

LAS ESTRATEGIAS METACOGNITIVAS Y LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA. UNA VISIÓN DE CAMBIO

*Yudika Jarque
Zaida Vásquez*

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es reflexionar sobre las estrategias metacognitivas y la programación neurolingüística como una visión de cambio dentro del contexto escolar. Los resultados obtenidos forman parte de una investigación realizada como trabajo de ascenso, en ella se propone mejorar el clima organizacional de la Escuela Nacional Bolivariana “Libertador Simón Bolívar”. Específicamente se describen las estrategias metacognitivas y la programación neurolingüística desde una visión pedagógica para el abordaje del clima organizacional del contexto escolar. La investigación fue abordada desde un Proyecto Factible, apoyada en una investigación de campo, de tipo descriptivo. Entre las técnicas utilizadas se pueden mencionar la observación directa, la encuesta, el análisis de contenido y para la construcción del diagnóstico entrevistas ya que permitió tener contacto directo con los maestros realizando una propuesta de solución a través de un conjunto de estrategias metacognitivas basadas en la Programación Neurolingüística, que permitieron el abordaje pedagógico de la situación conflictiva encontrada en el contexto educativo.

Palabras Clave: Estrategias metacognitivas, Programación Neurolingüística, Contexto escolar.

ABSTRACT

METACOGNITIVE STRATEGIES AND NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING. A VISION OF CHANGE

The main objective of this article is to reflect on a part of the results in an investigation carried out as work of promotion, in her to propose the organizational climate of the Bolivarian National School "Libertador Simón Bolívar". Specifically metacognitive strategies and Neuro-Linguistic Programming are described from a pedagogical perspective to address the organizational climate of the school context. The research was approached from a feasible project, supported by a field investigation, of descriptive type Among the techniques used, direct observation, the survey, content analysis and the construction of diagnostic interviews can be mentioned since it allowed to have direct contact with the teachers making a solution proposal through a set of metacognitive strategies based on Neurolinguistic Programming, which allowed the pedagogical approach of the conflictive situation found in the educational context.

Key words: Neuro-Linguistic Programming, metacognitive strategies, educational context.

INTRODUCCIÓN

El propósito principal de este artículo es reflexionar sobre la metacognición y la programación neurolingüística en el contexto escolar. Los resultados de esta investigación forman parte de un trabajo de ascenso realizado con la intención de mejorar el clima organizacional de la “Escuela Libertador Simón Bolívar”, ubicada en el Municipio Urdaneta del Estado Miranda.

La práctica de la metacognición no es solo privilegio de los alumnos destacados. Es cierto que ellos pueden utilizarlas naturalmente pero estas prácticas pueden ser también enseñadas. La enseñanza de las habilidades metacognitivas puede significar un gran avance en el logro de los aprendizajes. Para ello, es importante dar la posibilidad a los diferentes actores del proceso enseñanza aprendizaje a exponer y escuchar la descripción del proceso con el que se llegó al aprendizaje, al descubrimiento del principio o del hallazgo de la solución.

Para visualizar más concreta y ordenadamente los aportes que genera la actividad metacognitiva en las personas se puede recurrir a las ideas de Brown (citado por Mateos, 2001) quien afirma que las estrategias metacognitivas ayudan a: a) Ser consciente de las limitaciones de la capacidad del propio sistema (estimar la cantidad de material que se puede recordar o el tiempo que puede llevar completar una tarea). b) Conocer el repertorio de estrategias que se posee y su uso apropiado. c) Identificar y definir los problemas d) Planificar y secuenciar las acciones necesarias para resolverlos e) Supervisar, comprobar, revisar y evaluar la marcha de los planes y su efectividad. La efectividad de estos elementos debería estar presente en todos los planteles.

En este caso haremos mención a la Escuela Nacional Bolivariana “Libertador Simón Bolívar”, institución que cuenta con un total de 22 docentes realizando diferentes funciones dentro del contexto escolar,

quince de ellos se encuentran activos. En esta institución se pudo observar que existe una situación de conflicto por el manejo de las normas, fallas en la comunicación, inconformidad con el líder-director, descontento en relación con el manejo de la comunicación formal y las relaciones interpersonales institucionales, necesidad de integración. Se evidenció la necesidad de que se cumpla con la misión en función del logro de la visión de la escuela.

Otro aspecto importante que se observó fue el desconocimiento de los objetivos que desean lograr, siendo esto de gran preocupación ya que se ve afectado el funcionamiento general de la escuela. Además, se evidencian los reposos constantes de los docentes, la falta de sentido de pertenencia, las inasistencias y la deficiente relación con los alumnos, representantes y demás miembros de la comunidad educativa.

Considerando todos estos aspectos se planteó la metodología de investigación desde un proyecto factible, de tipo de campo en su modalidad descriptiva, que permitió ir a la escuela, hacer contacto con el personal y generar una serie de actividades para el desarrollo de la investigación.

