

Gerencia participativa en el modelo educativo venezolano

María Gladys Chacón de Rosales¹

Marilú Acurero Luzardo²

Gertrudis Ziritt Trejo³

Introducción

La globalización ha generado cambios en todos los sistemas: sociales, políticos, económicos, culturales, educativos, incidiendo en las instituciones educativas a reformular el sistema organizacional tradicional, mediante la incorporación de planeamientos estratégicos capaces de mejorar la calidad del servicio educativo y hacerla más eficiente. En Venezuela estos cambios se han venido gestando desde hace más de una década; el sistema educativo, está en un período de transición donde se evalúan resultados del modelo educativo básico para corregir sus debilidades y fortalecer los aspectos positivos a través del modelo educativo bolivariano.

Al respecto, este nuevo sistema sigue considerando la importancia de la tríada familia-escuela-comunidad en el proceso

1 MSc. en Administración de la Educación Básica. Licenciada en Educación Integral. Licenciada en Educación, mención Biología. Línea de investigación: Gerencia Educativa y Planificación Estratégica. Correo: chaconmaria0361@gmail.com

2 Posdoctora en Políticas Públicas y Paz Social. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia Financiera. Ingeniera de Sistemas. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Colombia. Categorizada por Colciencias nivel Asociado. Grupo de Investigación: Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables. Correos: marilu.acurero@cecar.edu.co; mariluacurero@hotmail.com.

3 Posdoctora en Políticas Públicas y Paz Social. Doctora en Ciencias para el Desarrollo Estratégico. Magister Scientiarum en Recursos Humanos. Licenciada en Administración. Docente de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Colombia. Miembro del grupo de investigación: Innovar en el Caribe. Categorizada por Colciencias Nivel Senior. Correos: gertrudisziritt@gmail.com, gziritt@uninorte.edu.co.

de aprendizaje. De allí, que se plantea la participación de todos los actores responsables y co-responsables del hecho educativo. Dentro de este ámbito, las instituciones educativas de la región y en especial, el Liceo Nacional “Raúl Cuenca”, se enfrentan a estos retos, entre los cuales está el de fomentar la gerencia participativa, con una visión hacia la integración comunitaria de la triada escolar.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, esta investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, siguiendo el método de investigación-acción participativa, donde las fases de acción y reflexión están sujetas a los cambios que el mismo proceso investigativo genere, lo que implica la posibilidad de tomar decisiones en el contexto durante el proceso, tal como lo expresa Rojas (2010).

Diagnóstico del estudio

Atendiendo a la importancia atribuida a la participación de los ciudadanos, en la solución de los problemas políticos, económicos, sociales es relevante, entonces, la integración de todos los actores responsables y corresponsables del hecho educativo para propuestas y soluciones de las diferentes necesidades presentadas en los centros escolares; conllevando a preparar a los alumnos, padres, madres, representantes y demás miembros de la comunidad hacia la búsqueda de alternativas de solución en los problemas de su colectividad.

Sobre la base de la explicación anterior, se inicia una exploración o un prediagnóstico, mediante la observación y entrevistas informales, con el propósito de percibir algunas debilidades presentan en el centro de estudio: Liceo Nacional “Raúl Cuenca”, ubicado en Ciudad Ojeda, Municipio Lagunillas, Zulia, Venezuela. En estas conversaciones, los docentes, el personal administrativo y obrero así, como los estudiantes, referían la carencia de una relación más estrecha entre la escuela y la comunidad.

Por consiguiente, en las diferentes conversaciones informales o coloquiales con algunos de los actores del hecho educativo que forman parte del plantel donde se desarrolla el presente estudio, se apreciaron ciertas condiciones, que limitan el proceso educativo, como:

- Escasa participación de la comunidad.
- Desvinculación de las fuerzas vivas del sector.
- Escasa participación de los representantes en actividades.
- Poca estimulación por parte del personal directivo
- Apatía por parte del personal directivo en la participación de las actividades.
- Escasa participación del personal en las actividades planificadas.
- Mejorar la convivencia con los compañeros de estudio.
- Muy poco mantenimiento de las áreas verdes y salas sanitarias.
- Escasas actividades culturales, deportivas, y otras.
- Inseguridad dentro y fuera del liceo.
- Poco uso de la sala SEED⁴ para desarrollar las clases.
- Pocas clases dinámicas.

Como resultado de lo anteriormente expuesto por una gran parte del personal que labora en la institución y por un grupo de estudiantes del turno de la mañana de Educación Media Diversificada, surgió la idea de realizar el presente estudio en búsqueda de corregir las problemáticas planteadas y mejorar los procesos de aprendizaje. Para ello se conformaron equipos de trabajo que permitieron el desarrollo de actividades, según las necesidades que surgieron en la búsqueda de mejorar la calidad educativa en el plantel escenario de estudio.

