos de integrar comunidad con institución con ciertos procesos, la institución en la escuela tenemos estudiantes en la parte
Gerencia Integral	Interrelación Universitaria		

			101 de las escuelas, tenemos en la parte de salud que se la pasan en la 102 comunidad y hacemos nuestro aporte social para ello. ¿En la parte 103 interna como gerente educativo como ves la responsabilidad social, 104 aquí internamente con el personal existe responsabilidad social? 105 Existe responsabilidad social a nivel de...la... ¿del personal 106 administrativo, de la estructura organizativa interna de la institución? 107 Sí, sí existe, pero hay por lo menos hay bastante compañerismo por 108 llamarlo de alguna manera, tenemos bueno nosotros tenemos 109 nuestros beneficios a nivel de contractual todos gozamos de este 110 beneficio... los que estamos como fijos hacemos nuestros aportes 111 más allá de nuestra responsabilidad. Investigador: ¿Qué estrategias 112 promueve la institución para que los alumnos asuman la 113 responsabilidad social? Informante: Foros, bueno.... foros, por la 114 mayoría charlas, tenemos varias materias que van a eso, tenemos la 115 parte de servicio comunitario con la 058 que nos ayuda. Tenemos la 116 parte del grupo de milicianos que conforman la institución, que están 117 dados al servicio prácticamente. Tenemos... todo evento que nos 118 puedan llamar y de las diferentes comunidades que tengan esa 119 responsabilidad social. Investigador: ¿Cuál es la filosofía de gestión 120 de la gerencia educativa? Informante: filosofía de gestión...nuestros 121 estudiantes son la razón de ser. ¿eso está dentro de lo que 122 contempla su visión, la visión de la institución? Ser una de las 123 instituciones de excelencia a nivel parroquial, esa es una de las 124 luchas que tiene la institución y bueno que para nadie es un secreto 125 que nuestra razón de ser son los estudiantes, tratar de darles lo 126 mejor posible, como vuelvo y repito sin saltar de repente.... 127 Investigador: ¿El comportamiento organizacional, encaja dentro de 128 la filosofía de gestión? Informante: Sí. ¿se comparten los valores? 129 ¿Qué valores? Bueno mucho hay el respeto, la pulcritud, disciplina, 130 tenemos mucho... como te dijera yo... fidedigno, la información que 131 debe estar aquí sin nada que esconder son cuestiones que tal... 132 resguardo de los bienes tanto bienes nacionales como bienes 133 personales. Eso es lo que podemos contar. ¿Existe el trabajo en 134 equipo en la institución? Siempre, nos caracterizamos por ser un 135 equipo. Investigador: ¿Qué sentido le otorga a la proyección social y
Gerencia Educativa	Beneficios Sociales	101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135	de las escuelas, tenemos en la parte de salud que se la pasan en la comunidad y hacemos nuestro aporte social para ello. ¿En la parte interna como gerente educativo como ves la responsabilidad social, aquí internamente con el personal existe responsabilidad social? Existe responsabilidad social a nivel de...la... ¿del personal administrativo, de la estructura organizativa interna de la institución? Sí, sí existe, pero hay por lo menos hay bastante compañerismo por llamarlo de alguna manera, tenemos bueno nosotros tenemos nuestros beneficios a nivel de contractual todos gozamos de este beneficio... los que estamos como fijos hacemos nuestros aportes más allá de nuestra responsabilidad. Investigador: ¿Qué estrategias promueve la institución para que los alumnos asuman la responsabilidad social? Informante: Foros, bueno.... foros, por la mayoría charlas, tenemos varias materias que van a eso, tenemos la parte de servicio comunitario con la 058 que nos ayuda. Tenemos la parte del grupo de milicianos que conforman la institución, que están dados al servicio prácticamente. Tenemos... todo evento que nos puedan llamar y de las diferentes comunidades que tengan esa responsabilidad social. Investigador: ¿Cuál es la filosofía de gestión de la gerencia educativa? Informante: filosofía de gestión...nuestros estudiantes son la razón de ser. ¿eso está dentro de lo que contempla su visión, la visión de la institución? Ser una de las instituciones de excelencia a nivel parroquial, esa es una de las luchas que tiene la institución y bueno que para nadie es un secreto que nuestra razón de ser son los estudiantes, tratar de darles lo mejor posible, como vuelvo y repito sin saltar de repente.... Investigador: ¿El comportamiento organizacional, encaja dentro de la filosofía de gestión? Informante: Sí. ¿se comparten los valores? ¿Qué valores? Bueno mucho hay el respeto, la pulcritud, disciplina, tenemos mucho... como te dijera yo... fidedigno, la información que debe estar aquí sin nada que esconder son cuestiones que tal... resguardo de los bienes tanto bienes nacionales como bienes personales. Eso es lo que podemos contar. ¿Existe el trabajo en equipo en la institución? Siempre, nos caracterizamos por ser un equipo. Investigador: ¿Qué sentido le otorga a la proyección social y
Responsabilidad Social	Servicio Comunitario	115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135	parte de servicio comunitario con la 058 que nos ayuda. Tenemos la parte del grupo de milicianos que conforman la institución, que están dados al servicio prácticamente. Tenemos... todo evento que nos puedan llamar y de las diferentes comunidades que tengan esa responsabilidad social. Investigador: ¿Cuál es la filosofía de gestión de la gerencia educativa? Informante: filosofía de gestión...nuestros estudiantes son la razón de ser. ¿eso está dentro de lo que contempla su visión, la visión de la institución? Ser una de las instituciones de excelencia a nivel parroquial, esa es una de las luchas que tiene la institución y bueno que para nadie es un secreto que nuestra razón de ser son los estudiantes, tratar de darles lo mejor posible, como vuelvo y repito sin saltar de repente.... Investigador: ¿El comportamiento organizacional, encaja dentro de la filosofía de gestión? Informante: Sí. ¿se comparten los valores? ¿Qué valores? Bueno mucho hay el respeto, la pulcritud, disciplina, tenemos mucho... como te dijera yo... fidedigno, la información que debe estar aquí sin nada que esconder son cuestiones que tal... resguardo de los bienes tanto bienes nacionales como bienes personales. Eso es lo que podemos contar. ¿Existe el trabajo en equipo en la institución? Siempre, nos caracterizamos por ser un equipo. Investigador: ¿Qué sentido le otorga a la proyección social y
Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión	121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135	Filosofía de Gestión
Gerencia competitiva	Excelencia Educativa	121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135	Excelencia Educativa
Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión	121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135	Filosofía de Gestión

Axiología Socialista	Razón Social Carreras que necesita la región	136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170	al trabajo con la comunidad? Informante: ¿qué sentido? Bueno mientras más crezcamos en eso mayor será. El liceo es llegar al pueblo, el liceo es llegar, la misma palabra lo que es el liceo es trabajar por la razón de ser, por el entorno, por esa razón social que es lo que me están preguntado, pero mientras nosotros lleguemos más a la comunidad nos enfoquemos más a los muchachos que realmente necesita la región, en colocar esos jóvenes que se gradúan porque no es graduar por graduar, sino que ellos puedan conseguir sus fuentes de trabajo y continuar en la universidad. Donde ellos conozcan será mejor nuestra convivencia. ¿El impacto que ha tenido el área del trabajo con las comunidades ha sido favorable a la comunidad? ¿Qué proyectos ha desarrollado que han permitido que la parroquia se desarrolle? Bueno mira realmente esa parte la maneja es otra gerente ...verdad... pero de lo poco que puedo manejar de esa parte te diría que por lo menos con el servicio comunitario y la 058 que esta dado prácticamente a la comunidad, porque aquí convergen tanto liceo como escuela, se trabaja en base a las necesidades del caserío. ¿Además del servicio comunitario que otro rol cumple dentro de lo que es esa proyección social? Cumple porque por lo menos se tiene la propuesta por lo menos de planes de talleres de formación ahí en la comunidad, cosas que tengan que ver con la producción local, barbería. ¿Me hablaste de un proyecto orientado a lo que es la formación en el área de la barbería? Estamos viendo la manera de educar a quienes quieran desarrollarse en un oficio y buscamos la facilidad con profesores que también trabajan en nuestras instituciones educativas y que luego de su ejercicio profesional se dedican a la barbería. ¿Y porque no se ha cristalizado este proyecto, que resulta bastante interesante? Mira honestamente no se ha cristalizado más que todo porque la... no tiene las condiciones la del parte mobiliario; porque si nosotros vamos a dar una clase por lo general necesitamos las máquinas, necesitamos un servicio de computación, una sala de computación que ellos pueden tener con acceso limitado o ilimitado. No hay las condiciones reales, pero hay un proyecto que está enmarcado hasta allí. No soy la persona más indicada de repente decirte donde va cómo va dónde
Responsabilidad Social	Servicio Comunitario		
Gerencia Educativa	Limitaciones Tecnológicas		

Gestión Efectiva	Gestión de impacto	<p>171 va, pero sé que existe este proyecto. Investigador: ¿Será la      172 investigación un elemento clave para generar impacto social o      173 existirán otros elementos? Informante: No la investigación ayuda      174 mucho pero no es la única, la investigación si nos ayudaría a eso,      175 necesitar investigar y es más una de las filosofías de los participantes      176 tan tendiendo a eso investigar, en su mismo trabajo especial de      177 grado en su misma materia se les exige algo de esa investigación      178 para que sean los portavoces de ello. La investigación da un aporte      179 bastante fuerte pero no sería la única. ¿Cuál otro consideras tú que      180 podría ser un elemento clave para generar impacto social, a parte de      181 la investigación? A parte de la investigación bueno... involucrarse en      182 tanto en los eventos que este inmiscuido todo lo que es la parte      183 educativa. ¿Existe en la institución un área encargada de desarrollar      184 lo que es la investigación? Si, tenemos aquí a nivel de los profesores      185 de proyecto quienes se encargan de diseñar con los estudiantes      186 esos proyectos. No te sabría decir 100% como esta eso... pero si se      187 han generado bastantes proyectos, pero a que haya generado un      188 impacto fuerte no se. Investigador: Bajo qué criterios evalúa el      189 entorno en el cual se encuentra la institución para proyectarla en un      190 ente socialmente responsable. Informante: Bueno mira la institución      191 se nos crea a nosotros para poder... tendríamos necesitaríamos un      192 poquito más de apoyo porque... estamos creciendo      193 vertiginosamente y necesitaríamos si un apoyo para poder dar tanto      194 al interno como al externo que sería la necesidad que se imputa la      195 institución, darles un poquito más... necesitaríamos un apoyo porque      196 no somos un ente lucrativo sino solamente somos un ente de      197 servicio. ¿Cuándo hablas de apoyo, cuando te refieres al apoyo, es      198 el apoyo económico a nivel nacional o te refieres a otro tipo de      199 apoyo? Bueno...nosotros tenemos nuestro apoyo a nivel nacional lo      200 tenemos en un 100%, pero como te dije en un principio nosotros aquí      201 convergen todos. ¿Haces mención a que la institución lleva un      202 crecimiento vertiginoso. ¿A qué te refieres cuando hablas de ese      203 crecimiento? Bueno... lleva un crecimiento vertiginoso porque en los      204 años que tenemos seguimos teniendo estudiantes y decirte que      205 gente que no quiere estudiar en Bobare se viene al caserío a</p>
Gerencia Educativa	Apoyo gubernamental	