La vinculación de las estrategias metacognitivas con las herramientas de la PNL permitieron el logro de cambios en el clima organizacional de la escuela, valorar y hacer consciente lo apreciable del manejo de las diferentes estrategias, ser conscientes de la pedagogía de una disciplina, que estudia y propone estrategias para lograr la transición del niño del estado natural al estado humano, hasta su mayoría de edad como ser racional autoconsciente y libre. Es importante reflexionar sobre el significado y los motivos de las acciones educativas, los alumnos, los profesores el acto de aprender y el acto de no aprender. Se orienta a su vez, a reconocer las condiciones para ampliar el espacio y enriquecer la complejidad de la actividad consciente del individuo, elevando su capacidad de producción y de interpretación simbólica de su acto pedagógico y de su vida misma.

Importancia de la metacognición en la educación

Para adentrarnos en el estudio de la metacognición en la educación reflexionaremos sobre la postura de Correa, Castro y Lira (2002), quienes establecen que la importancia de la metacognición para la educación radica en que son herramientas necesarias y útiles para darle efectividad al aprendizaje y ello es posible debido a que la metacognición le permite al individuo evocar de manera conciente las estrategias, centrar su atención en contenidos relevantes, monitorear los alcances de la comprensión, establecerse propósitos y solventar las dificultades referidas a la comprensión.

La expresión clave al hablar de metacognición es "toma de conciencia" respecto de la tarea que se está realizando, del cómo se está realizando y respecto de cuánto se logró y del cómo planificar nuevos aprendizajes. De aquí que es fundamental que durante el proceso de enseñanza, el aprendiz sea conciente de la manera como elabora sus conocimientos, de los procesos cognitivos que se producen, del control y planificación de las acciones y de la toma de decisiones oportunas que le lleven a alcanzar adecuados resultados.

Los conocimientos metacognitivos implican tres aspectos de la actividad cognitiva: *las personas* (saber que uno recuerda mejor palabras que números), *la tarea* (saber que la organización de un texto facilita o dificulta el aprendizaje del contenido) y *las estrategias* (saber que la realización de un esquema conceptual es un procedimiento que favorece la comprensión). En otras palabras, la metacognición se refiere tanto al conocimiento del individuo acerca de sus propios procesos cognitivos, como también a sus habilidades para controlar estos procesos mediante su organización, monitoreo y modificación, como una función de los resultados del aprendizaje y la realimentación.

Asimismo, las estrategias metacognitivas son pensamientos, sensaciones, sentimientos que acompañan la actividad cognitiva. Por ejemplo: cuando sabemos que al texto leído ya lo conocíamos o bien cuando descubrimos que no sabemos el significado de una palabra, etcétera. A su vez, estas estrategias tratan sobre las metas o los fines que son propuestos en una u otra situación.

Es importante destacar que existen diferencias entre las estrategias cognitivas y las metacognitivas. Las primeras se emplean para hacer progresar una actividad y las metacognitivas son aquellas cuya función es supervisar el proceso. La finalidad es lo que las determina. Por ejemplo, lectura y relectura son estrategias cognitivas y hacerse preguntas acerca de un texto leído para verificar la comprensión son estrategias metacognitivas porque van dirigidas a comprobar si se ha alcanzado la meta. Cabe aclarar que auto-preguntarse acerca de la información extraída de un texto puede ser una estrategia cognitiva, en tanto y en cuanto apunta a incrementar el conocimiento o bien puede ser una estrategia metacognitiva en la medida en que sea utilizada para verificar cuánto se sabe sobre la información.

En suma, el conocimiento metacognitivo desempeña un papel fundamental en cualquier actividad cognitiva. Por otra parte, el uso de estrategias cognitivas puede promover experiencias metacognitivas. Por ejemplo, al realizar ciertas preguntas reflexivas a lo largo de una actividad, el aprendiz puede hacerse consciente de la manera como está aprendiendo. La importancia de la selección, análisis y estudio del uso de preguntas metacognitivas como guía para el manejo del procesamiento de las experiencias vividas en el desarrollo del programa así como la selección y estudio de las estrategias de PNL son elementos de valor para la investigación propuesta.

El desafío de la investigación es llevar a la práctica una serie de estrategias metacognitivas basadas en la PNL, para propiciar el desarrollo de las habilidades, para el logro de los objetivos personales y

profesionales, que suponemos debe incidir en el cambio del clima organizacional de la escuela, incidiendo positivamente en la calidad educativa impartida en la Escuela Nacional Bolivariana Libertador Simón Bolívar.

Aportes de la programación neurolingüística

Dentro de los aportes que la PNL, se encuentra un vínculo que permite afianzar y consolidar las estrategias metacognitivas con las herramientas de la PNL. Según la PNL, cada acto procede de un programa, de forma que cada conducta viene de una emoción y un pensamiento que previamente se ha grabado en la *neurología* y por tanto, no se puede cambiar una conducta sin tener en cuenta la emoción y el pensamiento del que procede.

Todo el mundo comprende que cualquier tipo de lenguaje, sirve para comunicarse con los demás. La gran aportación de la PNL es poner de relieve que el lenguaje además de servir para comunicarse, se usa para ordenar los pensamientos, las ideas y las emociones, esto es un matiz importante ya que quiere decir que también se usa el lenguaje para comunicarse consigo mismo.