Partiendo de esta premisa, y considerando las diversas situaciones que se plantearon durante los coloquios, se acordó con las personas entrevistadas, organizar diversos equipos de trabajo, tomando en cuenta la organización de los comités institucionales, propuestos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) a través de la Resolución N° 058, con la finalidad de permitir el abordaje de las

4 También conocida como “Excelencia de Schlumberger para el Desarrollo Educativo”, es una organización educativa de alcance comunitario sin fines de lucro dentro de Schlumberger Limited, la compañía mundial de servicios petroleros.

necesidades relevantes que afectan el desenvolvimiento normal de las operaciones en el plantel.

Sobre esta base, se solicitó el apoyo y colaboración del personal directivo a través de una correspondencia y se realizó una reunión (con el Consejo Técnico, por sugerencia del Director), donde, además de plantearle al Director las inquietudes expresadas por el personal en las conversaciones informales, se le presentó, a él y a los asistentes, el plan acción de acercamiento al grupo, socializándose las posibles fechas para realizar algunos encuentros con el personal docente, administrativo, obreros y alumnos que hacen vida en el plantel; así como a los miembros de los diferentes comités institucionales conformados en el liceo, en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Luego de socializar, con el Director y los asistentes a Consejo Técnico las cuatro actividades organizadas, que permitieran el acercamiento y la interrelación con los diferentes actores sociales del hecho educativo, se procedió a la planificación correspondiente, tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 1
Plan de acercamiento al grupo de actores sociales

| ¿Qué? | ¿Quiénes? | ¿Cuándo? | ¿Para qué? | ¿Dónde? |
|---|---|-------------------------|---|------------------------|
| Contacto con el personal directivo | Investigador director | 22 de octubre de 2012 | Comunicar la acción de la investigadora | Biblioteca del plantel |
| Contacto con el personal docente, administrativo y obrero | Investigador Docentes, Secretarías y obreros | 26 de noviembre de 2012 | Detectar problemática de la institución | Biblioteca del plantel |
| Contacto con alumnos | Investigador Docentes y alumnos colaboradores alumnos | 11 de diciembre de 2012 | Detectar problemática de la institución | Comedor del plantel |

| ¿Qué? | ¿Quiénes? | ¿Cuándo? | ¿Para qué? | ¿Dónde? |
|--|--|------------------------|--|------------------------|
| Contacto con los comités conformados en la institución | Investigador Docentes, secretarias, obreros, alumnos, madres, padres y representantes | 17 de Enero de 2013 | Informar propósito de la investigación Conformación de equipos de trabajo | Comedor del plantel |

En primer lugar, se establece un cronograma de reuniones con cada uno de los actores involucrados en el proceso. En la primera convocatoria realizada, no se logró contar con el quórum preestablecido en la planeación previa de las actividades. Se efectúa una nueva programación con el consentimiento de los directivos, quienes se sienten comprometidos con la investigación, convocando formalmente al personal de la institución. Para la segunda convocatoria, se obtiene la participación de cuarenta y cinco docentes (45) que laboran en ambos turnos; cinco secretarias (5) y cinco (5) obreros del turno matutino.

Se socializa la dinámica de las actividades planeadas con los actores involucrados, quienes manifiestan numerosas problemáticas presentadas en la institución, desde diferentes perspectivas, las cuales, según ellos, les afecta en el quehacer educativo. Ahora bien, a fin de identificar cada uno de los problemas presentados, se aplica la técnica lluvia de ideas que permite agrupar y reorganizar las ideas esbozadas por los actores. Para ello, se utiliza como herramienta el tablero o pizarrón ubicado en la biblioteca “Andrés Eloy Blanco” del plantel, donde se plasman los problemas principales.

Cada sesión de trabajo se inicia con una lectura reflexiva, “El poder de la Educación”, intercambiando opiniones y haciendo énfasis en los aspectos más resaltantes. Seguidamente, se socializa el propósito del encuentro y se establecen las pautas y/o normas a seguir, con la participación y el consenso de los presentes; se exteriorizan en un sitio visible donde puedan ser consultadas durante el desarrollo de la actividad. Posteriormente, se organizan los asistentes, conformando

ocho grupos de trabajo, con la participación de siete miembros; eligiendo a un relator por grupo.

Jerarquización de la problemática

Una vez organizados en equipos de trabajo, se les informa sobre la tarea a realizar, cada uno de los miembros del equipo describe una necesidad o problemática que le afecte en su jornada de trabajo. Cumplida la tarea, el relator lee cada una de las problemáticas identificadas (55 en total) las cuales son transcritas en el pizarrón o tablero por un docente colaborador de la investigación.