<b>Responsabilidad social</b>  <b>Gerencia Participativa</b>  <b>Gestión Efectiva</b>	<b>Servicio Comunitario</b>  <b>Conocer equipo de trabajo, Confianza, intercambio de ideas</b>  <b>Gestión de impacto</b>	<b>206</b> <b>207</b> <b>208</b> <b>209</b> <b>210</b> <b>211</b> <b>212</b> <b>213</b> <b>214</b> <b>215</b> <b>216</b> <b>217</b> <b>218</b> <b>219</b> <b>220</b> <b>221</b> <b>222</b> <b>223</b> <b>224</b> <b>225</b> <b>226</b> <b>227</b> <b>228</b> <b>229</b>	<p><b>estudiar.</b> Se han organizado para trabajar de la mano con los consejos comunales, ¿cómo se lleva ese proceso? Bueno ese proceso como te dije al principio que con el servicio comunitario es como quien dice el enlace más fuerte pero aparte de ello hay otro, ellos se organizan para siempre para difundir la institución. Investigador: ¿Como gerente qué características consideras que posee tu estilo gerencial? Informante: <b>¿mi estilo gerencial?</b>... Mira mi estilo gerencial viene dado a conocer mi equipo de trabajo, tratar de cubrir sus necesidades...tratar de cubrir sus necesidades, ser más competitivo con ellos mismos... confianza, confianza que te tengo con ellos y tratar de intercambiar ideas de cómo poder surgir el feedback entre... llamarlo por llamarlo de alguna manera entre subordinado y gerente para ver cómo se queda. Investigador: ¿Influirá la Responsabilidad social y la gestión de impacto en la Gerencia educativa? Informante: si en todas las gerencias... influye mucho, en todo en todo porque si nosotros hablamos realmente de seguridad social, hablamos de cubrir nuestras necesidades, las necesidades de nuestros entorno, sean las necesidades personales y esa es la parte social que esta... y si mientras tu tengas mayor seguridad social, mientras tu tengas mayor satisfacción de necesidades, será mejor tu gerencia y por consiguiente será mejor tu subgerencia, será mejor ese impacto que tú puedes lograr, tanto los logros, serán mejor los logros...suena como redundante, los logros que tienes tanto personales como en equipo.</p>
---	---	--	--

**Tabla I**

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el actor social 3

Categorías de Análisis	Dimensiones	Nº Línea	Información Proporcionada
Responsabilidad Social	Servicio Comunitario	1	Investigador: ¿Cuál es su definición de la Responsabilidad Social en la Gerencia educativa y cuál considera que son los elementos que la caracterizan? Informante: Bueno la responsabilidad social en la Gerencia educativa desde esta institución parte del Servicio Comunitario, entre la institución y la población intra y extra educativa.
		2	La responsabilidad social de nosotros como prestadores de servicio comunitario con la 058 es atender necesidad de las poblaciones, que ellos tengan para ser requeridas y nosotros tratar de solventarla.
		3	¿Cuándo me habla de población intra y extra educativa me gustaría que fuese un poquito más específica en esa parte? El servicio comunitario debe ir dirigido a la comunidad tanto sea aledaña como a todo el caserío y sectores aledaños también; porque hemos llegado hasta otros caseríos.
Gestión efectiva	Gestión de impacto	4	Investigador: ¿Cuál es su definición de Gestión de Impacto? Informante: la Gestión de impacto es lo que nosotros realizamos en las comunidades, es la gestión que nosotros realizamos, que eso genera un impacto a veces es positivo, a veces es negativo. Hemos tenido pues varios inconvenientes que hemos sabido superar pues a medida que pasa el tiempo.
		5	Investigador: ¿Cómo gerente qué mecanismos podrían utilizarse para hacer de la institución un ente competitivo? Informante: ¿competitivo en qué manera? ¿Competitivo dentro de lo que es el entorno, en comparación con actuación de otras instituciones educativas?
Planificación Estratégica	Diagnóstico Comunitario	6	La estrategia esencial es conocer las necesidades de nuestra población, al conocer las necesidades de nuestra población y saber qué es lo que a ellos les incomoda. Conocer lo que debemos hacer lo haríamos un 100% mejor; porque la idea no es obligar a la comunidad a aceptarnos y hacer un proyecto x, la idea es hacer un diagnóstico, conocer las necesidades y en base a esas necesidades
		7	
		8	
		9	
		10	
		11	
		12	
		13	
		14	
		15	
		16	
		17	
		18	
		19	
		20	
		21	
		22	
		23	
		24	
		25	
		26	
		27	
		28	

Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión	<p><b>29</b> ser atendido. Creo que la estrategia esencial es conocer las debilidades de la población. Investigador: ¿Socialmente que  <b>30</b> influencia ha ejercido la institución en el desarrollo de la parroquia  <b>31</b> Aguedo Felipe Alvarado? Informante: Nada más y nada menos que  <b>32</b> en la formación de quienes habitan en ella, unos ciudadanos  <b>33</b> educados y dispuestos a seguir apostando por el caserío y por la  <b>34</b> parroquia. Investigador: ¿Como gerente educativo considera que la  <b>35</b> Responsabilidad Social se aplica a lo interno y externo de la  <b>36</b> institución? Informante: Si, si se aplica. ¿Internamente cómo se  <b>37</b> aplica? Bueno internamente sería como la parte administrativa del  <b>38</b> proceso de la 058, sí... esa sería nuestra responsabilidad social que  <b>39</b> el estudiante tengan la capacitación en cuanto al taller, que tenga la  <b>40</b> asesoría metodológica con los asesores metodológicos, que tenga  <b>41</b> el expediente organizado, toda esa parte administrativa que conlleva  <b>42</b> al servicio comunitario creo yo que sería la responsabilidad interna  <b>43</b> que tiene la institución. ¿Y externamente? Es supervisar que el  <b>44</b> estudiante este ejerciendo actividades que estén acordes con el  <b>45</b> perfil y las actividades que estén acordes con el proyecto que están  <b>46</b> ejecutando. Investigador: ¿Qué estrategias promueve la institución  <b>47</b> para que los alumnos asuman la responsabilidad social? Informante:  <b>48</b> la disciplina, esa es una de las primeras estrategias que tiene la  <b>49</b> institución, la disciplina y segundo... yo creo que, a través de los  <b>50</b> talleres, las charlas, las dinámicas, los foros toda esa capacitación  <b>51</b> que se le da antes de la ejecución de los proyectos. Investigador:  <b>52</b> ¿Cuál es la filosofía de gestión de la gerencia educativa? Informante:  <b>53</b> Bueno tenemos una misión, una visión, los valores, los ideales  <b>54</b> socialistas, todo eso que debemos cumplir a través de nuestros  <b>55</b> estudiantes y a través de las actividades que nosotros ejercemos  <b>56</b> dentro de la institución. Investigador: ¿El comportamiento  <b>57</b> organizacional, encaja dentro de la filosofía de gestión? Informante:  <b>58</b> Si. ¿Cómo se integran la estructura o las diferentes unidades que  <b>59</b> conforman la estructura organizativa, ante el desarrollo llamémoslo...  <b>60</b> la planificación que debe cumplir la institución dentro de los que es  <b>61</b> la comunidad? A través de la organización como institución.  <b>62</b> Investigador: ¿Qué sentido le otorga a la proyección social y el  <b>63</b></p>
Responsabilidad Social	Comunicación Institución – Comunidad	

		64	trabajo con la comunidad? Informante: <i>¿sentido?... ¿Qué sentido le</i>
		65	otorga usted como gerente a lo que es la proyección social, el rol del
		66	área del trabajo con la comunidad? <i>Bueno... el trabajo con la</i>
		67	<i>comunidad es muy importante, porque es la que comunica a la</i>
		68	<i>institución con la comunidad no sólo a través del proyecto</i>
		69	<i>comunitario, sino a través de la capacitación y formación a las</i>
		70	<i>comunidades y a nuestros mismos profesores, los planes de</i>
		71	<i>formación y las actividades que buscamos se hagan en la comunidad</i>
		72	<i>y que ellos puedan salir beneficiados.</i> Investigador: <i>¿Como gerente</i>
		73	<i>qué características consideras que posee tu estilo gerencial?</i>
		74	Informante: <i>risas... creo que la iniciativa a los cambios, a mejorar</i>
		75	<i>cada día más.</i> Investigador: <i>¿Influirá la Responsabilidad social y la</i>
		76	<i>gestión de impacto en la Gerencia educativa?</i> Informante: <i>Si, si</i>
		77	<i>influye... ¿De qué manera influiría, considera usted que la</i>
		78	<i>responsabilidad social corresponde sólo a los gerentes o es de</i>
		79	<i>todos? No, es de todos... porque yo creo que los gerentes no somos</i>
		80	<i>tan visibles como lo son los estudiantes, la responsabilidad social</i>
		81	<i>debe estar más sujeta a los estudiantes que son la figura o son la</i>
		82	<i>imagen, también los profesores, es un trabajo netamente comunitario</i>
		83	<i>y allí somos responsables todos los que hacemos vida en esta</i>
		84	<i>institución y en la comunidad en general.</i>

## Matriz I

*Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el actor social 4*

Categorías de Análisis	Dimensiones	Nº Línea	Información Proporcionada
Gestión Efectiva	Gestión de impacto Actividades productivas	1	Investigador: ¿Cuál es su definición de la Responsabilidad Social en la Gerencia educativa y cuál considera que son los elementos que la caracterizan? Informante: cuando nosotros hablamos sobre lo que es la Responsabilidad social, podemos decir que la responsabilidad social es un término muy amplio no tiene una definición clara y precisa, por... por lo amplio que es. Sin embargo, la podemos definir que la responsabilidad social es el impacto que tiene la institución con la sociedad, con el medio ambiente y por ende este va a generar actividades que sean productivas tanto para la institución como para la sociedad.
		2	Investigador: ¿Cuál es su definición de Gestión de Impacto? Informante: Bueno... partiendo de la conceptualización
		3	antes expuesta por así decir, que es una transformación para la sociedad en su desarrollo social, económico, político sobre el futuro del mundo; en cuanto a los estudiantes que forma en este caso cada institución.
Responsabilidad Social	Desarrollo social, económico, político	4	Investigador: ¿Cómo considera usted que ha actuado la gerencia de la institución en cuanto a lo que es la responsabilidad social? Bueno... cuando nosotros hablamos de la proyección que tiene la institución, es importante destacar que tiene aquella vinculación con la sociedad (verdad...) y con todos los entes gubernamentales que se desarrollan en el caserío, trayendo por supuesto ventajas para tanto para las sociedades como para la propia institución, entonces hemos hecho un trabajo mancomunado en pro de darle más vida y desarrollo a nuestras comunidades, tanto aquí donde funciona la institución como los caseríos cercanos.
		5	Investigador: ¿Como gerente qué mecanismos podrían utilizarse para hacer de la institución un ente competitivo? Informante:
		6	Bueno... recuerda que esta institución cuenta con buenos profesores
Proyección Institucional	Vinculación con Comunidad y entes gubernamentales	7	y la idea es diseñar planes, programas, proyectos. En este caso, nuestra casa de estudio tiene como finalidad formar a los bachilleres
		8	
		9	
		10	
		11	
		12	
		13	
		14	
		15	
		16	
		17	
		18	
		19	
		20	
		21	
		22	
		23	
		24	
		25	
		26	
		27	
		28	
		29	