Todo esto conduce a que el conocimiento y la toma de conciencia del lenguaje que se emplea al comunicarse con los demás y, sobre todo, consigo mismo puede ayudar a modificar y, según los casos, a potenciar los programas (pensamientos, creencias, emociones) según sus deseos para así avanzar positivamente hacia los resultados que se están buscando.

La PNL se inicia hace aproximadamente 42 años, con Richard Bandler, co-creador de la PNL junto a John Grinder. En sus primeros trabajos en conjunto, es cuando realizan los mayores avances a esta nueva disciplina que llamaron Programación Neurolingüística.

Originalmente el propósito de la PNL era presentarse como “receta” que sirviera para guiar la actuación de los terapeutas. Poco tiempo después Bandler y Grinder se dieron cuenta de que estaban ante una idea mucho más interesante y poderosa: la idea de “modelar” copiar y reproducir en uno mismo la forma de actuar de una persona y su comportamiento y todo esto de forma sencilla, efectiva y en pasos concretos.

Desde 1976 los autores originales llaman PNL a su trabajo original. Programación porque se refiere a un proceso organizador de componentes de un sistema para obtener un resultado esperado, de la forma como podemos escoger para organizar nuestras ideas (pensamientos - emociones) y acciones. Neuro porque se parte de que todo comportamiento proviene de procesos del sistema nervioso (los sentidos y demás expresiones neurológicas) mediante los cuales hacemos contacto con el mundo y damos sentido a la información, actuando en consecuencia. El ser humano es una unidad inseparable entre organicidad, pensamientos, sentimientos, percepciones y actuaciones. Lingüística porque se usa el lenguaje para ordenar las ideas y comunicarse con los demás, como un recurso que tiene una representación, orden y secuencia que se manifiesta.

El gran aporte de la PNL a la educación es poner de relieve el lenguaje. Además de propiciar la comunicación se usa para ordenar los pensamientos, las ideas y las emociones. Esto es un matiz importante ya que quiere decir que también se usa el lenguaje para comunicarse consigo mismo y con los demás. En este sentido, hacerlo conscientes a los maestros y otros actores del acto escolar permite obtener una comunicación eficaz, mejorar las relaciones interpersonales, tener claros sus proyectos de vida. Esto, sin dudas, puede contribuir a mejorar el clima organizacional de la escuela. Lo cual puede, incluso extrapolarse a otros contextos extraescolares.

Para Oconors y Seymour (1993), la PNL es una disciplina para aprender a cambiar en un mundo cambiante. Por eso es que se invita a cada quien para que cree su propio espacio de experiencias que sean de su interés. Es un modelo y conjunto de elementos que ayudan a conocer y mejorar el comportamiento humano y su desempeño en la vida diaria. Es una disciplina de superación holística para mejorar la calidad de vida personal de sí mismo, de los demás y del medio para convivir en respeto y armonía.

Todo esto conduce a que el conocimiento y la toma de conciencia del lenguaje que se emplea al comunicarse con los demás y sobre todo consigo mismo, pueden ayudar a modificar y, según los casos, a potenciar los programas (pensamientos, creencias, emociones) según sus deseos para de esta manera avanzar positivamente hacia los resultados que se pretende alcanzar.

Descripción de los procedimientos metodológicos

Se plantea la metodología de investigación desde un proyecto factible, de tipo de campo en su modalidad descriptiva. Esta metodología permitió ir a la escuela, hacer contacto con el personal y generar actividades para el desarrollo de la investigación. El estudio se ejecutó en las siguientes fases:

1.- *Primera fase.* En esta se realizó el diagnóstico a través de la aplicación de la escala opinática tomada de Fernández (2004) a los participantes de la Escuela Básica Nacional Bolivariana “Libertador Simón Bolívar (personal docente, administrativo y obrero). Luego de tabuladas e interpretadas las respuestas se procedió a realizar el análisis que permitió describir la situación actual del instituto en referencia al clima organizacional.

2. *Segunda fase.* Se determinó la factibilidad de la aplicación de una serie de estrategias. Para su desarrollo se administró una encuesta que permitió determinar la operatividad, disposición técnica y logística para la puesta en práctica de las mismas dentro de la escuela.

3. *Tercera fase.* Respecto al diseño, se procedió a la selección de las técnicas, actividades, videos, lecturas, entre otros, acordes para los contenidos propuestos en la resolución del conflicto. Asimismo, se ubicaron las imágenes, tipo de letra y formatos que permitiesen mostrar atractiva la propuesta.

Caracterización de la escuela y su entorno

El análisis contextual, es fundamental en la definición de la situación problemática e identificación de los elementos que se relacionan con el objeto de estudio. Resulta interesante para las investigadoras indagar en el proceso de la metacognición basada en la Programación Neurolingüística. En esta oportunidad se busca darle un enfoque pedagógico que permita abordar la situación de la escuela y transformarla desde adentro, ya que cada actor es protagonista y generador de sus cambios personales y profesionales.