Seguidamente, se les asigna la nueva tarea de categorizar y jerarquizar las diferentes problemáticas identificadas, seleccionando 5 de ellas según el grado de importancia, se describen en un formato previo, y se les asigna un orden previamente establecido por el grupo. Posteriormente, se asocian o agrupan por categorías, considerando la temática correspondiente y contabilizando el número de respuestas logradas para cada una de ellas.

Luego se obtiene el porcentaje de ocurrencia de cada categoría ver (Cuadro 2), en función de la sumatoria de las necesidades planteadas por los participantes, correspondiente a 2.213 problemas esbozados y la frecuencia manifiesta en la ocurrencia de cada problema categorizado. Las respuestas comunes obtenidas son contabilizadas en ocho categorizaciones, donde se refleja la frecuencia relativa asociada a cada una de las categorías descritas, así como el cálculo del porcentaje de participación de cada una de ellas, calculado en función de la relación directa entre la frecuencia relativa y el total de los problemas planteados, con el propósito de jerarquizar las necesidades identificadas ordenadas de mayor a menor, de acuerdo al resultado obtenido de los cálculos respectivos al porcentaje. Finalmente, se cierra la actividad evaluando la importancia de la participación en la jornada y agradecimiento por su valiosa colaboración.

Cuadro 2

Relación de la problemática actores: docentes, administrativos y obreros

| CATEGORÍA | (Fr) | (%) |
|---------------------------|------|--------|
| Participación | 640 | 29,64% |
| Planificación actividades | 342 | 15,82% |
| Convivencia Escolar | 301 | 13,94% |
| Comunicación | 260 | 12,04% |
| Inseguridad | 203 | 9,40% |
| Organización Escolar | 179 | 8,29% |
| Infraestructura | 176 | 8,15% |
| Ambiente y Salud | 112 | 5,18% |

Adicionalmente, se realiza otra actividad en el comedor de la institución donde participaron 49 alumnos de cuarto y quinto año, pertenecientes a las secciones “G” y “H” respectivamente de la mención de Ciencias, adscritos a la Unidad de Apoyo Pedagógico N° 03, del turno matutino. Se inicia la actividad con la bienvenida y agradecimiento por acudir al llamado; seguidamente se proyecta una lectura reflexiva: “La respuesta de un sabio”, la cual fue socializada por la mayoría de los participantes.

Posteriormente, se les informa a los presentes sobre la finalidad de la convocatoria y la importancia de sus aportes para las posibles soluciones a las problemáticas propuestas, sugiriendo que se organizaran en grupos, conformando siete equipos de trabajo, con 7 integrantes cada uno; luego se nombra un estudiante relator, encargado de leer las problemáticas planteadas en los equipos nombrados y un secretario, transcriptor de lo leído en hojas de papel bond.

Los integrantes de cada grupo se encargan de seleccionar los 5 problemas más relevantes según su consideración, transcribiendo la información respectiva en los formatos suministrados por los organizadores de la actividad. Se procede luego con la asociación de las necesidades esbozadas por cada grupo, categorizando las problemáticas planteadas y realizando el cálculo correspondiente al porcentaje respectivo a cada una de las categorías.

Una vez realizada la sumatoria de todas las necesidades planteadas por los estudiantes, correspondiente a un total de 4.349 problemas, se asocian las respuestas comunes en ocho categorías; considerando la sumatoria por cada categorización y siguiendo el procedimiento respectivo para el cálculo del porcentaje (Cuadro 3).

La jornada finaliza con una socialización sobre la actividad, y respondiendo preguntas tales como: ¿Por qué es importante participar en las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución? ¿Qué beneficios trae para la comunidad la participación y colaboración del personal responsable del quehacer educativo? ¿Cómo creen ustedes que se beneficia la comunidad educativa con la participación de sus madres, padres y representantes en la planificación de actividades dentro y fuera del liceo? y ¿Cómo se sintieron durante la actividad?

Es oportuno señalar, la colaboración prestada por los docentes y alumnos vinculados al desarrollo de la actividad, cuya finalidad era conocer las necesidades que perciben los estudiantes del Liceo Nacional “Raúl Cuenca”, seleccionando las problemáticas más relevantes para los participantes y buscando posibles alternativas de solución, a fin de modificar o transformar la realidad presente en la institución objeto de estudio.