<b>Planificación Estratégica</b>	<b>Planes, programas, proyectos</b>	<b>30</b>	con una capacidad, en este caso, con una capacidad integral, política, de una diversidad de conocimientos, con reflexión ante la realidad socioeducativa nacional y mundial, que sean seres reflexivos, queremos egresar jóvenes con pensamiento crítico.
<b>Proyección Institucional</b>	<b>Trabajo Mancomunado</b>	<b>31</b>	Investigador: ¿Socialmente que influencia ha ejercido la institución en el desarrollo de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado? Siempre he manifestado que el mayor aporte ha sido la formación de muchachos preparados. De verdad que hemos formado gente de bien, además
		<b>32</b>	de los beneficios que tiene la comunidad cuando hacemos actividades socio culturales en la institución. La creación de esta institución trajo más vida a las comunidades. Investigador: ¿Cómo
		<b>33</b>	gerente educativo considera que la Responsabilidad Social se aplica a lo interno y externo de la institución? Informante: Bueno... por
		<b>34</b>	supuesto que se aplica tanto a lo interno como lo externo. Cuando
		<b>35</b>	nosotros hablamos de lo interno, es porque se trabaja de una manera mancomunada, se trabaja de una manera integrada dentro de la misma institución, pero si nosotros hablamos en la parte externa, se
		<b>36</b>	puede decir que está aquella vinculación como te lo dije anteriormente o aquella o aquel aquella integración entre todos los
		<b>37</b>	entes gubernamentales... (verdad...) que cuenta el Estado.
		<b>38</b>	Investigador: ¿Y a nivel interno cómo puede ver usted esa
		<b>39</b>	responsabilidad social, porque estamos hablando que la institución
		<b>40</b>	es responsable a nivel externo con esa integración que existe con la
		<b>41</b>	comunidad y con los organismos del Estado, pero a nivel interno
		<b>42</b>	como lo ve usted, como ha sido el trato de la institución hacia los
		<b>43</b>	docentes? Informante: Bueno... el trato ha sido bastante favorable
		<b>44</b>	ya que... (este...) ya que se busca... de una manera trabajar en
		<b>45</b>	conjunto (verdad...) (este...) buen trato y buena disposición al
		<b>46</b>	trabajo tanto para el docente como para los gerentes que laboran
		<b>47</b>	dentro de la institución. Investigador: ¿Qué estrategias promueve la
		<b>48</b>	institución para que los alumnos asuman la responsabilidad social?
		<b>49</b>	Informante: Bueno... este primero promover, es importante destacar
		<b>50</b>	que promueve los proyectos comunitarios (verdad...) donde permite
		<b>51</b>	aquella vinculación de la institución con las comunidades a nivel
		<b>52</b>	regional, a nivel nacional y a nivel estadal. Investigador: ¿Cuál es la
<b>Gerencia Educativa</b>	<b>Beneficios Sociales</b>	<b>53</b>	
<b>Gestión Integral</b>	<b>Interrelación Universitaria</b>	<b>54</b>	
		<b>55</b>	
		<b>56</b>	
		<b>57</b>	
		<b>58</b>	
		<b>59</b>	
		<b>60</b>	
		<b>61</b>	
		<b>62</b>	
		<b>63</b>	
		<b>64</b>	

<b>Principios Gerenciales</b>  <b>Axiología socialista</b>  <b>Gerencia Educativa</b>	<b>Filosofía de Gestión</b>  <b>Bienestar institución-sociedad</b>  <b>Investigación</b>	<b>65</b> <b>66</b> <b>67</b> <b>68</b> <b>69</b> <b>70</b> <b>71</b> <b>72</b> <b>73</b> <b>74</b> <b>75</b> <b>76</b> <b>77</b> <b>78</b> <b>79</b> <b>80</b> <b>81</b> <b>82</b> <b>83</b> <b>84</b> <b>85</b> <b>86</b> <b>87</b> <b>88</b> <b>89</b> <b>90</b> <b>91</b> <b>92</b> <b>93</b> <b>94</b> <b>95</b> <b>96</b> <b>97</b> <b>98</b> <b>99</b>	filosofía de gestión de la gerencia educativa? Informante: Bueno... la institución tiene su propia filosofía, en este caso, pues cuenta con normas (verdad...), reglamentos, pero en sí (este...) la filosofía principal es formar estudiantes (verdad...) con valores éticos, morales y por lo tanto están... están integrados a lo que es la visión y misión de la institución. Investigador: ¿El comportamiento organizacional, encaja dentro de la filosofía de gestión? Informante: Por supuesto, ya que se... imparten a los estudiantes como te lo dije anteriormente, valores, responsabilidad, que haya el compromiso (verdad...), el compañerismo, entre los profes... entre los estudiantes. Investigador: ¿Qué sentido le otorga a la proyección social y al trabajo con la comunidad? Informante: Bueno... yo considero que somos una institución excelente, ya que se trabaja conjuntamente buscando el bienestar en conjunto tanto como para nosotros como para la sociedad. Si no logramos entender que nuestro norte es esencialmente social y comunitario, entonces no estamos preparados para la educación. Somos prestadores de servicio por excelencia y ha de suponerse que cada cosa que hagamos es para proyectar de forma social a nuestras instituciones educativas y a la comunidad en general. Dicho esto, creo que todas las instituciones de la zona están abocadas a trabajar de forma mancomunada por el desarrollo de la parroquia y porque nuestros jóvenes puedan insertarse no sólo en el campo laboral sino en la educación universitaria como producto de lo que realmente significaría un aporte a la sociedad y al país. Hacer de nuestros muchachos el futuro de nuestra Patria. Investigador: ¿Será la investigación un elemento clave para generar impacto social o existirán otros elementos? Informante: la investigación es un elemento clave, ya que se busca o ya que la investigación es la búsqueda (verdad...) de promover el desarrollo, el progreso de la institución, y de las comunidades a las que servimos. Hacer un diagnóstico es hacer investigación, hacer el plan de acción es hacer investigación y generar cambios es hacer investigación. Investigador: Bajo qué criterios evalúa el entorno en el cual se encuentra la institución para proyectarla en un ente socialmente
---	--	---	--

Responsabilidad Social	Potencialidades locales (agrícola, cultural, turismo)	100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130	<p>resposable. Informante: Bueno... recordemos que nuestra parroquia... (este...) es una parroquia con potencialidades muy productivas. En este caso agrícola, cultural (verdad...) y agroturismo porque contamos con una con una fuente de producción. Hacemos trabajo con la cría de cabras, leche, dulces, quesos. Tenemos excelente vida cultural y además la zona es hermosa para sacarle provecho a nivel turístico. Aquí viene gente a buscar piña, el cocuy de la zona, las hamacas, todo eso hace que podamos proyectarla y, además, brinda espacios de crecimiento para otros habitantes.</p> <p>Investigador: ¿Como gerente, qué características consideras que posee tu estilo gerencial? Informante: Bueno... como gerente recuerda... que hablar de gerencia no es solamente estar en un cargo administrativo, en ese caso... como como orientador, como psicólogo, sino que somos también gerentes dentro de las aulas de clase donde los estudiantes pues planificamos, evaluamos, orientamos a nuestros estudiantes en cuanto a lo que es el proceso de enseñanza aprendizaje, es una gerencia más de aula, de acompañamiento. Investigador: ¿Influirá la Responsabilidad social y la gestión de impacto en la Gerencia Educativa? Informante: Bueno... cuando nosotros hablamos retomamos otra vez la parte como tu tesis se relaciona en cuanto lo que es la responsabilidad social, pues por supuesto toda responsabilidad social va a generar un impacto. ¿Por qué un impacto? Porque resulta que nosotros trabajamos ese impacto y ese impacto tiene que ser transformador (verdad...) transformación y no solamente la transformación dentro de la institución, sino lo que se busca es la transformación fuera y que no exista un divorcio tanto de la institución como de las comunidades y sociedades que están a su alrededor. Se busca es cómo trabaja la institución a través de proyectos, a través de los proyectos comunitarios, servicio comunitario, la 058aquella relación dentro de lo que es el beneficio de ambas.</p>
Gerencia Educativa	Gerentes de aula	112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130	
Gestión Efectiva	Gestión de Impacto	112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130	

**Tabla I**

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por el actor social 5

Categorías de Análisis	Dimensiones	Nº Línea	Información Proporcionada
Responsabilidad Social	Apote Empresarial	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	Investigador: ¿Cuál es su definición de la Responsabilidad Social en la Gerencia educativa y cuál considera que son los elementos que la caracterizan? Informante: <b>fijate...</b> hablar de responsabilidad social a veces es algo quizá muchas veces confuso...muchas empresas hablan de responsabilidad social cuando realizan algún aporte a determinada comunidad o institución porque así lo exige la Ley y porque tienen la disponibilidad económica...(este...), pero en la institución es todo lo contrario, más acá en La Chepa donde los alumnos no deben efectuar aportes económicos para desarrollar los proyectos comunitarios sino que deben enmarcar sus proyectos en problemas de fácil solución para poder ejecutarlos. Investigador: ¿Cuál es su definición de Gestión de Impacto? Informante: <b>para mí...</b> pues la gestión de impacto es aquello que yo como gerente, como alumno, como padre, como vecino, como hijo en fin como ser humano hago y causa algún efecto que puede ser bueno o malo, positivo o negativo. Porque no todo lo que hacemos está bien visto por todos. Sobre todo, las comunidades muchas veces creemos que estamos haciendo bien las cosas y resulta que es todo lo contrario de allí la importancia de escuchar y entremezclar la diversidad de opiniones. Investigador: ¿Usted como docente ha contribuido para que la institución tenga una gestión de impacto? Informante: <b>Claro que sí...</b> siempre he colaborado en todo lo que me piden en todo y trato de ayudar a mis alumnos para que las actividades salgan lo mejor posible.
Gestión Efectiva	Gestión de impacto	16 17 18 19 20 21 22	Investigador: ¿Como gerente, qué mecanismos podrían utilizarse para hacer de la institución un ente competitivo? Informante: <b>risas...</b> bueno cuando yo estudiaba y cursaba una materia que se llamaba o se llama mercadeo siempre se nos decía que para ser competitivo en el mercado debíamos ofrecer algo que nuestro competidor no tenía... Yo creo que la institución más allá de efectuar labor social realiza trabajo comunitario existe una
Gerencia competitiva	Integración	23 24 25 26 27 28 29 30	

Gestión Efectiva	Gestión de impacto	31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65	integración con la comunidad que es lo que ha marcado la diferencia y que debe fortalecerse porque nada es perfecto sólo Dios, entonces integrarnos para marcar la diferencia. Investigador: ¿Socialmente que influencia ha ejercido la institución en el desarrollo de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado? Informante: Bueno yo creo que ha traído muchos beneficios, primero la atención al estudiante eso ha generado influencia ya que anteriormente debían cursar estudios Bobare donde la mayoría quedaba fuera del caserío porque no existía institución aquí.... Entonces, los muchachos ahora cuentan con esta institución y a su vez, crece la comunidad con negocios que abren para brindar mejor servicio a quienes se beneficien de la institución, es un crecer todos, ganar todos. Investigador: ¿Cómo gerente educativo considera que la Responsabilidad Social se aplica a lo interno y externo de la institución? Informante: por supuesto, a lo externo estamos en la calle en todas partes están nuestros alumnos trabajando con las comunidades, (este...) pintando murales, (este...) arreglando plazas, atendiendo las necesidades de la comunidad con sus proyectos, ayudando a los niños de básica (este...) hacemos de todo y en la parte interna pues trabajamos de la mano muchas veces haciendo de tripas corazón por la falta de recursos pero siempre haciendo las cosas de corazón (este...) nosotros los docentes siempre nos organizamos porque tenemos la responsabilidad de dejar a la institución en alto. Investigador: ¿Qué estrategias promueve la institución para que los alumnos asuman la responsabilidad social? Informante: (este...) bueno... aquí los docentes nos integramos al servicio comunitario para guiar al estudiante en su actuación en la comunidad y dar fe del cumplimiento de las actividades. A veces y dependiendo de las materias debemos hacer trabajos de campo y en épocas navideñas hacemos actividades para ayudar a los niños más necesitados (este...) le obsequiamos ropa y juguetes, juguetes que son donados por los mismos estudiantes. Investigador: ¿Cuál es la filosofía de gestión de la gerencia educativa? Informante: fíjate... hay algo que yo creo que nos diferencia del resto de las instituciones y es la disciplina... yo creo que ese es el valor determinante y que marca la diferencia de
Gestión Efectiva	Gestión de impacto		
Gerencia competitiva	Integración		
Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión		

Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión	66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100	nosotros. Claro también hay otros valores como pueden ser la responsabilidad, el respeto, el humanismo; Investigador: ¿El comportamiento organizacional, encaja dentro de la filosofía de gestión? Informante: por supuesto... como te dije la disciplina aquí somos disciplinados todos tanto alumnos como docentes, (este...) aquí se cumple el horario de clases pautado, fíjate cuando el docente por x circunstancia no puede venir no es que se perdió el contenido de clase no señor pues debemos luego recuperar y ver por qué no llegó. Somos de la misma comunidad y ellos mayormente viven cerca, tenemos que aprovechar esa ventaja. Investigador: ¿Qué sentido le otorga a la proyección social y al trabajo en la comunidad? Informante: imagínate el área comunitaria es algo elemental porque eso implica sacar a la luz lo que hacemos internamente, para mí... eso es para mí la proyección y además que se entere toda la comunidad educativa de la parroquia lo que hacemos. Investigador: ¿Será la investigación un elemento clave para generar impacto social o existirán otros elementos? Informante: por supuesto toda investigación siempre gira en función a cosas que desconocemos y queremos conocer o a problemas puntuales para determinar las causas. Fíjate es por eso... que buena es la pregunta... porque generamos impactos si los proyectos que hacemos son de relevancia, son grandes y de verdad ayudan a la comunidad sino no hacemos nada. Investigador: Bajo qué criterios evalúa el entorno en el cual se encuentra la institución para proyectarla en un ente socialmente responsable. Informante: fíjate, yo mi criterio lo asumo desde los problemas de la comunidad, si es en eso básicamente porque es en función de los problemas es que uno desarrolla los proyectos del servicio comunitario con la 058, debemos demostrar a la comunidad que estamos a su servicio y que puede contar con nosotros. Investigador: ¿Como gerente, qué características consideras que posee tu estilo gerencial? Informante: (risas...) mi estilo gerencia creo que ni es muy estricto ni es muy muy... como te digo... muy muy suave... Creo que cada situación es diferente por ende deben asumirse diferentes actitudes a la hora de tu lograr lo que pretendes. Y yo cuando... cuando no se me da lo pido de buena
Responsabilidad Social	Comunicación e Información		
Gerencia Educativa	Investigación		
Responsabilidad social	Servicio Comunitario		
Gerencia Mixta	Buen trato Órdenes estrictas Respeto		

Gestión Efectiva	<b>Trabajo bajo presión</b> <b>Gestión de impacto</b>	<b>101</b> <b>102</b> <b>103</b> <b>104</b> <b>105</b> <b>106</b> <b>107</b> <b>108</b> <b>109</b> <b>110</b> <b>111</b> <b>112</b>	<p>manera, porque a veces la gente confunde el buen trato con el hecho de que no sabes lo que haces y no lo hacen.... entonces ejerzo presión y soy bastante estricto (risas...) claro respetando, así soy en todas partes. Investigador: ¿Influirá la Responsabilidad social y la gestión de impacto en la Gerencia educativa? Informante: indudablemente... fíjate todo, lo que haces es lo que es y definitivamente todo lo que hagas para beneficiar a la comunidad será de impacto, no sólo a la comunidad sino a todas las comunidades cercanas porque de alguna u otra manera verán la gestión que se viene realizando en la institución, por eso, es importante mantener una buena gestión a base del desarrollo de las comunidades.</p>
------------------	--	--	--

**Tabla II**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada*

Actor Social No. 1	
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Educativa	Desarrollo Endógeno Desarrollo Externo Recursos Materiales Beneficios Sociales Desarrollo de Proyectos Responsabilidad Investigación
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Responsabilidad Social	Trabajo Comunitario Generación de empleo Servicio comunitario Servicios públicos
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gestión Efectiva	Gestión de Impacto
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Competitiva	Integración Trabajo en Equipo

(CONT.)

CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Integral	Interrelación Institucional
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gestión Social	Valoración y crecimiento local
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Axiología Socialista	Responsabilidad, Socialización, Igualdad, Justicia, Prosperidad
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Talento Humano	Selección de personal
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Participativa	Escuchar a los trabajadores

## **Hallazgos suministrados**

### **Actor Social 1.**

- a) El desarrollo endógeno permite a la institución integrar esfuerzos con los estudiantes, docentes, personal administrativo y obrero, organismos gubernamentales y empresa privada para trabajar en función a atender las necesidades de la comunidad.
- b) Los recursos materiales son indispensables para desarrollar proyectos sociales.
- c) Los beneficios sociales generan tranquilidad a los trabajadores.
- d) El desarrollo de proyectos sociales permite que la institución sea exitosa, pues es la manera de contribuir con el avance de las comunidades.
- e) La responsabilidad debe ser asumida tanto por el personal estudiantil, docente, obrero y administrativo para la generación de ideas en pro del mejoramiento institucional.
- f) La investigación debe estar orientada al desarrollo de proyectos que generen impacto positivo a nivel social.
- g) El trabajo comunitario para que sea efectivo debe ser desarrollado de la mano con la comunidad y no separado de esta.
- h) La generación de empleo permite el desarrollo económico y social a nivel municipal, regional y nacional.
- i) El servicio comunitario permite a la institución la integración con la comunidad y la atención de sus necesidades más sentidas.
- j) La efectividad de los servicios públicos atrae la inversión y por ende el desarrollo económico y social de las comunidades.
- k) La gestión de impacto es el indicador que señala si la institución está efectuando una buena labor en las comunidades.
- l) La integración con la comunidad y el trabajo en equipo fortalece y desarrolla el conocimiento.
- m) La interrelación institucional retroalimenta los procesos académicos y administrativos para mejorarlos cada día.
- n) La valoración y el crecimiento local ofrece a la institución la oportunidad de

desarrollar proyectos cónsonos con el medio en el cual esta se inserta.

- o) La filosofía de gestión constituye la brújula que indica el camino a seguir de las educativas y que se traduce en su visión, misión y valores.
- p) La responsabilidad, la socialización, la igualdad, la justicia y la prosperidad son valores que deben ser compartidos a lo interno y externo de la institución.
- q) La selección de personal debe realizarse en función a los valores y necesidades de la institución.
- r) Escuchar a los trabajadores ofrece al gerente la oportunidad de desenvolverse de manera eficiente.

**Figura 1.**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el actor social 1.*



Fuente: Elaboración del autor (2024).

**Tabla II**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada*

**Actor Social No. 2**

CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gerencia Educativa</b>	Procesos administrativos Beneficios sociales Limitaciones tecnológicas Apoyo gubernamental
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Responsabilidad Social</b>	Valoración y crecimiento local Servicio comunitario
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gestión Efectiva</b>	Gestión de Impacto
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gerencia Competitiva</b>	Excelencia educativa

(CONT.)

CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gerencia Integral</b>	Interrelación Institucional
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Principios Gerenciales</b>	Filosofía de Gestión
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Axiología Socialista</b>	Razón social Carreras que necesita la Región
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gerencia Participativa</b>	Conocer equipo de trabajo, Confianza, intercambio de ideas
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Asistencia Social al estudiante</b>	Atención, Conocimiento de necesidades, formación, reglamento, beneficios
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Axiología del Docente</b>	Cumplir tareas y obligaciones, inculcar valores, ser docente amigo

## **Hallazgos suministrados**

### **Actor Social 2.**

- a) Los procesos administrativos como lo son planificación, ejecución, control y actuación para el mejoramiento; así como la realización del FODA ofrecen al gerente educativo la oportunidad de decidir el camino a seguir para lograr los objetivos.
- b) Los beneficios sociales además de brindar satisfacción personal a los trabajadores les permiten hacer aportes económicos a la institución como contribución para solventar las situaciones que requieren ser atendidas a la brevedad.
- c) Las limitaciones tecnológicas coartan la ejecución de proyectos de formación académica a distancia y la eficacia de los procesos administrativos.
- d) El apoyo gubernamental permite mejorar los servicios educativos.
- e) La valoración y el crecimiento local estimula el desarrollo económico, incentivando la competencia de las pequeñas y medianas industrias (PYMES) para mejorar los servicios colectivos.
- f) El servicio comunitario con la implementación de la 058 es un fuerte enlace con la comunidad pues permite la integración de los estudiantes y de los consejos comunales para atender necesidades de la misma.
- g) La gestión de impacto se enmarca dentro de los procesos administrativos y estos al ser bien concebidos permiten a los gerentes de los diferentes niveles desarrollar una gestión efectiva.
- h) La Excelencia educativa viene dada por la formación que reciben los estudiantes no sólo a nivel académico sino también axiológico, lo cual convierte a la institución educativa en un ente competitivo y de renombre.
- i) La interrelación institucional permite integrar a la comunidad con los quehaceres educativos.
- j) La Filosofía de Gestión aporta transparencia a los procesos académicos por los valores compartidos.
- k) La razón social de la gerencia educativa debe orientarse a la efectividad

de los servicios que se ofrecen a los estudiantes donde la moral y la ética prevalezcan. Además, debe ir en función a formar a los estudiantes en individuos que requiere la región para poder asegurar su ingreso al mundo universitario con carreras acordes a las realidades.

- l) Conocer al equipo de trabajo da al gerente confianza en su gestión ya que puede intercambiar ideas y retroalimentarse para ser más competitivo.
- m) La atención, el conocimiento de las necesidades, la formación, cumplir el reglamento y los beneficios estudiantiles crea pertinencia con la institución educativa.
- n) El docente debe romper los patrones de conductas tradicionales y acercarse más a los estudiantes brindando su apoyo moral a fin de conocer mejor el mundo en el que este se desenvuelve.

**Figura 2.**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el actor social 2.*



Fuente: Elaboración del autor (2024)

**Tabla II**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada*

**Actor Social No. 3**

CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Educativa	Iniciativa a los cambios
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Responsabilidad Social	Servicio comunitario Comunicación Institución Comunidad
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gestión Efectiva	Gestión de Impacto
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Planificación Estratégica	Diagnóstico comunitario
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión

## **Hallazgos suministrados**

### **Actor Social 3.**

- a) Los estudiantes deben formarse en el área de elaboración de proyectos para poder orientar a las comunidades en cuanto a la atención de sus necesidades.
- b) La investigación es necesaria para conocer la problemática social y desarrollar proyectos cónsonos con la realidad de la misma.
- c) La iniciativa a los cambios permite crear impacto social.
- d) El servicio comunitario debe proyectarse a toda la parroquia Aguedo Felipe Alvarado y debe estar sujeto a los estudiantes que son la imagen visible de la institución educativa pues son los que se inmiscuyen de manera directa a la comunidad para evaluar sus problemas y contribuir a su solución ya que el papel de la institución es hacer seguimiento a cada uno de estos y los proyectos propuestos para su orientación.
- e) La gestión de impacto es el producto que los estudiantes dejan en la comunidad y este puede ser positivo o negativo.
- f) La filosofía de gestión educativa y la disciplina tanto de los alumnos, docentes, personal administrativo y obrero constituye la principal estrategia para lograr las metas propuestas.
- g) El diagnóstico comunitario es esencial para jerarquizar los problemas sociales y seleccionar el que más afecte a la comunidad.
- h) La mejor manera de garantizar la comunicación entre la institución educativa y la comunidad es a través de los proyectos comunitarios de la 058 ya que la misma se encarga de ofrecer capacitación a lo interno y externo de la institución.
- i) La vinculación con la comunidad es esencial para que la institución educativa proyecte dependiendo del aporte social que quiere dejar en las comunidades.

**Figura 3.**

Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el actor social 3.



Fuente: Elaboración del autor (2024)

**Tabla II**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada*

**Actor Social No. 4**

CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gerencia Educativa</b>	Beneficios sociales Investigación Gerentes de Aula
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Responsabilidad Social</b>	Desarrollo social, económico, político Potencialidades locales (agrícola, cultural, turismo)
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gestión Efectiva</b>	Actividades productivas Gestión de Impacto
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
<b>Gestión Integral</b>	Interrelación Institucional

(CONT.)

CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Principios Gerenciales	Filosofía de Gestión
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Axiología Socialista	Bienestar Institución Sociedad
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Planificación Estratégica	Planes, Programas y Proyectos
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Proyección Institucional	Vinculación con Comunidad y entes gubernamentales Trabajo Mancomunado

## **Hallazgos suministrados**

### **Actor Social 4.**

- a) Los beneficios sociales deben extenderse a todos los docentes tanto convencionales como no convencionales.
- b) La investigación debe orientarse en promover el desarrollo social y por ende el de la institución educativa.
- c) El desarrollo de los proyectos deben realizarlo los estudiantes vinculando a la comunidad y la empresa privada para que sean responsables socialmente, sin dejar a un lado el trato al medio ambiente.
- d) Los docentes son gerentes de aula que desarrollan los procesos administrativos: planificación, ejecución, control y actuación para el mejoramiento desde el punto de vista enseñanza – aprendizaje.
- e) La iniciativa a los cambios debe ir en función a ser cada día mejor.
- f) El desarrollo social, económico, político y cultural de la sociedad depende de la transformación del modo de pensar de los estudiantes que forma cada institución educativa.
- g) El servicio comunitario se realiza para dar solución a los problemas que aquejan a la sociedad.
- h) Las potencialidades locales deben tomarse en cuenta para que las comunidades sean más productivas en función al desarrollo y explotación de las mismas como fuentes generadoras de empleo.
- i) La gestión de impacto y la responsabilidad social no pueden desligarse, pues la generación de actividades productivas puede repercutir en ambas de manera positiva o negativa. De allí, que la unión de estas debe concebirse con una visión transformadora, no sólo a nivel interno de la institución educativa sino externo con las comunidades.
- j) La interrelación institucional debe ir en función a promover los proyectos sociales que se construyen de la mano con las comunidades, donde se vincule a las mismas con los diferentes organismos gubernamentales tanto a nivel local, regional y nacional.
- k) La filosofía de gestión radica en la formación de los estudiantes

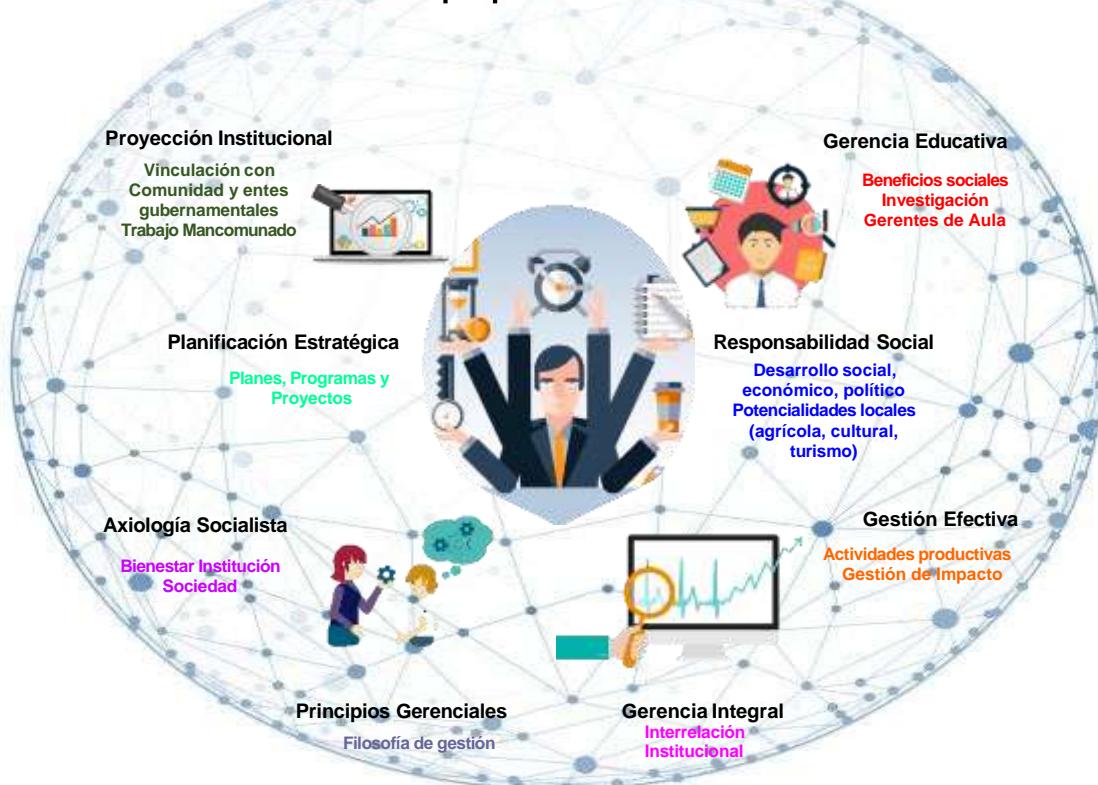
afianzando en ellos la ética y la moral para que puedan integrarse a la visión y misión de la institución educativa.

- l) El bienestar educativo se logra mediante el equilibrio “institución - sociedad”.
- m) Los planes, programas y proyectos de la institución educativa deben concebirse de manera integral y estar asociados con los planes de desarrollo local, regional y nacional.
- n) La vinculación institución, comunidad y entes gubernamentales otorga mayor proyección a la institución porque permite trabajar de manera mancomunada en el desarrollo de proyectos sociales.

**Figura 4.**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el actor social 4.*

**Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada Actor Social 4**



Fuente: Elaboración del autor (2024)

**Tabla II**

*Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada*

**Actor Social No. 5**

CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Educativa	Investigación
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Responsabilidad Social	Apoyo Empresarial Servicio Comunitario Comunicación e Información
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gestión Efectiva	Gestión de Impacto
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Competitiva	Integración
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Principios Gerenciales	Filosofía de gestión
CATEGORIA DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN
Gerencia Mixta	Buen trato Órdenes estrictas Respeto Trabajo bajo presión.

## **Hallazgos suministrados**

### ***Actor Social 4.***

- a) Los beneficios sociales deben otorgarse con regularidad a los docentes para generar satisfacción personal, recompensando la labor bien cumplida.
- b) La investigación debe ir orientada a conocer las causas que generan problemas sociales para poder desarrollar proyectos cónsonos con la realidad y que generen impactos positivos.
- c) El aporte social de la empresa privada lograría que muchos proyectos sociales que son elaborados por los estudiantes para atender las necesidades de las comunidades puedan ser ejecutados.
- d) El servicio comunitario debe ser ejecutado en función a problemas sociales puntuales.
- e) La gestión de impacto se genera cuando sabemos escuchar y entremezclar opiniones de la mano con la comunidad, pues cuando el estudiante se inserta en la misma va a poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su trayecto y al hacerlo la institución educativa obtiene sus resultados.
- f) La integración docente – alumno a las comunidades permite que la institución sea cada día más competitiva por la credibilidad que deja en las comunidades.
- g) La comunicación e información de todas las actividades que emprende la institución educativa deben ser difundidas por todos los medios para dar a conocer las labores que se están efectuando.
- h) Las órdenes estrictas, el trabajo bajo presión deben darse en un ambiente de respeto y buen trato para que tanto los alumnos, docentes, personal administrativo y obrero cumplan con lo planificado.

**Figura 5.**

Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada por el actor social 5.



Fuente: Elaboración del autor (2024)

Con el propósito de generar un nuevo conocimiento sobre el fenómeno estudiado se abordaron cinco (5) actores sociales los cuales ocupan cargos gerenciales y docentes a nivel del subsistema de educación media general, dichas voces suministraron información que fue categorizada, analizada y descompuesta en una serie de síntesis con relación al fenómeno estudiado, lo cual a su vez orientó la profundización del contenido epistemológico y metodológico de la investigación. Debe resaltarse, que los actores sociales abordados, concretan una praxeología gerencial que parte de sus vivencias tanto dentro de la institución educativa como del entorno social donde se desenvuelven, lo cual les permitió articular una serie de saberes.

## **Gerencia Educativa**

Estudiosos como Drucker (2019), establecen que “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”, en otras palabras, constituye el punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna. La gerencia educativa como disciplina y metodología en la gestión y dirección de las instituciones educativas, ha evolucionado en los últimos tiempos, convirtiéndose en base fundamental para lograr el desarrollo y transformación de las organizaciones formativas.

El ejercicio educativo en los últimos años se ha visto afectado por variables tanto internas como externas que influyen en mayor o menor dimensión en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en los niveles de primaria y secundaria. Chiavenato (2000) define gerencia educativa como: La gerencia educativa, constituye una importante herramienta indispensable para la organización en cuanto al nivel de logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es entendida 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 organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar (p.71).

Posiciones como las antes expuestas, permiten ver a la institución educativa como un sistema complejo y delicado y sin duda, encargado de generar y transferir conocimiento en un régimen de alta competitividad, nacional e internacional. Es por esto, que los colaboradores que permitieron el desarrollo de la investigación creen que el gerente es el responsable de fortalecer e impulsar el crecimiento de la institución educativa mediante el desarrollo de procesos administrativos bien concebidos (planificación, ejecución, control y actuación para el mejoramiento) y del análisis de la matriz FODA pues consideran que son elementos determinantes para el cumplimiento de la visión y misión.

Así mismo señalan, que el desarrollo de proyectos sociales debe estar enmarcado dentro de la concepción del desarrollo endógeno pues el mismo permitirá la integración de la institución educativa, organismos gubernamentales y empresa privada para trabajar en función a atender las necesidades de la comunidad y para lograrlo debe existir la preparación de los estudiantes en el área para que el proceso de investigación se efectúe de manera cónsena con la realidad que viven nuestras comunidades de manera que la ejecución de los mismos genere impacto social. Por otra parte, consideran que a nivel interno los trabajadores indiscutiblemente deben gozar de beneficios sociales que impriman tranquilidad laboral, donde existan las recompensas por la labor bien cumplida ya que de esta manera existirá motivación y se generaran ideas para cambiar y romper esquemas de comportamiento.

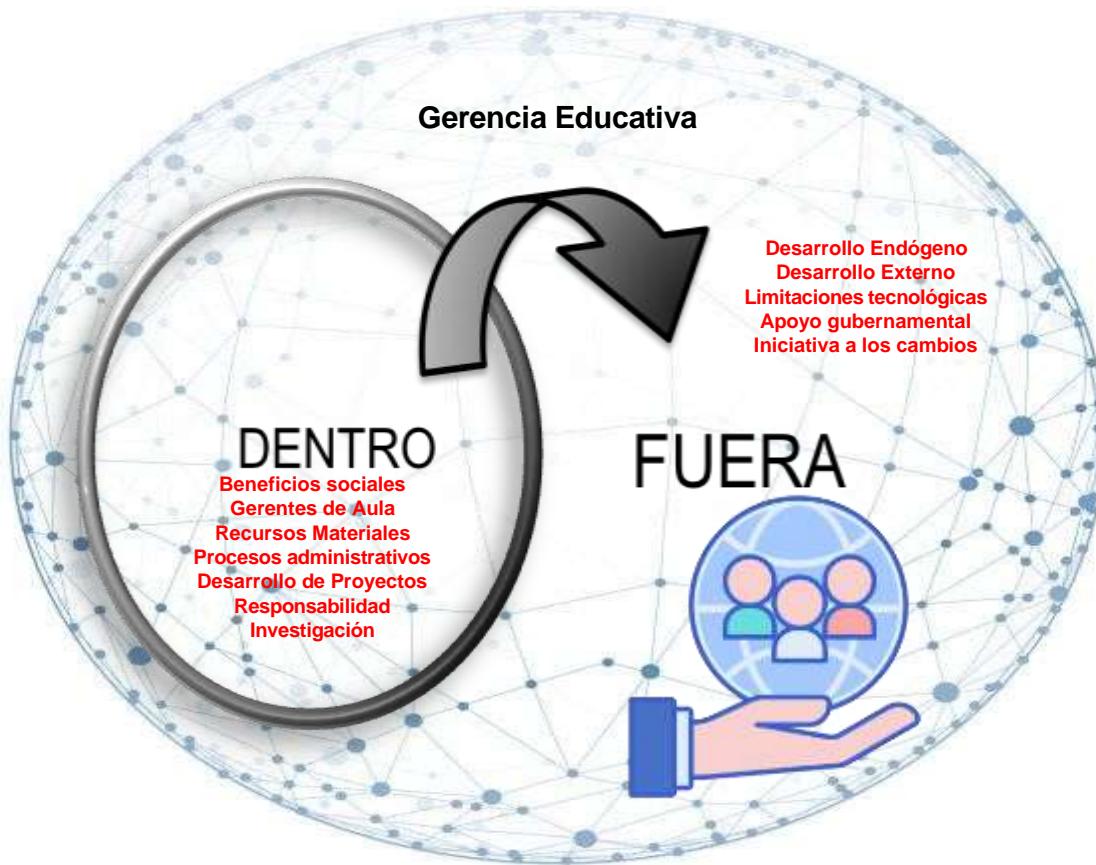
Además, reflexionan que para que el trabajo se desarrolle de manera efectiva es necesario contar con tecnología y recursos materiales que permitan el aprovechamiento del tiempo. La gerencia educativa, es el proceso mediante el cual se dirige y encamina la función docente y administrativa de la institución, para que a través de los procesos de planificación, dirección, coordinación y control se alcancen los objetivos previamente establecidos. En ese sentido, una de las transformaciones más importantes que ha tenido la educación actual, es la de reconocer a la gerencia educativa como factor determinante del progreso de las instituciones.