Este enfoque para trabajar en la escuela está sustentado en la *Ley Orgánica de Educación* (2009), en su artículo 6, dentro de las competencias del Estado docente, cuando expresa que “un nuevo modelo de escuela, concebida como espacio abierto para la producción y el desarrollo endógeno, el quehacer comunitario, la formación integral y la creatividad, además de las innovaciones pedagógicas”. (p.8)

El contexto de la investigación es la “Escuela Nacional Bolivariana ***“Libertador Simón Bolívar”***”, ubicada el Sector Potrero

Cercado, calle Eulalia de Franco, sector La Cruz de Quebrada de Cúa, Municipio Rafael Urdaneta, Cúa – Estado Bolivariano de Miranda.

Profundizando en el objeto de estudio, la “Escuela Nacional Bolivariana Libertador Simón Bolívar” se encuentra en una localidad rural que antiguamente era una gran hacienda perteneciente al Instituto Nacional de Tierras. Se encontraba bajo la guarda y custodia de la señora Eulalia de Franco. Antes de fallecer ella entrega estas tierras a las personas más necesitadas de manera equitativa. Es así como desde hace 14 años hacen vida más de 300 familias en los parcelamientos cercanos a la escuela que fue construida a través de un estudio topográfico realizado por la empresa “Amaranta” con el relleno del terreno para acondicionarlo.

El proyecto tuvo como nombre *Una escuela para Potrero Cercado* iniciado en febrero del año 2001 Se paralizó por un lapso de dos años y se continuó con la constructora “Doyes”, la cual culminó la obra en abril de 2004. Se conformaron cuatro edificaciones de un solo nivel. *Módulo 1* Dirección, Secretaría, Coordinación, Departamento de Especialistas, Cocina, Baños (niños, niñas, docentes y obreros) y Depósito. *Módulo 2 I Etapa:* tres aulas (una por grado) y un Aula Integrada. *Módulo 3* Centro de Educación Inicial (CEI) con un aula, un patio cercado para el disfrute de los niños y niñas del Preescolar, Baños (niños, niñas, ducha y lavamanos). *Módulo 4 II Etapa:* un aula por grado y un Centro Bolivariano de Informática y Telemática (CBIT). Además, la Institución cuenta con áreas verdes para ampliar, jardines, una cancha múltiple, un patio techado para actos cívicos, eventos, entre otros y un parque infantil (rueda, columpio, tobogán).

La escuela atiende el subsistema de Educación Básica, integrado por los niveles de Educación Inicial y Educación Primaria, con una matrícula de 219 alumnos de Educación Primaria desde primero a sexto grado, con edades comprendidas entre 7 a 13 años de edad, y 51

niños en el nivel de Educación Inicial con edades comprendida entre los 3 a 6 años.

La institución cuenta con un equipo directivo constituido por un (1) docente con función Directiva, un (1) docente enlace pedagógico y un (1) docente enlace PAE. La Modalidad de Educación Especial esta conformada por un Aula Integral. Un (1) Docente especialista para Educación Física y un (1) docente enlace para el proyecto *Todas las manos a la siembra*. De igual manera, existe un equipo de interculturalidad conformado por 4 Docentes: un (1) docente enlace de manualidades, un (1) docente enlace de Difusión cultural, un (1) docente enlace de teatro, un (1) docente enlace en educación para las artes. Cuatro (4) docentes de Educación Inicial y seis (6) docentes de educación primaria. El Personal Administrativo con una (1) secretaria y un (1) apoyo técnico en secretaría. El personal Obrero con 6 (seis) Aseadores, y cuatro (4) madres procesadoras de alimentos encargadas de la administración del PAE.

En referencia a su ubicación espacial, la escuela se encuentra situada en una población rural y de difícil acceso. Cuenta con una estructura escolar en excelentes condiciones para su funcionamiento. La mayoría de los niños, las madres procesadoras de alimentos, los obreros y dos maestras son de la zona, es decir manejan el mismo lenguaje, el mismo sistema de creencias y cultura. La escuela se convirtió, en este sentido, en un punto diferente dentro del ambiente rural agrícola. Se encuentran familias de muy bajos recursos económicos, cuyo interés principal es satisfacer sus necesidades básicas de alimentación y vestido.

Para el diagnóstico de las necesidades de la institución se realizaron entrevista a los docentes de aulas, especialistas, Coordinadoras y Director.



Fuente: Google Maps.

Gráfico 4. Ubicación geográfica de la EBNB Libertador Simón Bolívar

Diagnóstico participativo institucional

**La pregunta generadora para la construcción del Diagnóstico fue
¿Cómo es su situación Actual?**

A partir de esta interrogante se encontró incongruencia en la Comunicación ya que los diferentes canales de comunicación no son compatibles (reunión, comunicación por escrito, entre otros). Además de necesitar espacios adecuados para desarrollo de las actividades (preescolar, comedor, espacio de teatro). Así mismo, el auto-reconocimiento personal, es decir, valoración de lo que son como personas y profesionales, la interrelación con el resto de sus compañeros. Se evidenció también el poco desarrollo de destrezas para la coordinación del equipo Directivo. Evidente rechazo de los maestros al estilo de liderazgo del Director. Manifestaron desacuerdo con la forma en que toma las decisiones. Todos estuvieron de acuerdo en que es necesaria la creación de normas de convivencia que permitan a la comunidad educativa regirse por unos estatutos establecidos para mejorar el desenvolvimiento escolar ya que no existen.