Cuadro 3

Relación de la problemática planteada por los alumnos

| CATEGORÍA | FRECUENCIA (Fr) | PORCENTAJES (%) |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| Académico | 896 | 20,60% |
| Higiene y salud | 802 | 18,44% |
| Ambiente deporte y recreación | 681 | 15,65% |
| Cultura | 622 | 14,30% |
| Infraestructura | 588 | 13,52% |
| Seguridad | 406 | 9,33% |
| Convivencia escolar | 354 | 8,44% |

Propósito de la investigación

Una vez realizadas las actividades planificadas, se procede con la formulación del propósito de la investigación por parte de los actores claves que representan a cada comité institucional, dirigido a transformar el paradigma actual en el centro educativo, donde todos los actores y co-responsables del hecho educativo, tienen participación en la integración de la triada escolar (familia-escuela-comunidad). Es entonces mediante una gerencia participativa, donde los diferentes entes involucrados se hacen proactivos, impulsando a la institución a constituirse en el centro de transformación de la comunidad, tal como lo plantea el nuevo modelo educativo Bolivariano.

El estudio es llevado a cabo en la institución educativa Liceo Nacional “Raúl Cuenca, ubicado en Ciudad Ojeda, Municipio Lagunillas del estado Zulia, Venezuela, durante los períodos escolares 2012-2013/2013-2014.

La investigación es cualitativa, enfocada en el paradigma crítico-reflexivo, en la modalidad de Investigación-acción participativa. Considerando la relevancia del estudio, se estima que su información sirva como punto de partida a otras investigaciones siempre en pro de mejorar o transformar la realidad educativa, como única manera de proyectar la escuela que se quiere formando ciudadanos idóneos para la sociedad siempre dinámica.

Metodología

En cuanto a las orientaciones procedimentales del presente estudio, se basan en la acción-reflexión. Por lo tanto, la metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones afrontadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos responsables de la acción, siguiendo un procedimiento metodológico sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo, donde los actores claves de la investigación generen conocimientos dirigidos a transformar su realidad educativa, enmarcado en una investigación de tipo cualitativa.

Por consiguiente, la investigación se realiza según el modelo cíclico de la espiral del método investigación–acción participativa, propuesto por Lewin (1948) citado por (Martínez, 1984), quien plantea que el manejo racional de los problemas procede en forma de una espiral constituida por etapas, cada una de las cuales se compone de un proceso de planeación, acción y obtención de información sobre el resultado de esta acción. No obstante, esta es la focalización principal de la investigación acción, es una forma de generar conocimiento y aumentar los niveles de participación comunitaria, a través de etapas que, según el autor, consiste en un análisis diagnóstico, donde se recolecta la información, luego se conceptualiza, se realizan los procesos de planeación, ejecución y evaluación, pasos que se repiten en forma reiterativa y cíclica.

En este mismo orden de ideas, Martínez (1984) expresa que el investigador actúa esencialmente como un organizador de las discusiones, como un facilitador del proceso, un catalizador de problemas y conflictos y, en general, como un técnico y recurso disponible para ser consultado. Se observa como la investigación–acción participativa es un trabajo fundamentalmente educativo orientado hacia la acción.

Igualmente, se hace referencia a la relación dialéctica teoría–práctica, proceso que combina la teoría y la praxis, permitiendo que el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de los actores involucrados sobre el empoderamiento de su realidad, el refuerzo, la ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora; se conviertan en procesos intrínsecos de la realidad (Franco, 2011). Permitiendo, la combinación de procesos, como el conocer y actuar; en ambos, los actores involucrados absorben o internalizan la realidad, proporcionando a las comunidades un método novedoso que les permita analizar y comprender mejor su realidad (sus problemas, necesidades, recursos, capacidades), permitiéndoles planificar acciones y medidas para transformarla y mejorarla.

En este sentido, los informantes responsables de la investigación en la institución Liceo Nacional “Raúl Cuenca”, usan sus experiencias o conocimientos previos para participar en la planificación estratégica

y, además de obtener nuevos conocimientos, están preparados para mejorar el contexto escolar, así como también, el medio ambiente, impulsando la integración de la triada escolar.

No obstante, se hace necesario la validación, en el paradigma cualitativo de la acción emprendida, implicando que la observación, es enfocada desde la realidad misma que se busca conocer; la cual es observada en sentido pleno, tanto internamente como externamente (Martínez, 1984). Ahora bien, garantizando la confiabilidad de los resultados obtenidos, estos se consideran estables, seguros, congruentes, iguales a los presentados por los actores, en diferentes tiempos y además previsibles, sin modificación alguna.