Todo lo antes expuesto, apunta a que los gerentes desde las instituciones educativas asuman la responsabilidad social como estrategia para transformar a las comunidades, deben organizar un sistema estructural interno y especialista en cada área, que permita el desarrollo de procesos administrativos innovadores que promuevan el cambio a nivel externo donde la comunicación e integración vaya en función a un bienestar compartido, para lo cual es necesario que el talento humano este motivado y comprometido.

En cuanto a los procesos de enseñanza y aprendizaje, pudimos observar que existen aspectos educativos que requieren ser orientados, dirigidos y evaluados por el gerente educativo. En este sentido, se considera al gerente educativo el responsable de crear y ejecutar estrategias para que la institución educativa esté en constante

aprendizaje, las organizaciones hoy cambian con más rapidez en relación a otras, convirtiéndose esto, en una ventaja competitiva sostenible, de esta manera, se plantea el desarrollo de procesos gerenciales más democráticos, participativos y con poder compartido, directivos que fomenten el liderazgo, dando mayor dimensión al aspecto humano y a la calidad educativa de los integrantes de la institución. Así, como la oportunidad de ver el crecimiento y el fomento de nuestras comunidades de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado desde el hacer gerencial de las instituciones educativas cuyo trabajo se enfoca en el desarrollo de las mismas apostando a un futuro socialmente responsable y sostenible.

**Figura 6.**  
*Hallazgos oportunos a la Categoría: Gerencia Educativa.*



Fuente: Elaboración del autor (2024)

## **Responsabilidad Social**

El tema de Responsabilidad Social comenzó a tratarse inicialmente en el mundo empresarial de allí que se concibe como Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa. Según, Vives (2004) la misma consiste en "prácticas de la corporación que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de "stakeholders" (clientes, proveedores, empleados, fuentes financieras, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente); a través de cumplir con reglas, regulaciones y voluntariamente ir más allá de ellas".

Partiendo de esta definición, puedo apreciar que la responsabilidad social no sólo va orientada al bienestar externo es decir, de las comunidades en general sino que va en función a buscar un equilibrio, donde los extremos lo constituyen en este caso particular, la institución educativa y todo el conjunto de talento humano que hace posible el cumplimiento de los planes institucionales y el otro extremo lo constituyen la comunidad como receptora de todo lo que se concibe a nivel interno correspondiendo el punto central de la balanza, al rol del gerente como instrumento mediador del movimiento de la misma.

Es así, como todos estos planteamientos teóricos guardan relación con la información obtenida de la comunicación e intercambio de ideas sostenidos con los gerentes y docentes involucrados en el desarrollo de esta investigación quienes conciben la Responsabilidad Social como aquel conjunto de acciones que debe asumir el personal estudiantil, docente, obrero y administrativo para la generación de ideas en pro del mejoramiento institucional y comunitario. Sin embargo, el compromiso de ser socialmente responsable por los aportes suministrados gira en función al gerente pues es quien debe velar porque las investigaciones que genere la institución educativa se realicen de la mano con las comunidades.

Por tal motivo, esta integración permitirá el desarrollo de proyectos que forjen impacto no sólo social sino económico mediante la generación de empleo y que vayan en función a mejorar los servicios públicos, ya que si estos son efectivos atraen la inversión y por ende se estimula el desarrollo económico y social de las comunidades.

Aunado a esto, señalan que un gerente asume la responsabilidad social cuando su gestión se desarrolla en función a valorar e impulsar el crecimiento local partiendo de las potencialidades donde la institución hace vida activa para que las comunidades sean más productivas y asuman el rol protagónico que les corresponde en busca de mejorar su calidad de vida.

Consideran, que el elemento determinante que posee el gerente educativo para llegar a las comunidades y asumir la responsabilidad social es el servicio comunitario, ya que, permite la integración directa de los estudiantes y de los consejos comunales para atender necesidades de la comunidad, proyectándose de esta manera a todo el Estado por ser los estudiantes la imagen visible de la institución educativa y los responsables de impulsar la transformación en el modo de pensar de la sociedad para que exista el desarrollo social, económico y político, donde en última instancia la institución educativa será quien haga seguimiento a cada uno de los proyectos que se ejecuten.

Como investigador, he entremezclado los aportes teóricos y la información obtenida por los actores sociales observando que aunque son contextos diferentes convergen en elementos comunes, donde se manifiesta claramente la necesidad de que las instituciones se comprometan en su manera de operar con las comunidades de tal forma que agreguen valor social a la misma; donde la institución trabaje en función a modificar patrones de conducta con el propósito de que los beneficios sean compartidos entre los grupos involucrados, es decir, docentes, estudiantes, personal y comunidades como parte de la sociedad.

Además de esto, considero que un elemento determinante y que debe asumir la institución educativa es la conducta ética y la inclusión de las expectativas de la sociedad sobre la actuación institucional pues es la que permite de algún modo medir el impacto de la gestión. En consecuencia, debe adaptarse al contexto y realidad de la comunidad en las que operan, es decir, que toda la planificación interna debe buscar el diseño de modelos cónsonos a las particularidades del entorno en que se desarrollan, donde la generación de los proyectos sociales que se ejecuten gracias a la integración tanto con los entes gubernamentales como con la empresa privada

partan de la conservación del medio ambiente para garantizar el bienestar a las generaciones futuras.

El eje de la responsabilidad en las instituciones educativas de nivel medio y superior es entendido como la asunción de las obligaciones sociales, un compromiso consecuente en su actuación, así como mostrar sentido del deber, la obligación y el compromiso del cumplimiento de las principales actividades, tanto en el plano individual como social: Villavicencio (2013). El compromiso de las instituciones educativas con el desarrollo local debe ser cualitativa y cuantitativamente superior cada día. A este último es necesario enmarcarlo como un proceso de profundas transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales a escala global, nacional y local, donde el crecimiento económico debe estar condicionado a la formación del capital humano, que presupone crecimiento con equidad en busca de la sostenibilidad, y es aquí donde se demuestra el rol protagónico de las Instituciones educativas.

La necesidad de ética, de y hacia las instituciones, se encarna hoy en lo que llamamos responsabilidad social como ética de la responsabilidad. Lo que antes llamábamos «participación y proyección social» de las instituciones educativas, a la luz actual se llamaría responsabilidad social educativa. Como valor agregado del concepto está el empeño por superar la visión filantrópica para centrarse en una gestión de impactos, es decir, rendición de cuentas en cuanto a los impactos humanos, sociales y ambientales Vallaeys (2007).

**Figura 7.**

*Hallazgos oportunos a la Categoría: Responsabilidad Social.*



Fuente: Elaboración del autor (2024)

### Gestión Efectiva

El Banco Interamericano de Desarrollo (2006), señala que “gestión” es la manera de enfrentarse a una situación para lograr un objetivo determinado, indicando además que para que esa gestión sea efectiva deben considerarse tres pasos básicos no sólo cuando nos encontramos delante de un problema, sino también cuando debemos llevar a cabo la planificación o la puesta en marcha de una nueva estrategia. El primer paso, es el planteamiento del propio problema, el cual constituye el punto de partida y se traduce en qué situación nos encontramos y qué queremos alcanzar. El segundo paso, es la visualización del objetivo, el cual tiene dos vertientes, una vertiente es el efecto motivador, debemos pensar en qué lograremos una vez

alcanzado el objetivo y la otra vertiente es lo que eso supone a nivel económico, personal o profesional. Por último, el tercer paso se refiere a la aplicación de un procedimiento para unir ambas piezas y partiendo de la situación actual, llegar a la situación futura y alcanzar el objetivo propuesto.

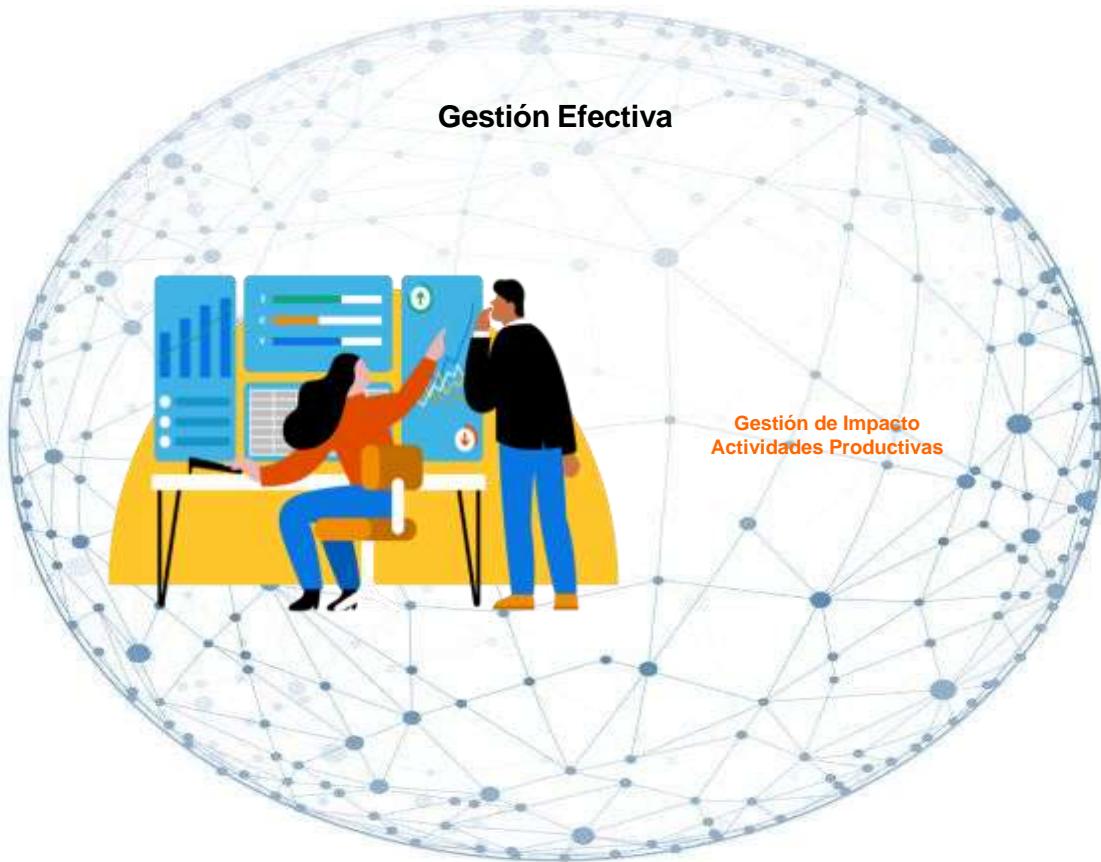
Es importante señalar, que las voces de los actores sociales han definido la gestión efectiva como aquella que genera impacto, el cual se logra gracias a una buena concepción de los de los procesos administrativos y viene dado cuando se entremezclan opiniones de la mano con la comunidad, pues el estudiante al insertarse en la misma va a poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su carrera y al hacerlo la institución educativa obtiene sus resultados. En consecuencia, la gestión de impacto y la responsabilidad social no pueden desligarse, pues la generación de actividades productivas puede repercutir en ambas de manera positiva o negativa. De allí, que la unión de estas debe concebirse con una visión transformadora, no sólo a nivel interno de la institución sino externo con las comunidades.

Como investigador, pauto mi opinión en función a lo que es la gestión efectiva y considero que es aquella que indica al gerente educativo que deben efectuarse cambios, para lo cual y de la mano con un equipo profesional multidisciplinario debe realizar un planteamiento completo de la situación actual en la cual se encuentra la institución educativa y cuáles objetivos desea alcanzar, así como la repercusión del cumplimiento de los mismos dentro de la institución. De esta manera podrá en conjunto plantear las estrategias, los ajustes y acciones que permitan obtener resultados en el menor tiempo posible.