Evidencias descritas en la situación actual encontrada

En la organización se observa que el Director al estar reunido con el personal, si lo interrumpen, golpea la mesa. Así mismo, dijo que no le importa lo que dicen los demás. Las maestras expresan que hacen sus propios cronogramas sin consultarlo. Se observa que el Director cambia el tono de voz. Una maestra llora durante la entrevista y cambia su color de piel, se le quiebra la voz al hablar, llora con facilidad. Se percibe la inconformidad de los anteriores y el estado de angustia por la situación vivida.

Luego se preguntó cómo es el estado deseado, el cual esbozó: Revisión y desplazamiento del estilo de liderazgo del personal (docentes, Director, equipo directivo) de la escuela, Logro de una comunicación eficaz y efectiva, así como el empoderamiento del liderazgo del Director, revisión y desplazamiento en la formación del equipo de trabajo, proyección de planes emprendedores eficaces y propiciar el redescubrirse a nivel personal y la interrelación con los compañeros de trabajo.

Declaración que demuestra la receptividad y disposición para el cambio y la mejora de la situación detectada en la institución. Identificación de los niveles de clima organizacional que se desarrollan en la Escuela Nacional Bolivariana Libertador Simón Bolívar, para la implementación de acciones de cambio. En el siguiente cuadro se observa la distribución en frecuencia absoluta y porcentual de la opinión de los encuestados referente a la Orientación Organizacional de la escuela.

*Las estrategias metacognitivas y la programación neurolingüística.
Una visión de cambio*

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	no sabe		no		insatisfactorio		aceptable		plenamente		TOTAL
	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	
1 ¿Conoce la misión y visión institucional?	5	33,33	6	40	2	13,33	0	0	2	13,33	15 99,99
2 ¿En su quehacer diario aporta al horizonte institucional (misión, visión, objetivos)?	4	26,66	6	40	0	0	1	6,66	4	26,66	15 99,98
3 ¿Los objetivos de la E.N.B. Libertador Simón Bolívar son claros?	2	13,33	4	26,66	2	13,33	1	6,66	6	40	15 99,98
4 ¿En su quehacer, interioriza y practica los valores institucionales?	0		1	6,66	2	13,33	6	40	6	40	15 99,99
5 ¿Cuenta con los recursos necesarios para la realización de su trabajo?	1	6,66	8	53,33	6	40	0	0	0	0	15 99,99
6 ¿Conoce las metas institucionales para este año lectivo?	5	33,33	2	13,33	4	26,66	0	0	4	26,66	15 99,98
7 Sus funciones están claramente determinadas para su cargo?	0	0	0	0	0	0	7	46,66	8	53,33	15 99,99
8 Los criterios de evaluación del desempeño docente están claramente especificados?	0	0	4	26,66	4	26,66	4	26,66	3	20	15 99,98
9 La forma de evaluar el desempeño del personal es precisa, continua y justa?	0	0	4	26,66	4	26,66	3	20	4	26,66	15 99,98
10 Las normas a seguir dentro de la institución (Normas de convivencia) son las apropiadas para ayudar al funcionamiento de la misma?	4	26,66	2	13,33	2	13,33	4	26,66	3	20	15 99,98
11 ¿Tiene claro su rol dentro del área de trabajo?	0	0	1	6,66	4	26,66	4	26,66	6	40	15 99,98
12 ¿Considera que la remuneración es un factor motivante para un buen clima organizacional?	0	0	0	0	3	20	4	26,66	8	53,33	15 99,99
13 Percibe un buen ambiente de compañerismo en las diferentes áreas de trabajo?	0	0	0	0	3	20	3	20	9	60	15 100
14 ¿Las buenas relaciones laborales dentro de la institución ayudan al logro de los objetivos organizacionales?	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15 100
15 ¿Existe apoyo y colaboración entre el personal de las diferentes dependencias para metas conjuntas?	0	0	3	20	0	0	9	60	3	20	15 100
16 ¿Considera que existe un trato de igualdad en la organización?	0	0	3	20	4	26,66	0	0	8	53,33	15 99,99
17 ¿Considera que la institución está pendiente de su bienestar personal y familiar?	0	0	8	53,33	3	20	0	0	4	26,66	15 99,99

Cuadro 1. Distribución en frecuencia absoluta y porcentual de la opinión de los encuestados referente a la Orientación Organizacional de la escuela.