Una vez tomada en cuenta la validez y la confiabilidad de la información obtenida en los resultados, surge el concepto de triangulación, entendida según Morse (1991), citado por Vallejo y de Franco (2009) como la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observaciones que agregan rigor, amplitud y profundidad en la investigación. El valor de la triangulación está en la interpretación de los datos, donde los diferentes marcos referenciales brindan mayor claridad y se complementan. Por tanto, la validez y la confiabilidad, radica en la confrontación del ser y deber ser, cuando se aplique la triangulación, tomando como referencia las teorías planteadas, la realidad observada y la teoría construida luego del desarrollo de los diferentes planes de acción.

Las técnicas y los instrumentos para recabar la información son seleccionados cuidadosamente, para que la información recopilada de los participantes o actores clave en la investigación, sea confiable, garantizada y validada. Se utilizan técnicas cualitativas como la observación, sistemas narrativos y tecnológicos, fotografías, discusión de grupos, permitiendo la interpretación y reflexión de los sujetos, pues ellos forman parte de los grupos de interés.

La selección de los sujetos clave en la investigación está conformado por 27 personas, pertenecientes a los diez comités institucionales organizados en el Liceo Nacional “Raúl Cuenca”: El comité académico, comunicación e información, seguridad y defensa integral, deportes y educación física, cultura, infraestructura y hábitat

escolar y finalmente contraloría social. Siguiendo los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2012), bajo la Resolución 058, incluyendo los voceros principales del plantel, como la vocera integradora, la activista y la contralora.

En cuanto a la conformación de los equipos de trabajo, se dialogó con los miembros de cada comité, para que de manera voluntaria formaran parte como actores clave de la investigación. Acordaron entre ellos, tres representantes por cada colectivo, quienes voluntariamente, aceptaron conformar un equipo de trabajo coordinado por el vocero de cada comité, dos participantes y la investigadora. Se realizaron mesas de trabajo para la planificación de las actividades, donde cada comisión es responsable de organizar y ejecutar las acciones emprendidas. Los voceros estudiantiles, tienen la responsabilidad de informar a los compañeros delegados (as) o representantes de cada sección, sobre los avances del trabajo ejecutado. Igualmente, lo harán los voceros de los otros comités, a través de los diferentes medios de comunicación.

Es importante señalar que cada comité considera la participación de la comunidad aledaña a la institución, en la planificación de actividades que realicen, tales como, universidades, centros de salud, centros religiosos, juntas comunales, vecinos, otros. El equipo prepara varias sesiones de trabajo para organizar, planificar, ejecutar y evaluar las diferentes actividades durante dos períodos escolares: 2012-2013/2013-2014, iniciándose en el segundo lapso del año escolar 2012 considerando siempre, el ciclo de la espiral: planificación, reflexión, planear de nuevo y ejecutar la acción, con el propósito de lograr la transformación del modelo de administración escolar ejecutado en el Liceo Nacional “Raúl Cuenca” por una gerencia participativa, tal como lo plantea el nuevo modelo educativo bolivariano.

La participación de los actores claves en esta investigación, permite la democratización de las decisiones, identificando y jerarquizando los problemas que perciben dentro del liceo y planificando estrategias, proporcionando alternativas de solución para mejorar su realidad y, por ende, aplicando el proceso de aprendizaje significativo en la comunidad que los rodea. Los actores son responsables y corresponsables del estudio, plantean la necesidad

existente en el centro educativo sobre la relevancia en cuanto a la gerencia participativa, tomando en consideración los cambios socio-políticos-educativos que se han venido gestando, tanto en lo local como lo nacional.

Se busca desarrollar el pensamiento práctico de los participantes, aspirando que, junto a la resolución de problemas, mejoren el desarrollo personal y profesional, a través de la reflexión y el diálogo, transformando ideas y ampliando la comprensión de su entorno, tal como lo plantea la teoría constructivista. Se espera considerar la inclusión progresiva de todos los actores al quehacer educativo, donde los cambios propuestos se logran en la medida que los actores involucrados se apropien de sus procesos.

Si esto sucede, se habla de modificar el paradigma tradicional de la administración escolar por una gerencia activa, participativa, donde la comunidad de la institución en estudio, toma conciencia de su actitud pasiva y se transforman en seres proactivos, colaboradores, con sentido de pertenencia y pertinencia dentro de sus espacios de trabajo.

La gerencia participativa

Hampton (2000) establece que la gerencia participativa aprovecha la experiencia y la creatividad de las personas para resolver problemas administrativos importantes, fundamentando la gerencia en tres principios básicos, el compromiso de los subordinados, el compromiso de las decisiones y el concepto de autoridad compartida. Es de esperar que la actitud adoptada por el gerente del instituto educativo en estudio, incide sobre el nivel de compromiso que el personal adopte en la participación durante el desarrollo de las actividades que se planifiquen, bien sea, a corto, mediano y/o a largo plazo.

