

GERENCIA EDUCATIVA COMO ESTRATEGIA DINAMIZADORA PARA UNA CULTURA  
COMUNICATIVA EN LA RED INTERCICUITAL DEL MUNICIPIO ANZOATEGUI DEL  
ESTADO COJEDES

EDUCATIONAL MANAGEMENT AS A DYNAMIC STRATEGY FOR A COMMUNICATIVE  
CULTURE IN THE INTERCICUITAL NETWORK OF THE ANZOATEGUI MUNICIPALITY OF  
THE COJEDES STATE

Norka Mariela Salas Sermeño

Licenciada en Lengua y Literatura, Especialista en Dirección y Supervisión, Magíster en Dirección y Supervisión. Supervisora de la Red Intercircuital del Municipio Anzoátegui. [Sernorka@gmail.com](mailto:Sernorka@gmail.com)

Recibido: 15/10/2022 Aprobado: 20/12/2022

Correo Electrónico: [Sernorka@gmail.com](mailto:Sernorka@gmail.com)

### RESUMEN

El Artículo tiene como objetivo Diseñar un Plan de Estrategias desde la Gerencia Educativa para dinamizar una Cultura comunicativa en los actores educativos del municipio Anzoátegui del Estado Cojedes, Venezuela. Al respecto, se examinan los tratados teóricos y metodológicos del sistema de acciones de la comunicación y la supervisión educativa, resultando de gran relevancia dicho Plan. Cabe decir, que se origina de un argumento científico que condujo a un objeto de estudio, la formación continua y permanente (CRBV, 1999) y el campo de acción dinamizar la Cultura comunicativa en la supervisión educativa desplegando relaciones entre supervisores, directivos y docentes de acuerdo a las funciones y roles que desempeñan. La investigación está fundamentada en la IAPT en el que se manejaron los procesos de la investigación científica, tales como: la acción, la práctica, la vivencia, el análisis lógico, la confrontación de ideas, la evaluación y reflexión; como métodos de recolección de información se utilizaron la Entrevista a supervisores, docentes con función directiva, coordinadores, especialistas, docentes de aulas; dicho proceso permitió a la autora generar las confrontaciones, acuerdos y reflexiones finales ilustraciones sobre el tema abordado y los resultados.

**Palabras claves:** Gerencia Educativa, Cultura Comunicativa, Red, Educación

### ABSTRACT

The Article aims to Design a Strategy Plan from the Educational Management to stimulate a Communicative Culture in the educational actors of the Anzoátegui municipality of the Cojedes State, Venezuela. In this regard, the theoretical and methodological treatises of the system of actions of communication and educational supervision are examined, being of great relevance said Plan. It should be said that it originates from a scientific argument that led to an object of study, continuous and permanent training (CRBV, 1999) and the field of action to dynamize the Communicative Culture in educational supervision by displaying relationships between supervisors, managers and teachers of according to the functions and roles they perform. The research is based on the IAPT in which the processes of scientific research were handled, such as: action, practice, experience, logical analysis, confrontation of ideas, evaluation and reflection; As methods of collecting information, the Interview

with supervisors, teachers with a managerial function, coordinators, specialists, classroom teachers were used; This process allowed the author to generate the confrontations, agreements and final reflections, illustrations on the topic addressed and the results.

**Keywords:** Educational Management, Communicative Culture, Network, Education

## INTRODUCCION

Dentro de este marco de referencia, se debe considerar que en estos tiempos de complejidades y de construcción del discurso académico, se aprecia la intencionalidad de dar respuestas más pertinentes desde el contexto educativo, y que la mismas sean producto del dialogo, la negociación y el discurso; es indispensable que se desarme la trampa ideológica de analizar el presente desde la perspectiva de nociones e ideas del pasado; por ello a la escuela venezolana le corresponde ser una institución de vanguardia, precisamente porque para posibilitar un desarrollo armónico de la educación hace falta precisamente la transformación de su gestión, a fin de articular de manera armónica las acciones de los distintos actores educativos, ante la necesidad de reposicionar y rejerarquizar esta función dentro de las políticas de gestión de supervisión, y para dar respuestas a la dinámica del entorno que exige niveles superiores de comunicación y efectividad de un proceso particular y específico como el referido.