En cuanto a la interpretación del cuadro 1, referido a la *Dimensión Orientación Organizacional*, se puede evidenciar que los encuestados conocen y/o desconocen en igual proporción la misión y visión institucional, así como en su mayoría reconocen no apostar al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la misma. La mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que los objetivos de la escuela son claros y a su vez interiorizan y practican los valores institucionales. En una alta proporción, reclaman no contar con los recursos suficientes para realizar su trabajo y, contrario al conocimiento de los objetivos institucionales, en mayor cantidad alegan desconocer las metas del plantel. No concordante con lo anterior, cada uno de los participantes, sabe cuáles son sus funciones dentro de la organización, a

pesar de esto, no tienen suficiente claridad sobre los criterios utilizados para su evaluación y en partes iguales declaran desconocer o conocer las normas de convivencia que ayuden al funcionamiento de la misma. Todos coinciden en que la remuneración es un factor motivante para el desempeño de sus funciones dentro de la escuela y la mayoría reconoce que existe compañerismo entre los involucrados en el estudio. Afirman que las buenas relaciones interpersonales contribuyen para el logro de objetivos conjuntos. Existe un trato de igualdad en todos los niveles de la institución aunque la misma, no se preocupe por el bienestar personal y familiar de los implicados.

La interpretación anterior, permitió clasificar las respuestas obtenidas en cuatro indicadores que a continuación se analizan detalladamente:

- a. *Planeación estratégica*: Es notable que la institución no tiene elaborado un plan de desarrollo en el que tenga establecido con claridad tanto la misión, visión, valores, metas y objetivos que permitan logros a futuro de la misma. Por lo que solo se ajustan a cumplir con las funciones asignadas bien sea desde el ministerio o del personal directivo. A pesar de decir, que conocen las metas, las mismas son planteadas a corto plazo desde los comités instaurados desde los lineamientos de la zona e incluso. No les son consultados los criterios tomados en cuenta para su respectiva evaluación en función de mejorar comportamientos y conductas que contribuyan a mejorar su actuación. Otro punto incoherente es que a pesar de que en el diagnóstico previo solicitaban la construcción de unas normas de convivencia para el buen funcionamiento de la institución, en los resultados del instrumento dicen aceptar dichas normas declaradas como inexistentes. Al parecer tácitas por las normas bases en la sociedad.

- b. *Recursos*: Tanto docentes, administrativos, especialistas como obreros claman por ser dotados de materiales para trabajar, ya que alegan adquirir esos recursos de su propio peculio, con la intencionalidad de llevar a feliz término sus planificaciones. Sin embargo, consideran que es un factor desmotivante el no contar con los materiales y suministros para su desempeño laboral. No obstante, el personal directivo dice que hace lo que puede, que solicita al estado las dotaciones y que las envían proporcional a las necesidades de todos los institutos.
- c. *Desempeño Laboral*: En referencia a este punto, cada quien conoce sus roles y asume las funciones que les compete, son participativos y responsables con sus actividades, a pesar de no disponer de todas las comodidades ni incentivos para el buen desenvolvimiento de sus funciones.
- d. *Ambiente Laboral*: Existe compañerismo y respeto entre docentes, administrativos, especialistas y obreros, participan en comités como manos a la siembra, teatro, alimentación, entre otros. Sin embargo, según diagnóstico, es asignado desde dirección, expresando insatisfacción en la designación directa sin ser tomada en cuenta las habilidades personales.

	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	no sabe		no		insatisfactorio		aceptable		plenamente		TOTAL
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	
18	¿El cargo que desempeña está de acuerdo con mis conocimientos y habilidades?	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15 100
19	¿El instituto me proporciona los factores motivacionales adecuados en el contexto de trabajo?	0	0	3	20	4	26,667	4	26,667	4	26,667	15 100
20	¿La entidad tiene incentivos extras para los empleados cuando logran sus objetivos y metas?	0	0	3	20	4	26,667	4	26,667	4	26,667	15 100
21	¿La institución reconoce el trabajo bien hecho por parte de sus colaboradores mediante estímulos?	0	0	3	20	4	26,667	4	26,667	4	26,667	15 100
22	¿Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de su trabajo?	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15 100
23	¿En la institución, la capacitación es una prioridad?	0	0	3	20	0	0	4	26,667	8	53,333	15 100
24	¿Estoy satisfecho con las actividades de bienestar institucional?	0	0	1	6,667	0	0	6	40	8	53,333	15 100
25	¿Tengo autonomía en el desarrollo de actividades a mi cargo?	0	0	0	0	3	20	4	26,667	8	53,333	15 100

Cuadro 2. Distribución en frecuencia absoluta y porcentual de la opinión de los encuestados referente a la Administración del Talento Humano de la escuela

Al interpretar la dimensión *Administración del Talento Humano* se denota que el cargo que desempeña cada quien es de acuerdo con sus habilidades y conocimientos; además, algunos de ellos opinan que el instituto les proporciona los factores motivacionales adecuados en el contexto de trabajo, destacando tener incentivos extra y reconocimientos cuando se logran objetivos y metas.

Es importante destacar, que el 100% de la población dice tener calidad y deseo de superación continua en el desempeño de su trabajo. Consideran que la capacitación es una prioridad en la institución, por lo que se percibe satisfacción por la realización de actividades de bienestar institucional que generan autonomía en las acciones a realizar.