Así mismo, la gerencia participativa en el sistema educativo, específicamente, en el plantel indicado, permite la responsabilidad de gestionar el cambio liderado por el director de la institución, quien se compromete a la aplicación de los tres principios básicos, mencionados anteriormente, involucrando en sus acciones a los

agentes sociales, económicos y políticos que intervienen y participan en la comunidad donde está inmersa el liceo, proyectando la escuela como centro de formación e información hacia la comunidad.

En este sentido la UNESCO (2005), promueve la participación de la sociedad civil, como una estrategia para mejorar las condiciones de vida de los excluidos socialmente. Propone fomentar valores como la libertad, la igualdad, la equidad y la democracia; valores que deben estar inmersos en la toma de decisiones participativas.

Con este nuevo enfoque, los diferentes actores involucrados en el proceso de transformación de la institución educativa, forman parte de las decisiones que de alguna manera se encuentren relacionadas con el proceso educativo, estos son los profesores, alumnos, padres, madres y representantes, directivos, personal administrativo, obrero, y todos aquellos quienes están directamente relacionados con el liceo y conformaran los diferentes comités a organizarse dentro de la institución. Así mismo, se involucran indirectamente a vecinos, empresarios, comerciantes, entes gubernamentales, en otros entes, que también tienen una valiosa responsabilidad dentro del quehacer formativo del nuevo ciudadano.

La participación de los actores clave, es un factor importante en la calidad del proceso de aprendizaje a través del desarrollo de las capacidades para crear la cultura de trabajo colectivo, en la búsqueda de la coherencia entre el querer-decir y acordar-hacer, vinculando al plantel con los procesos de participación ciudadana que se están gestando en el país, tomando en cuenta las experiencias de todas las personas involucradas en el proceso educativo.

Reflexiones finales

El sistema educativo plantea la calidad educativa como una expresión referente al progreso y desarrollo de una nación (UNESCO, 2005), donde se consideran las tradiciones de cada país o región; tomando en consideración el desarrollo cognitivo de determinados valores, actitudes y destrezas como objetivos primordiales en la educación.

Particularmente, en Venezuela se ha venido planteando la reforma en educación desde hace varios años, realizando consultas sobre la calidad educativa, permitiendo opinar sobre el tema familia-escuela-comunidad, con la finalidad de obtener resultados que permitan implementar estrategias para la consecución de los objetivos trazados. El rumbo de la educación venezolana está determinado por esa actitud del docente proactivo, promotor de cambios en sus estudiantes y, por consiguiente, en el entorno escolar.

Es indudable que las razones expresadas, inducen a la búsqueda de alternativas y estrategias bien definidas en cuanto al compromiso de los actores, que eleven la calidad de la educación y mantengan la actualización del conocimiento de los estudiantes (Acurero, 2016). Logrando niveles altos de excelencia académica, respondiendo a las necesidades de su localidad, región o país y a las exigencias del nuevo orden mundial, con una visión amplia y una actitud integradora de la sociedad.

El docente debe convertirse en un agente de cambio, en una persona dispuesta a resolver problemas mediante el fomento del desarrollo de habilidades como la empatía, trabajo en equipo, liderazgo democrático, iniciativa para el cambio. Se plantea una educación democrática e incluyente, donde la comunidad y sociedad civil se integren en el proceso educativo. El docente debe facilitar el aprendizaje a los alumnos, bajo un esquema de respeto y tolerancia, con buenas prácticas educativas, basadas en la formación de agentes de cambio, liberadores y transformadores de la sociedad.

En la actualidad, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) gestiona cambios en el sistema educativo venezolano, donde una de las prioridades es la participación activa de todos los actores involucrados en el quehacer educativo, tal como la triada considerada en esta investigación familia, escuela y comunidad. Donde es fundamental la organización de colectivos o comités de estudiantes, docentes, padres, madres, representantes y responsables, directivos, quienes tienen su vocería en la resolución de problemas, tanto de la institución educativa, como de la localidad o el entorno donde está inmerso el plantel.

Ahora bien, la Resolución 058, emitida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2012) establece la democratización de la gestión escolar, con base en el modelo sociopolítico de la democracia participativa y protagónica; se propone la organización de comités en cada institución educativa del país, la planificación debe realizarse a corto, mediano y largo plazo, estableciendo estrategias en pro de una educación de calidad, donde la sociedad civil, también participe en la formación del pleno desarrollo del ciudadano para su incorporación al trabajo productivo de la nación.