Es cierto, que el ideal de la gestión en toda organización y en especial la escuela, es propiciar la participación de todos sus autores quienes, desde la comunicación, el diálogo y/o discurso y la interacción pueden llegar a ejecutar

acciones destinadas a la consecución de fines comunes, sustentados en principios y valores (explícitos o implícitos), que inciden de manera importante en los resultados que se obtienen en las acciones que se emprenden desde los procesos supervisivos. Por ello, la escuela debe estar preparada para sobrevivir a la incertidumbre, al disenso, a la confrontación de la democracia de las ideas y de discursos. Para ello, necesita realizar un patrón de valores que sea compartido por cada uno de los integrantes de la comunidad para que todos se comprometan con una cultura del discurso y respeto al otro.

Todas estas dificultades, permiten identificar la contradicción fundamental que se expresa en el Insuficiente desarrollo de la comunicación, lo que limita las actividades educativas y de acompañamiento pedagógico en el Municipio Anzoátegui; donde se propone lograr el perfeccionamiento de la comunicación en el acompañamiento pedagógico para contribuir a la calidad educativa municipal.

En atención a lo antes señalado, la autora del presente estudio propone un Plan de Estrategias desde la Gerencia Educativa para dinamizar una Cultura comunicativa en los actores educativos del municipio Anzoátegui del Estado Cojedes, haciendo valer lo expuesto en la Constitución Nacional de la República

Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación.

## **FUNDAMENTOS TEORICOS**

### **La Gerencia Educativa**

La gerencia educacional es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es 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, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Es por ello que el Gerente Educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. Indudablemente dentro de la administración gerencial educacional es

necesaria la Organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

### **Niveles de la Gerencia**

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Dato es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a). En necesario que en cada institución o empresa exista la clasificación del personal, entre ellos los gerentes con el fin de delimitar cada una de sus funciones y situarlos en su nivel correspondiente dependiendo de su

responsabilidad a continuación señalamos y explicamos algunos de ellos.

La organización escolar hace referencia a dos niveles; por un lado al sistema educativo formal en su conjunto y, por otro, al centro docente que constituye un subsistema organizativo semiautónomo en la administración como tal se pueden señalar tres niveles los cuales se dan continuación.

**Gerentes de primera línea.** Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

**Gerentes medio.** El termino gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones.

**Alta gerencia.** La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

## **Praxis y Teorías en la Administración del Gerente Educativo**

Otro de los puntos que analizaremos en la siguiente investigación trata de las teorías y praxis del gerente educativo las cuales nos permitirán conocer cada una de sus conjeturas para aplicarla en el momento oportuno o que lo requiera la situación. La teoría general de la administración comenzó con la variable "Énfasis en la tarea" (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), según la administración científica de Tylor, luego el énfasis fue en la estructura, con la teoría clásica de Fayol, y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanista surgió con el "Énfasis de las personas", a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional

El "Énfasis en el ambiente" se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevo al "Énfasis de la tecnología" cada una de las cinco variables enumeradas, tarea, estructura, personas, ambiente y tecnología, origino en su momento una teoría administrativa diferente y marcó, un avance gradual en el desarrollo de la teoría general de la administración.

## **La comunicación y su papel en el proceso pedagógico.**

Comunicación es una palabra de origen latino (*communicare*) que quiere decir compartir o hacer común. Cuando nos comunicamos con alguien, nos esforzamos en compartir, en hacer común algo con otros. Lo anterior permite afirmar que la comunicación es un proceso esencial que se interrelaciona con la actividad humana, la que ha ido evolucionando en dependencia del propio desarrollo alcanzado por el hombre y las condiciones histórico concretas en las que ha vivido.