Hablar de efectividad, es hablar de resultados y cumplimiento; dentro de las múltiples definiciones, se puede señalar que una persona eficaz, es quien cumple con los objetivos que le fueron encomendados, y usando su creatividad, inteligencia y métodos comúnmente tiene resultados positivos y lo hace de manera reiterada. Cuando una persona, logra objetivos, optimizando los recursos que tuvo a disposición, es cuando estamos en presencia de una persona eficiente. La eficiencia la comprendemos como la calidad de un ser humano de lograr objetivos con economía de recursos.

Vásquez (2022) menciona que asertividad, creatividad, manejo de conflictos, trabajo en equipo, administración del tiempo y lenguaje corporal, son habilidades que los gerentes deben fortalecer y con ello lograr los compromisos establecidos. El éxito de una organización, está en manos de los gerentes, que en la actualidad deben conocer y dominar diferentes técnicas, metodologías, sistemas y conceptos que permita administrar los recursos y el factor humano, que, con la diversidad de pensamiento e intereses, hace una verdadera obra de arte, el hacerlos funcionar día a día y llevarlas al cumplimiento de los objetivos establecidos por empresarios o funcionarios y poder ser identificada su actuación y gestión como una gerencia efectiva.

**Figura 8.**  
*Hallazgos oportunos a la Categoría: Gestión Efectiva.*



Fuente: Elaboración del autor (2024)

## **Principios Gerenciales**

La administración es una de las ciencias que ha sido mayormente estudiada, esto debido a que es utilizada por toda actividad del ser humano, tanto económica, política, de negocio, así como en lo personal; es por ello, que numerosos investigadores se han dedicado a estudiar dicha ciencia, uno de ellos es Drucker (2019) quien percibió que la corporación empresarial es una organización social, una comunidad, a la vez que es un órgano económico. Gerenciar una institución es desde siempre pues no se puede concebir sin un guía, alguien que la conduzca, y la sociedad está encauzada en escudriñar métodos eficientes con el propósito de conseguir dicho objetivo. Menciona Lapierre (2006) que gerenciar como uno es, hacer prueba de autonomía, de apertura de espíritu con relación a sus propios principios y los de los demás, con respecto a sus creencias y las de los otros; es encontrar su propio pensamiento, su unicidad como dirigente. Es, entonces, gerenciar como ningún otro. De acuerdo a lo expresado, es importante los principios propios y los de los demás, para lograr el acometido en la labor de gerenciar una organización.

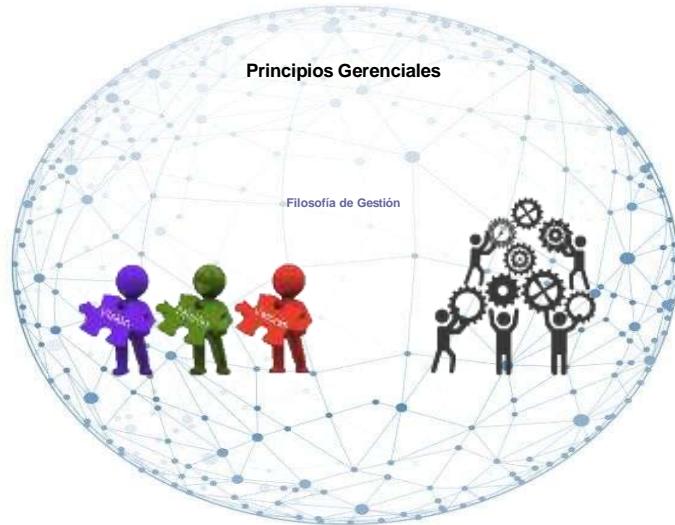
Con referencia a la filosofía de gestión, Veliz et al. (2020) indican que los componentes a tener en cuenta en el diseño estratégico son la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, procesos y estrategias. Schein (1992), define la filosofía de gestión como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos, presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa). Robbins y Coulter (2018), señalan que la filosofía de gestión, une con aparente naturalidad organización y valores sociales, puesto que el concepto abstracto que se define como organización está formado por personas que interactúan, se comunican entre sí y se organizan de una determinada manera, lo que ha dado lugar a una serie de comportamientos y actitudes en el trabajo.

En tal sentido, según García (2003) la filosofía de gestión es el corazón de una organización y envuelve a todos los elementos de la misma. Dentro de la filosofía se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como

cultura y lo que desea finalmente que la gente adopte como una forma de vida. En consecuencia, debe plantearse su visión, misión y objetivos. La visión indica hacia dónde se dirige la institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, describiendo la situación futura. La misión, es definir el propósito de la institución, especificando a qué se dedica, las necesidades que son satisfechas, la comunidad donde se desarrolla y su imagen. Por otra parte, los actores sociales consideran que los principios gerenciales vienen determinados por la filosofía de gestión la cual constituye la brújula que indica el camino a seguir de las instituciones educativas y que se traduce en su visión, misión y valores, lo cual permite aportar transparencia a los procesos académicos y constituye la principal estrategia para lograr las metas propuestas.

En función a los fundamentos expresados, considero que los principios gerenciales establecen el acta de inicio y el direccionamiento de estos principios permiten apreciar el devenir de la institución pues la misión, la visión y los valores se realizan con la intención de lograr un sentido de pertenencia de los actores internos de la institución educativa para que se conviertan en actores prácticos. Sin embargo, es el gerente educativo es quien debe profesar el liderazgo e implicar a toda la institución con su filosofía.

**Figura 9.**  
*Hallazgos oportunos a la Categoría: Principios Gerenciales.*



Fuente: Elaboración del autor (2024)

A manera de colofón, como puede apreciarse, sólo emergieron 4 Categorías Macro Coincidentes en las voces de los actores sociales como lo fueron: **Gerencia Educativa**, **Responsabilidad Social**, **Gestión Efectiva** y **Principios Gerenciales**. Se presentó entonces, **Gerencia Educativa** con sus doce (12) subcategorías: Beneficios sociales, Gerentes de Aula, Recursos Materiales, Procesos administrativos, Desarrollo de Proyectos, Responsabilidad, Investigación, Desarrollo Endógeno, Desarrollo Externo, Limitaciones tecnológicas, Apoyo gubernamental e Iniciativa a los cambios.

Asimismo, **Responsabilidad Social** con sus diez (10) subcategorías Trabajo Comunitario, Generación de empleo, Servicio comunitario, Servicios públicos, Valoración y crecimiento local, Comunicación Institución-Comunidad, Desarrollo social, económico, político, Potencialidades locales (agrícola, cultural, turismo), Aporte Empresarial y Comunicación e Información. Por su parte, **Gestión Efectiva** se presentó con dos (2) subcategorías como lo fueron: Gestión de impacto y actividades productivas. Y finalmente, **Principios Gerenciales** donde sólo emergió la subcategoría Filosofía de Gestión.

## **ESCENARIO V**

### **PROFUNDIZACIÓN HERMENÉUTICA DE LA GERENCIA DESDE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES**

*Lo que mueve a los hombres de genio, lo que inspira su trabajo, no son las ideas nuevas, sino la idea obsesiva de que todo lo que ha dicho, no es suficiente.*

**Eugene Delacroix**

#### **Profundización Hermenéutica**

En este apartado investigativo, el propósito es llevarte a la constitución del escenario final de la profundización hermenéutica que me propuse al inicio, es decir, la cosmovisión de un enfoque gerencial cimentado en las voces emergentes de los actores sociales. En este sentido, su escenario primario fue la gerencia socialmente responsable vista desde el contexto de las instituciones educativas: Unidad Educativa Nacional Aguedo Felipe Alvarado, Liceo Bolivariano Potrero de Bucare, Unidad Educativa Nacional Víctor Manuel Ramos y el Liceo Bolivariano José Roseliano Monjes de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado y a los significados y significantes que declaran.

Las instituciones educativas desde su génesis han sido instituciones sociales cuya responsabilidad ha sido en función de conservar, desarrollar y salvaguardar nuestra cultura, pues la se ha mantenido como la impulsadora en la gestión del conocimiento para posicionarse como aquella que redirige al hombre en pro de la

construcción de la sociedad y sus espacios. Es así como toma como prioridad el hecho de considerar a la gerencia educativa como la responsable directa del logro de objetivos propuestos en pro del desarrollo de las sociedades futuras. Como gerentes se debe conciliar en pro de que el personal que tengamos a cargo pueda optar a recibir los beneficios sociales que le corresponden por su prestación de servicio a la educación y a la sociedad.

Es importante también reconocer el esfuerzo que hacen al encargarse, no sólo de sus funciones administrativas dentro de la institución educativa sino el que puedan ser garantes de los procesos del aula de clase al tener también que gerenciarlas. Es importante reconocer la labor que hacen desde sus lides gerenciales al no contar con recursos materiales dados desde el Ejecutivo Nacional, sino que la mayoría de los insumos, es producto del trabajo colaborativo de docentes, administrativos, personal de servicio, estudiantes y comunidad en general. Acá también se evidencia el hecho del esfuerzo que hace el gerente educativo de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado al tener que enfocar sus procesos administrativos al logro de beneficios comunitarios y sociales, en la elaboración de proyectos que se puedan desarrollar en las comunidades ya que es responsabilidad de quienes dirigen las instituciones educativas, promover la investigación y el desarrollo endógeno en las comunidades donde hacen vida educativa.

Se entiende el trabajo arduo que vienen realizando como gerentes para lograr el desarrollo de dichos proyectos, pero es bien sabido que si realizan un buen trabajo dentro de sus instituciones lograrán también que se logre el desarrollo externo, quiere decir, que sus comunidades se vean beneficiadas con los proyectos ejecutados en las instituciones educativas, desde el punto de vista gerencial es un ganar – ganar. Dentro de la parroquia es bien sabido de las limitaciones que tienen con respecto al tema tecnológico; diligenciar un apoyo gubernamental es el norte de quienes hacen vida en estas instituciones ya que se cuenta con el apoyo del gobierno parroquial que puedan darle visto bueno en la iniciativa a los cambios que exigen las comunidades de ellos.

Asimismo, su labor gerencial debe estar direccionada al trabajo comunitario ya que si su enfoque está enrumbado a lograr el crecimiento de las comunidades donde ejerce sus funciones, de forma directa e indirecta estará coadyuvando al desarrollo

económico ya que generarán empleo. Por otra parte, es importante señalar que la labor voluntaria en la prestación del servicio comunitario, más como cumplimiento del deber a través de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009) en su Artículo 13 expresa de forma tácita que la responsabilidad social y la solidaridad constituyen principios básicos de la formación ciudadana de los y las estudiantes en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo.

La LOE es determinante al mencionar que todo y toda estudiante cursante en instituciones y centros educativos oficiales o privados de los niveles de educación media general y media técnica del subsistema de educación básica, así como del subsistema de educación universitaria y de las diferentes modalidades educativas del Sistema Educativo, una vez culminado el programa de estudio y de acuerdo con sus competencias, debe contribuir con el desarrollo integral de la Nación, mediante la práctica de actividades comunitarias, en concordancia con los principios de responsabilidad social y solidaridad, establecidos en la ley, por tanto, la labor del gerente educativo debe estar enfocada a mejorar a través de estos proyectos los servicios públicos, valorar el crecimiento local, mejorar la comunicación entre los actores comunitarios (Consejos Comunales) e institución.

Cada una de las funciones que debe realizar este gerente educativo está enfocado en la mejora del desarrollo social, económico, político y más en sectores rurales como la parroquia Aguedo Felipe Alvarado donde el mayor provecho de este trabajo está en las potencialidades agrícolas, culturales y turísticas, apoyados en el aporte empresarial de quienes hacen vida económica en la parroquia bajo un criterio importante de comunicación e información oportuna. Esto les permitirá proyectar una gestión de impacto como resultado de las actividades productivas que realicen, esto les dará una clara cosmovisión a las comunidades de la filosofía de gestión de las instituciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado y de la gestión que realicen sus gerentes educativos.