En este orden de ideas, la gerencia participativa, es una forma de inclusión de la familia y la sociedad civil en el proceso de aprendizaje, brindándoles la oportunidad de compartir responsabilidades, sin presiones o imposiciones que limiten el desarrollo del sentido de pertenencia y pertinencia, conformándose un verdadero equipo de trabajo.

Para tal efecto, debe existir un liderazgo horizontal y democrático, promotor de los cambios que exige la educación venezolana; un liderazgo que incentive y modele con su ejemplo, la ejecución de diversas actividades, pues, la forma de organizar el liceo y la manera de aplicar sus valores institucionales, se proyecta en los alumnos y demás personal relacionado, directa e indirectamente, con las instituciones que se dirigen o se gerencia.

Por su parte, Carl Rogers (2000), con su visión humanista del ser humano integral, señala que el ambiente incide en la personalidad de cada individuo, haciéndola abierta a nuevas experiencias, reflexiva, espontánea, valorando a sus semejantes y a sí mismo; mientras que si su ambiente no es el apropiado, el resultado será una persona cerrada, rígida, despreciativa de sí mismo de los demás.

Así mismo, este modelo educativo humanista, plantea que los actores claves en el proceso de aprendizaje construyen sus propios conocimientos partiendo de los que ya poseen para aplicarlos o generalizarlos a situaciones nuevas, siendo esta premisa la base de la teoría constructivista planteada por Vigostky (1978), quien en sus postulados, refiere, la necesidad de definir la influencia del contexto

sociocultural sobre los aprendizajes y su contextualización, de tal manera generar aprendizajes significativos en las personas

Sin embargo, en el desarrollo de la investigación acción participativa realizada en el Liceo Nacional “Raúl Cuenca”, se evidencian fortalezas y debilidades que inciden en el proceso educativo que se pretende aplicar según la resolución del MPPE (2012). No obstante, se realizan esfuerzos para la integración de los diversos actores, educativos y sociales, en la solución de los problemas que afronta el liceo. Tal es el caso de la conformación del consejo educativo, mediante la agrupación de los diferentes comités, donde participan representantes, docentes, obreros, secretarías, alumnos, directivos.

Este consejo educativo, es elegido en una asamblea de representantes, quienes designan sus voceros; luego se invita a docentes, alumnos, personal obrero y administrativo para su inclusión en el comité, para conformar los comités restantes según lo indicado en la norma. Posteriormente, se realiza una jornada para la planificación del plan de acción y la delimitación de las funciones para cada comité; logrando hacer viables, la ejecución de las actividades con la participación, de la mayoría de los actores sociales involucrados en el proceso educativo.

Por otra parte, algunos docentes, ejecutan la planificación en equipo con los alumnos, representantes y demás personal que labora en el liceo, realizando diferentes actividades dentro y fuera del recinto escolar. Facilitando las acciones con la aplicación de estrategias prácticas que le permiten construir su aprendizaje. Como ejemplo se cita, la planificación realizada por los voceros en el mantenimiento del liceo, quienes mediante la elaboración de material didáctico lo entregan a la comunidad, influyendo directamente en las acciones a seguir. Otro ejemplo es la conformación del grupo de teatro, entre otras actividades que inciden en la formación del ciudadano proactivo, analítico, capaz de trabajar en equipo con respeto y tolerancia.

Igualmente, se pudo apreciar la incorporación progresiva del personal y de los representantes en la ejecución del desarrollo de las actividades planificadas por cada comité educativo. Aún faltan logros

por alcanzar, existe mucha apatía por parte de algunos actores claves involucrados en el proceso transformador. Se observa desmotivación al invitar a la participación de los actores en los procesos involucrados; no asisten a las convocatorias para planificar y desarrollar; incluso no recuerdan a cual comité pertenecen; en caso de asistir a las convocatorias, lo hacen sin interés, no se documentan, no son actores activos, ni participativos de la planificación; no interviene en la ejecución de lo planificado; y además no existe una amonestación o sanción para persuadir sobre su actitud y responsabilidad.

En función de las debilidades presentadas, se realizan varias convocatorias para evaluar el desarrollo de los planes de acción. Los colaboradores de la investigación se les dificulta reunir a los integrantes del comité quienes argumentan no acudir a la convocatoria por: según su horario de clase, no asisten al liceo el día pautado; están aplicando evaluaciones en el aula; y en la Unidad de Apoyo Pedagógico son registrados como inasistentes, entre otras razones.