La comunicación ha sido estudiada por la Psicología Social en términos de relaciones interpersonales, en estudios realizados sobre la base de las particularidades grupales, sin vincularla con otras ramas de esta, desconociéndose la categoría personalidad como expresión individual del sujeto en la comunicación. En la Psicología de Orientación Marxista existió un predominio de la relación sujeto – objeto ocupando un lugar absoluto la categoría actividad desde el punto de vista teórico y metodológico, lo que trajo como consecuencias: limitación de las categorías psicológicas y la absolutización de la relación sujeto – objeto, cuyo máximo representante fue Leontiev, A. N. (1978) quien no niega la importancia de la relación con el otro en el desarrollo psicológico. Sin embargo, en su obra la categoría comunicación se ve despojada de su

especificidad al ser presentada como una actividad más.

## **La Supervisión significa Comunicación**

La comunicación es vital importancia para una buena organización dentro de cualquier equipo de trabajo, por tal motivo en este trabajo se analiza y reflexiona sobre el gran significado que tiene la comunicación para obtener resultados óptimos en el acompañamiento pedagógico en la Red Educativa Intercuital del Municipio Anzoátegui, enfocándonos más en la supervisión educativa, hablando sobre la comunicación verbal y no verbal ya que ambas nos transmiten información, sentimientos, emociones valiosas que podemos utilizar para establecer un mejor clima de trabajo.

Es por eso que debe haber una congruencia entre lo que decimos y lo que reflejamos para que nuestro mensaje sea lo que deseamos comunicar. Las emociones, otro factor que no se puede dejar a un lado ya que puede influir positivamente o ser un problema dentro de la comunicación, el supervisor debe utilizar este factor de la mejor manera, tratando de que en su equipo estas emociones se compartan y que se espere aprender el uno del otro y a si la comunicación sea más productiva y juntos se logre alcanzar las metas establecidas. El supervisor debe tener la comunicación horizontal que le permitirá intercambiar información, ideas, puntos de vista,

conocimientos y experiencias sin deformaciones.

### **Antecedentes del Acompañamiento pedagógico y el proceso de comunicación**

Para realizar el presente trabajo se exploró en internet las tesis e investigaciones referentes al tema de la comunicación en el acompañamiento pedagógico en el Municipio Anzoátegui. Los repositorios especializados como Alicia de Concytec y Google Académico, han sido significativos para este trabajo. No obstante, pese a la búsqueda, son muy pocas investigaciones relacionadas con el tema que se propone. En los estudios seleccionados se encontraron algunas similitudes respecto a la problemática que se plantea en esta tesis; es decir. Cómo perfeccionar la comunicación en el acompañamiento pedagógico en el Municipio Anzoátegui. Entre las diferencias se cuentan la población objeto de estudio. Mientras que algunas se enfocan en los docentes, la presente investigación se orienta al grupo de supervisores, directivos, coordinadores y docentes; específicamente, el instrumento se aplicó a todo el personal que cumple funciones de supervisión y dirección y, a una muestra de docentes. Los instrumentos como ficha de observación, cuestionarios, etc. fueron elaborados por la autora.

La escasa información existente alentó el interés para investigar el tema del acompañamiento pedagógico y la

comunicación, factores tan necesarios para el buen desempeño docente.

Asimismo, Briggs. (2005), Señala que "la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas" (p. 5) La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales. El acompañamiento pedagógico, un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela.

Cantillo y Calabria (2018) realizaron una investigación sobre el acompañamiento pedagógico como estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de primaria con el objetivo de comprender el acompañamiento pedagógico como estrategia para transformar la práctica docente a una práctica reflexiva. En esta investigación de tipo cualitativo y método de investigación acción se aplicó una ficha de observación, un cuestionario y grupo de discusión a cinco docentes. Concluyeron que el acompañamiento pedagógico es una estrategia

que funciona como un proceso sistemático que inicia con la observación de la práctica pedagógica y que, a través de la reflexión, permite mejorar la práctica docente.