Como un pintor enaltece su obra con pinceladas muy íntimas y personales, así, el gerente educativo debe plasmar su trabajo en las instituciones educativas que le corresponde gerenciar. Cada huella personal es distintiva del hacer gerencial de cada uno de ellos y es su responsabilidad el color que vaya a darle a la sociedad del futuro

que quiere dejar en su legado. Tal cual obra maestra, la gerencia educativa es vista en cada una de las instituciones educativas: Unidad Educativa Nacional Aguedo Felipe Alvarado, Liceo Bolivariano Potrero de Bucare, Unidad Educativa Nacional Víctor Manuel Ramos y el Liceo Bolivariano José Roseliano Monjes de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado bajo la premisa de ser socialmente responsables, no sólo con el paso de cada estudiante, consejo comunal, administrativo o docente, sino con la firme convicción de quien dirige la pincelada maestra es el director de la institución y toda responsabilidad recae en sus funciones educativas gerenciales.

Hoy apostó sobre la realidad de estas cuatro (4) instituciones un lienzo de oportunidades y de crecimiento, ya que, si se sigue trabajando de la mano con las comunidades, van a proyectar una imagen de responsabilidad cóncava con las exigencias de organismos como la ONU con su Agenda 2030, con la comunidad directamente porque verán a la institución educativa como un ente de crecimiento y desarrollo más la importancia que recae sobre esta en base a la calidad de la educación. Ya no es sólo el pintor, sino aquellos que ven la pintura realizada (estudiante, consejo comunal, administrativo, personal de servicio, docente, empresario, comunidad en general), cada uno de ellos se hará con su entorno y con su hacer diario socialmente responsable.

**Figura 10.**

*Profundización Hermenéutica.*



Fuente: Elaboración del autor (2024)

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Editorial McGraw – Hill. México.
- Álvarez, G. y Jurgenson, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodologías*. McGraw – Hill. México.
- Antúnez, S. (2018). *Organización escolar y acción directiva*. Editorial SEP, Biblioteca para la actualización el maestro. México.
- Arocena, R. y Sutz J. (2000). *La Universidad Latinoamericana del futuro*. Primera edición, Ciudad Universitaria, México 2000.
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2010). *Declaración del Milenio*. Nueva York: ONU. Agenda 2030.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Un proyecto de investigación colectiva de la SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK.
- Banco Mundial. (1999). *Responsabilidad Social en Instituciones*. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/investigacion/publicaciones.htm>
- Barreto, M. (2018). *Responsabilidad Social Educativa. Una mirada a instituciones de básica y media del Valle de Aburrá*. Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. Bogotá.
- Berman, S. (1997). *La conciencia social de los niños y el desarrollo de la responsabilidad social*. New York: New York State University Press.
- Bunge, M. (2002). *Epistemología*. (3º Edición). Barcelona. Ariel.
- Burke, E. (2001). *Indagación filosófica sobre el origen de nuestras ideas acerca de lo sublime y de lo bello*. Madrid: Tecnos.
- Cabrera, C. (2022). *Gerencia educativa: Dimensión social, transformaciones, retos y desafíos*. Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, República Dominicana.
- Ceballos, D. (2018). *Formación ciudadana del niño y adolescente: responsabilidad social de la escuela básica venezolana*. REDINE UCLA: Barquisimeto.
- Céspedes, J. (2008). *La Gerencia y El Desarrollo*. Narcea: Barcelona.

- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill – Interamericana, S.A. Bogotá – Colombia.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Conde, M. y Ruetter, I. (2018). *Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía*. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de febrero 8 de 1994. Por la cual se dicta la Ley General de Educación. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, Nº 36860, diciembre 30, 1999. Caracas.
- De Souza, J. (2002). *La universidad, el cambio de época y el modo contexto céntrico de generaciones de conocimiento*. Quito, Ecuador: CONOSUP.
- Di Trolio, S. (2007). *Hacia el Fortalecimiento Institucional* de la RSU en AUSJAL.
- Drucker, P. (2019). *La Sociedad Postcapitalista*. Editorial Norma: Colombia.
- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). *Gestión escolar y calidad educativa*. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- García, S. (2003). *La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. España: McGraw - Hill.
- Gergen, K. (2007). *Construcionismo Social. Aportes para el Debate y la Práctica*. Universidad de los Andes, Bogotá Colombia.
- González, R. (2001). *Investigación cualitativa y subjetividad*. McGraw - Hill.
- Gurdián F, A. (2007). *Paradigma Cualitativo en la investigación socioeducativa*. Coordinación Educativa y Cultural. Centroamericana (CECC), Agenda Española de Cooperación Internacional (AEKI). San José Costa Rica.
- Heidegger M. (2019). “*¿Qué significa pensar?*”. Buenos Aires, Nova.
- Henry, M. (2005). *Filosofía y fenomenología del cuerpo*. Beauchesne. París.
- Hernández, S. (2005). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. McGraw - Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. México.

- Ibáñez, T. (1994). *Psicología Social Construcciónista*. Primera edición. México.
- Kliksberg, B. (2002). *Ética empresarial: ¿moda o demanda imparable?* Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Lapierre, L. (2006). *Gerenciar es crear*. Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), Montreal.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 5929, agosto 15, 2009. Caracas.
- Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. (2007). Gaceta Oficial N° 38.272. Septiembre 14, 2007. Caracas.
- Loro, F. (2019). *La gestión de la responsabilidad social del centro educativo (RESCED) como instrumento para el desarrollo de la sostenibilidad en un entorno globalizado. Propuesta de modelo*. Universidad Complutense de Madrid.
- Luzuriaga, L. (2015). *La Institución Libre de Enseñanza y la educación en España*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 1957.
- Morín, E. (2002). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Séptima reimpresión. Barcelona: Gedisa.
- Morín, E., Ciurana, E. R., y Motta, R. (2006). *Educar en la era planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana*. Barcelona: Unesco, Universidad de Valladolid.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa*. CEPAL Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (1999). Disponible en:  
<http://www.un.org/es/globalcompact/>
- Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable. (2007). N° 17 Vol. 05  
 C:\DocumentsandSettings\Administrador\Escritorio\DOCTORADO\responsabilidadesocial\111\doctorado\Responsabilidad Social Empresarial.mht
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Ruiz, G. (2007). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en

Gestión de la Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación - Escuela de Postgrado, Lima - Perú.

- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Editorial Plaza y Janes.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2016). *Un enfoque cualitativo para el ajuste comunitario*. En R.H. Bruininks, C.E.
- UNESCO. (2010). *La educación inclusiva. El camino hacia el futuro*. París: UNESCO.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2022). Manual de Trabajos de Grado de Especialización Técnica, Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Valenzuela, L. (2005). *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial*. Manizales: Gráficas JES.
- Vallaeys, F. (2007). *Breve Marco Teórico de Responsabilidad Social Universitaria*. México: Episteme.
- Vásquez, E. (2022). *Efectividad gerencial*. Narcea. Madrid.
- Vásquez, J., Ferrer, J., Clemenza, C. (2011) *Transformación Universitaria bajo la óptica de la Autoevaluación*. Caso la Universidad del Zulia. EDILUZ: Maracaibo.
- Veliz, V., Alonso, A., Robaina, D., Fleitas, M., y Fernández, E. (2020). *Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí*. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 28(1), 143-154
- Villavicencio, A. (2013). *De la universidad funcional a la universidad de la razón*. Universidad Andina.
- Villegas, N. (2012). *Informe proceso de Autoevaluación*. Universidad de Antioquia. Colombia.
- Vives, A. (2004), *The Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility*. Sustainable Development Department, Technical Papers Series, Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

**ANEXOS**

**SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR Y DEL TUTOR**

## **Síntesis Curricular del Autor**

Johan Josué Álvarez Loyo. Titular de la cédula de identidad número 20.922.255, nació en Maracay, estado Aragua el 31 de mayo de 1993. Se traslada al Estado Lara en el año 1998, iniciando sus estudios de primaria en la Escuela Bolivariana “Potrero de Bucare” (1998 – 2005), de la población de Bobare, Parroquia Aguedo Felipe Alvarado del Municipio Iribarren del Estado Lara; continuó sus estudios de bachillerato en la Unidad Educativa Nacional “Aguedo Felipe Alvarado” (2005-2010) ubicado en la misma población de Bobare. Cursó estudios de Pregrado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. Egresó en el año 2016 obteniendo el título como Profesor en la especialidad: Biología. Actualmente es aspirante a Magister en Gerencia Educativa en la misma Universidad, donde realizó ponencia: Toma de Decisiones como Elemento Gerencial para el Fortalecimiento del Clima Organizacional, en el Encuentro de Saberes Gestión del Conocimiento en tiempos de Incertidumbre. Laboró como Docente de Biología en el Colegio Experimental “Andrés Eloy Blanco”, Municipio Iribarren, Barquisimeto, estado Lara, desde octubre 2016 hasta enero 2018. Desde el año 2018 hasta nuestros días se desempeña como Docente de aula en el Liceo Rural Bolivariano “José Roseliano Monjes”, Caserío La Chepa, parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren, estado Lara. Ha realizado cursos y talleres en el área de Biología dentro de la UPEL-IPB que abarca como ponente en la V Jornada de Biología Vegetal “Secretos Botánicos Sabrosos” (2011); VI Jornada de Biología Vegetal “El Mundo Asombroso de las Flores” (2012); II Jornada de Técnicas de Laboratorio y Campo (2012). Participante en: III y IV Taller de Observación de Aves (2012); Facilitador: Visita Guiada a los niños, niñas y adolescentes del Plan Vacacional JMJ (2012) y Colaborador de la Jornada Bio+ La Variedad de la Vida. Email: johan93al@gmail.com

## Síntesis Curricular del Tutor

Yilmer José Pineda Brito. Titular de la cédula de identidad número 17.572.895, nació en Barquisimeto, estado Lara el 23 de mayo de 1984. Cursó estudios de Pregrado en la Escuela de Instructores de Artes “Manuel Ascunce Domenech” en Santa Clara, Provincia de Villa Clara, República de Cuba donde egresa en el año 2004 en la especialidad: Actuación. Se traslada a Venezuela donde cursa estudios en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, donde el 21/12/2010 obtuvo el título de Profesor en la Especialidad Lengua y Literatura. Posteriormente, en la misma universidad el 02/12/2015, obtiene el título de Magister en Educación, mención: Educación Superior, desarrollando el trabajo de grado de maestría: “Estudio Histórico Comparado de la Maestría en Educación Superior. Caso Cuba – Venezuela (1974 – 1999)”. El 23/04/2020 obtiene el Título de Doctor en Gerencia en la Universidad Yacambú cuya Tesis Doctoral se titula “Gerencia Universitaria centrada en la Inteligencia Emocional: Un navegar emergente desde las voces de los actores sociales”. Su experiencia laboral en el área docente figura desde el año 2005 hasta nuestros días. Docente Especialista en Teatro y Danza en la Unidad Educativa “Pablo Manzano Veloz”, municipio Iribarren, Barquisimeto, estado Lara. Docente de castellano y literatura e inglés en el C.C.B. Liceo Nocturno “Santa Rosa”, municipio Iribarren, Barquisimeto, estado Lara. Actualmente es Profesor en la categoría Asociado, con Dedicación Exclusiva, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. Cargo ganado por concurso de oposición. Asignaturas que imparte: Sociología de la Educación, Introducción a la Filosofía, Filosofía de la Educación, Ética y Docencia, Educación Comunitaria, Sistema Educativo Venezolano, Historia de las Ideas Pedagógicas y Epistemología y Educación. Profesor de Pregrado. Además de desarrollar actividades como Docente y Tutor en Especialización, Maestría y Doctorado en la UPEL a nivel nacional, así como en otras universidades de la región y del país. Desde el 01/11/2013 desarrolló funciones administrativas en las Comisiones de Revisión de Expedientes de Estudiantes con opción a Grado, Carnetización Institucional y Comisión de Ceremonial y Protocolo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, todas pertenecientes a la Unidad de Secretaría y Registro del IPB. Es especialista en Ceremonial y Protocolo, egresado del Diplomado en Protocolo y Organización de Eventos de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Locutor Certificado N° 55.011, egresado de la Universidad Central de Venezuela. Actualmente ejerce funciones como jefe de la Unidad de Evaluación Estudiantil del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Certificado 41492 ONCTI. Email: ypineda@ipb.upel.edu.ve.