La conformación de los diferentes comités, al inicio de la investigación, tuvo ciertas dificultades, la asistencia a las convocatorias para docentes, personal obrero, administrativo y para la asamblea de madres, padres, representantes y responsables, no tenían quórum, se realizaban hasta tres convocatorias. La inclusión del personal para conformar los comités, no siempre eran espontáneas, se asignan las personas por parte de la dirección del instituto, y en cuanto al desarrollo de las actividades, solo se logra la participación de aquellos miembros que, voluntariamente, se postularon para la constitución de los comités.

Sin embargo, para el año escolar 2013-2014, al convocar la asamblea, se cumplió con las expectativas; hubo suficiente quórum en el primer llamado; se aprecia que los representantes, unos postulados voluntariamente, y otros por terceros, conforman los diferentes comités educativos. Traen sus experiencias de otros planteles y las comparten en los equipos conformados; se hace frecuente la presencia de la comunidad en la institución se logra el apoyo y acompañamiento en diversas actividades emprendidas.

En cuanto al personal docente, administrativo y obrero, la receptividad para participar en los comités es satisfactoria. Así mismo, aquellos docentes, obreros y secretarías que, por diferentes razones, estaban renuentes a su inclusión en los equipos de trabajo, fueron progresivamente, integrándose y el comité de estudiantes, se organiza con la elección de los voceros principales: Contralor, Activista, Integral. Para este año escolar, se postularon ocho voceros de cuarto y quinto año en las diferentes menciones.

No obstante, se logran desarrollar 17 actividades en 8 planes de acción con la participación activa de 10 comités conformados, representando esta cantidad el 80% de los comités organizados. Se evidencia la planificación previa y el desarrollo de sus actividades, con un promedio de dos actividades por comité en los períodos escolares 2012-2013/2013-2014.

Se pudo evidenciar que sí se pueden modificar ciertas costumbres o paradigmas en cuanto a la organización escolar; a pesar de los obstáculos presentados se superaron, gracias al equipo de docentes, obreros, secretarías y representantes, quienes apoyaron ampliamente el desarrollo de las actividades planificadas.

Es grato destacar la integración de la comunicad con la institución, a partir de la acción transformadora de la investigación, incidiendo directamente en la mejora de la calidad educativa. Se logra cambiar ese paradigma, con la participación activa de los actores corresponsables del hecho educativo, conformando así la triada escolar (familia-escuela-comunidad), y es mediante la gerencia participativa, donde se trabaja en la formación de estudiantes proactivos capaces de lograr la transformación de la comunidad donde está inmerso el plantel.

Finalmente es muy importante destacar, que la inclusión de la triada escolar, es fundamental en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, donde la gerencia participativa es fundamental para lograr la integración de la familia-escuela-comunidad. La escuela, permite la participación activa de su personal en la resolución de problemas, mediante una planificación estratégica, que vaya formando a la familia, en ciudadanos responsables de la educación de sus hijos y

a la sociedad civil, corresponsables de la educación de los técnicos y /o profesionales que se incorporaran al trabajo productivo de la comunidad, generando desarrollo y progreso de la sociedad, región y/o país.

Referencias

- Acurero, M. (2016). *Gestión Académica en la Universidades a través de las Tecnologías de Información y Comunicación*. Cabimas: Fondo Editorial UNERMB. Recuperado de <https://es.calameo.com/books/00445074648bcebf3a50c>
- Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352003000600011&lng=es&tlng=es.
- Franco, D. (2011). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia. Editorial Legis.
- Hampton, D. (2000). *Administración*. 3ra. ed. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1948). *La Resolución de los Conflictos Sociales. Trabajos Seleccionados en la Dinámica de Grupo*. Nueva York: Harper & Row.
- Martínez, M. (2000). *El método de la Investigación Participativa*. Caracas, Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Martínez, M. (1984). *Validez y Confiabilidad en la Metodología Cualitativa*. Caracas, Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Ministerio del Poder popular para la Educación. Resolución 058. (2012). Caracas, Venezuela.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Methodology Corner. Nursing Research*, 40(2), pp. 120-123.
- Rogers, C. (2000). *El proceso de convertirse en persona*. México: Editorial Paidós.
- Rojas de Escalona, B. (2010). *Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis 2da. ed.* Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador.

- UNESCO. (2005). La conceptualización de la UNESCO sobre calidad: un marco para el rendimiento, el monitoreo y la mejora de la calidad educativa. *EFH Global Monitoreo Report*. UNESCO, Paris, pp. 30-37. Recuperado de http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/Pages_documents/Resource_Packs/TTCD/sitemap/resources/1_1_3_P_SPA.pdf
- Vallejo, R., & de Franco, M. F. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *RED-HECS*, 7, 117-133.
- Vygotsky, L. (1978). *La mente en la sociedad: el desarrollo de las funciones psicológicas superiores*. Cambridge: Harvard University Press.