### **El Docente-Supervisor un buen comunicador y estratega en el Acompañamiento Pedagógico**

El acompañamiento pedagógico, es un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela. Para Almeyda, O. (2007), etimológicamente, supervisión significa “mirar desde lo alto lo que en sí implica la idea de una visión global. En su concepto propio define supervisión como un proceso educativo por el cual una persona poseedora de un caudal de conocimientos y experiencia, asume la responsabilidad de adiestrar a otras que poseen menos recursos”.

Adalberto Chiavenato, en la quinta edición de su libro “Administración de recursos humanos” define el desempeño como “Acción realizada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. En este sentido, Gutiérrez (2005) refiere, “Una conducta típica que se da cuando se tienen problemas o reclamos de calidad, es intensificar la

inspección y exigir a los inspectores y supervisores que no descuiden su trabajo” (p.40) Por tanto, se hace la detección del problema, pero no se hace nada por eliminar las causas que lo originan, es entonces cuando el único esfuerzo por la calidad y los problemas continuarán. Al respecto se hace claro que la necesidad de acompañamiento del supervisor hacia el docente sea periódica y su evaluación constante para atacar la raíz del problema.

### **METODOLOGIA**

En atención, a las ideas expresadas con anterioridad, se plantea esta investigación enmarcada en la Investigación Acción participativa, según Rodríguez Gómez, G; Gil Flores, J y García Jiménez, E (1996) la definen como:

“Como la investigación –acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana” (p, 53) “Como la investigación – acción contempla los problemas desde el punto de vista de quienes están implicados en ellos, sólo puede ser válida a través del diálogo libre de trabas con ellos” (p. 53).

La investigación se llevó a cabo mediante el enfoque de la investigación-acción

transformacional, que, a partir de la planificación, acción, observación y reflexión, posibilita la innovación educativa; en la cual se generan cambios en los procesos educativos con el propósito de perfeccionar el quehacer de los procesos que se dan en el quehacer escolar. Al respecto, para perfilar el enfoque fue necesario hacer un camino y estudios teóricos de: la Gerencia Educativa como Estrategia dinamizadora para una Cultura Comunicativa en la Red Intercicuital del Municipio Anzoátegui del estado Cojedes

## RESULTADOS

Llegado a este punto ha de plantearse la cuestión de ¿Cómo pueden los supervisores educativos dinamizar desde su rol a las instituciones educativas, maestros y directivos a su cargo, hacia la comunicación efectiva? Para ello sin duda es esencial en primer lugar que los propios supervisores se apropien y reconozcan que pueden ser agentes de cambio en los diferentes sistemas educativos (Cortes, y Lorente 2013; Fullan 2003; Miranda 2002). Es decir, los supervisores deben replantearse como desde los respectivos contextos escolares socioeducativos pueden mejorar la calidad, en participación y la autonomía de las instituciones educativas.

Igualmente, con respecto a las competencias y características del supervisor escolar vale afirmar que este debe contar con un perfil nuevo diferente al expuesto en líneas

anteriores. Así pues, una de las principales competencias del supervisor será impulsar, a través de un liderazgo eficaz, el trabajo académico, los proyectos pedagógicos. Haciendo claridad que los procesos administrativos fijos o de rigor no deben afectar el desarrollo de los procesos académicos.

El Plan presentado por la autora fue interpretado por 9 supervisores 33 directivos, y 33 coordinadores institucionales, 7 coordinadores municipales y 24 docentes de la Red Educativa Intercicuital del municipio Anzoátegui del estado Cojedes; todos con experiencia en Educación entre 8 y 20 años. Es de destacar que los informantes en las entrevistas refirieron explícitamente que durante el acompañamiento pedagógico se produjeron actividades de observación de la práctica supervisiva, de las funciones directivas que realizan tanto los directores, coordinadores y docentes de aula, la visión que prevalece parece asociada a la idea de control administrativo (asegurar que recaudos tales como planificación estén al día y el cumplimiento de múltiples tareas administrativas), de esa manera se tiene una concepción que se aparta del ideal de mejora de la actividad de acompañamiento pedagógico a partir de una perspectiva humanista, orientadora, solidaria, socialista, ética-moral.

Al realizar el análisis crítico de la primera pregunta sobre la efectiva comunicación entre

supervisor y docente el 100% de los supervisores y docentes con función directiva encuestados manifestaron que no existe mucha comunicación entre ellos y los supervisados por las diferentes actividades que deben cumplir los en los diferentes contextos abordados diariamente y algunas veces de manera improvisada, lo cual los aparta del verdadero fin de su práctica profesional, como es dirigir, gerenciar y acompañar los procesos educativos. Asimismo, el 100% de los docentes especialistas consideraron que su comunicación con el cuerpo de supervisores es esporádica.

También, el 70% de los docentes argumentaron, que casi nunca son visitados por el director en las aulas de clases para poder recibir asesoramiento, orientación, y poder emprender nuevas acciones en el aula y fuera de ella. Solo se limitan a reuniones periódicas informativas.

El acompañante pedagógico debe ser un experto en el currículo, informar acerca de él y de las formas de mejorarlo, conocer todo lo referente a los proyectos educativos propuestos por las autoridades correspondientes, ser un comunicador que pueda ofrecer ideas a los profesores y a la vez oír las opiniones de los demás, organizar hábilmente el uso de planes manuales y programas considerados de valor para los educadores, debe ser capaz de discernir en cualquier campo de la educación, desenvolverse como líder de grupo que sepa

trabajar con equipos para lograr el máximo provecho de ellos, un estimulador que busque lograr articulación entre programas y niveles, ayudar a los docentes a mantenerse atentos a los problemas pedagógicos y por último y no menos importante ser un investigador y un agente de cambio y el mejoramiento profesional.

De esta manera se enfoca este proceso para la mejora de la formación permanente del docente, pues se harán las respectivas orientaciones, para producir por ende un mejoramiento que lleve a los docentes a indagar, investigar e involucrarse en ese quehacer pedagógico que corresponde a todos, es decir, a estar en una constante formación y preparación.

A pesar de todas las bondades que se señalan en relación con este proceso, es posible que este ideal no trascienda a la práctica de lo que ocurre en las instituciones educativas y que a pesar de los discursos se mantenga una visión tradicional asociada con la práctica de la supervisión y control, de allí que sea necesario estudiar ¿Cómo perciben los docentes el proceso de acompañamiento pedagógico? De allí, que, para dar respuesta a este interrogante se desarrolló la presente investigación que tuvo como objetivo: Ejecutar un Plan de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación en el acompañamiento pedagógico en la Red Intercircuital del Municipio Anzoátegui.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- Briggs, L. 2000. La Supervisión. Editorial México. Mc. Graw Hill.
- Cantillo y Calabria (2018) El acompañamiento pedagógico como estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de primaria. Universidad de Lima. Perú
- Cortes, R. y Lorente, A. 2013. La Supervisión educativa en América Latina ante las metas educativas de 2021, propuestas por la OEI. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/4601Cortes.pdf> [Links]
- Chiavenato, A 1999. Administración de recursos humanos. Quinta Edición.
- Fullan, M. 2003. Las fuerzas del cambio con creces. Madrid: Akal [Links]
- Gutiérrez, R. 2017. Aproximación Teórica a un Modelo Sistémico de Gerencia Educativa Aplicable a los Liceos Adscritos al Distrito Escolar N° 2 del Estado Cojedes. T.E.G. Maestría En Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.
- Leontiev, A.N. (1978). Problemas del desarrollo de la psiquis. Moscú: Universidad de Moscú (en ruso).
- López. 2010. Fundamentos de la Supervisión Educativa. UNESR. Caracas
- López, R. 2009. Manual del supervisor, director y docente. Caracas. Publicaciones Monfort, C.A.
- Miranda, E. 2002. La Supervisión Escolar y el Cambio Educativo. Un Modelo de Supervisión para el Desarrollo de los centros educativos. Revista de Curriculum y formación de Profesorado, 6 (1, 2), 1-15. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>[Links]