En función de lo anterior, se extraen cuatro dimensiones referidas a:

- a. *Motivación*: A pesar de que la remuneración es un factor importante para el desempeño de sus funciones, la vocación es mayor, lo que permite que demuestren ganas de superar los obstáculos, alcanzar los objetivos del rol, inclusive colocando recursos de su propio peculio como antes se mencionó.
- b. *Reconocimiento*: Al analizar el instrumento aplicado y observar que la mayoría se siente reconocido y estimulado en sus logros, pese a que en el diagnóstico previo se declara el poco reconocimiento por parte del personal directivo en cuanto a sus funciones, se puede decir que entre compañeros se reconocen los méritos pero que falta un poco más de estímulo por parte de los guías de la institución.
- c. *Desempeño*: El personal pone todo de sí en función de sus mejoras y aprendizajes para ser cada día mejores personas y empleados, además cuentan con el apoyo de los jefes para tal fin. Este se considera un punto fundamental para esta investigación, ya que habla de la receptividad y disposición de todo el personal para participar de manera voluntaria y con gran disposición en los talleres propuestos en *el programa de estrategias metacognitivas basadas en la PNL* para mejorar el clima organizacional de este instituto.
- d. *Autonomía*: Con respecto a este indicador, aunque se establece, tener autonomía en el proceder, refuta la información obtenida tanto en este instrumento como en el diagnóstico inicial, cuando se declaró que las funciones y roles los asigna la dirección y que poco manejan la toma de decisiones.

	ESTILO DE DIRECCIÓN	no sabe		no		insatisfactorio		aceptable		plenamente		TOTAL	
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%		
26	¿Su jefe posee conocimientos y destrezas para dirigir el área?	0	0	4	26,67	0	0	5	33,33	6	40	15	100
27	¿Su jefe hace seguimiento al desarrollo de sus funciones?	0	0	3	20	5	33,333	6	40	1	6,667	15	100
28	¿Su jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos?	0	0	3	20	4	26,667	4	26,67	4	26,67	15	100
29	¿Su jefe asigna las funciones teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades?	0	0	4	26,67	4	26,667	0	0	7	46,67	15	100
30	¿El trato que recibe de su jefe es respetuoso, cordial y amable?	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15	100
31	¿Su jefe tiene en cuenta las sugerencias que se le formulan?	0	0	3	20	4	26,667	4	26,67	4	26,67	15	100
32	¿Su jefe le motiva en el desarrollo de sus tareas?	0	0	3	20	4	26,667	4	26,67	4	26,67	15	100
33	¿Su jefe reconoce los resultados de su trabajo?	0	0	8	53,33	0	0	7	46,67	0	0	15	100

Cuadro 3. Distribución en frecuencia absoluta y porcentual de la opinión de los encuestados referente a la estilo de dirección

En cuanto a la dimensión de *Estilo de Dirección*, se puede interpretar que el jefe posee conocimientos y destrezas para dirigir el área pero hace poco seguimiento al desarrollo de sus funciones, demostrando poca coherencia en sus argumentos y planteamientos. Asigna funciones de acuerdo con los conocimientos y habilidades. La mayoría opina que es respetuoso, cordial y amable aunque pocas veces toma en cuenta las sugerencias que se le formulan. Están equilibradas las respuestas en cuanto a si se recibe o no la motivación por parte del directivo. Por otro lado, la mayoría dice no ser reconocidos los resultados de su trabajo por parte del jefe.

Estos criterios conllevan a la discriminación de cinco indicadores descritos a continuación:

- a. *Conocimiento del área:* El personal directivo posee las competencias para el rol que cumple, aunque muchas veces no es coherente con sus argumentos y planteamientos al asignar, de manera autoritaria, las funciones del personal, en muchos casos sin tomar en cuenta las opiniones de los implicados.
- b. *Supervisión:* El director, no hace el debido seguimiento al desarrollo de las funciones del personal, destacando que a la hora de evaluar, no da a conocer los criterios a ser tomados en cuenta para dicha supervisión, por lo que es evidente la improvisación en la supervisión del desempeño laboral.
- c. *Ética:* El director es respetuoso, cordial y amable con el personal a su cargo, lo que puede facilitar el cambio de actitud en cuanto a la rigidez de alguno de sus accionares y la posible apertura a flexibilizar algunas de las directrices inconsultas que hasta el presente han perjudicado el clima de la escuela como organización.
- d. *Receptividad:* Demuestra pocas veces estar abierto a escuchar sugerencias y opiniones, lo que no permite al personal tener la iniciativa de ideas y proyectos para el bien común del instituto.
- e. *Reconocimiento:* El directivo poco motiva al personal a su cargo al no felicitarlo ni reconocer cuando hacen un trabajo de calidad, lo que genera que los afectados pierdan las ganas de crear más eventos o de esmerarse en hacer bien su trabajo al no ser tomado en cuenta.

	COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	no sabe		no		insatisfactorio		aceptable		plenamente		TOTAL	
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%		
34	¿Existe un sistema de comunicación claro y oportuno?	0	0	1	6,667	4	26,667	8	53,33	0	0	13	86,67
35	¿En mi área de trabajo compartimos información útil?	0	0	0	0	1	6,6667	6	40	8	53,33	15	100
36	¿Estoy satisfecho en la forma de comunicarme con mis compañeros?	0	0	0	0	4	26,667	6	40	5	33,33	15	100
37	¿La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva?	0	0	0	0	7	0	4	26,67	4	0	15	26,67
38	¿Cuándo surge un inconveniente laboral, sé exactamente quién debe resolverlo?	0	0	0	0	3	20	7	46,67	5	33,33	15	100
39	¿Los eventos de integración cumplen con los objetivos de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la institución?	0	0	0	0	10	66,667	5	33,33	0	0	15	100

Cuadro 4. Distribución en frecuencia absoluta y porcentual de la opinión de los encuestados referente a la comunicación e integración.

En la dimensión *Comunicación e integración*, los ítems arrojaron que el sistema de comunicación *claro y oportuno* es aceptable. Comparten comunicación útil, lo que genera una comunicación efectiva entre compañeros, suficiente como para saber a quién dirigirse al surgir algún inconveniente laboral. Sin embargo, la mayoría señala insatisfacción con los eventos de integración por lo que no cumplen con los objetivos de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la institución.

Al realizar el análisis respectivo, se extrajeron tres dimensiones explicadas a continuación:

- a. *Asertividad*: Se considera que el proceso de comunicación es claro y oportuno, sin embargo, se contradice con el diagnóstico inicial al señalar que el canal de comunicación no era directo entre la dirección y los demás niveles. Habían decisiones que se tomaban y no eran notificadas generando descontrol en algunos

de los procesos, por ejemplo el retiro de estudiantes por parte de los representantes sin previa notificación del docente porque desde dirección se había autorizado, generando una problemática a la docente al no saber dónde está su estudiante.

- b. *Organigrama*: Al saber a quién dirigirse en el momento que surge un inconveniente, es evidente que reconocen la estructura organizativa de la institución, reafirmando el conocimiento de los roles y funciones que cada uno de los integrantes del plantel cumple.
- c. *Relaciones interpersonales*: La relación comunicativa entre compañeros es efectiva y existe apoyo entre ellos. Sin embargo, es contradictorio al decir que los eventos de integración no cumplen los objetivos. Lo que puede hacer suponer, que no se efectúan dichos eventos y por ende la respuesta en negativa.

	no sabe		no		insatisfactorio		aceptable		plenamente		TOTAL
	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	
40 ¿En mi área se fomenta el trabajo en grupo?	0	0	0	0	0	0	10	66,67	5	33,33	15 100
41 ¿Considero que las personas de los grupos de trabajo en que he participado, aportan lo que se espera de ellas?	0	0	0	0	3	20	7	46,67	5	33,33	15 100
42 ¿Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros?	0	0	0	0	3	20	7	46,67	5	33,33	15 100
43 ¿Las decisiones que toman los grupos de mi área son apoyadas por su jefe?	0	0	4	26,66	11	73,33	0	0	0	0	15 99,99
44 ¿Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15 100
45 ¿Hago una buena utilización de mis conocimientos?	0	0	0	0	0	0	6	40	9	60	15 100
46 ¿Manejo adecuadamente mi carga de trabajo?	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15 100
47 ¿Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario?	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15 100
48 ¿Estoy motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos?	0	0	0	0	4	26,667	0	0	11	73,33	15 100
49 ¿Tengo claridad de por qué realizo mi trabajo?	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15 100
50 ¿Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo?	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15 100

Cuadro 5. Distribución en frecuencia absoluta y porcentual de la opinión de los encuestados referente a la trabajo en equipo.

Al interpretar la dimensión *trabajo en equipo*, se evidencia que la mayoría opina que se fomenta el trabajo en equipo, en donde existen aportes significativos por parte de cada uno de sus miembros, teniendo autonomía respecto de otros, aunque la mayoría declara no ser apoyada por el directivo. Coinciden en que la mayor parte del personal tiene las habilidades requeridas para el rol que desempeña, hace buena utilización de sus conocimientos, maneja adecuadamente la carga de trabajo, está dispuesta a hacer un esfuerzo mayor si así la situación lo requiere. La mayoría está motivada por el mejoramiento de sus procesos, teniendo claridad en el trabajo que realizan y sintiendo satisfacción por ello.

Del análisis de lo anterior, se subdividen cinco indicadores presentados a continuación:

- a. *Trabajo en Equipo*: Al ser buenos compañeros, fomentan el trabajo en equipo para el logro de metas comunes.
- b. *Compromiso*: Están comprometidos con la institución y con su rol al aportar de manera efectiva dentro del equipo de trabajo, haciendo un esfuerzo extra cuando se requiere, gracias a la motivación en cumplir los objetivos de metas conjuntas.
- c. *Toma de decisiones*: A pesar de poseer autonomía dentro del grupo, las decisiones finales son tomadas por el directivo sin tomar en cuenta las opiniones del personal. Por lo que se evidencia que tanto los objetivos como los contenidos de los trabajos de equipo (comités) son lineamientos establecidos por niveles superiores de mando.
- d. *Conocimiento del área*: En el caso de los conocimientos que poseen los integrantes del personal, reafirma lo expuesto con anterioridad en otros indicadores en cuanto a la claridad en el

rol que se desempeña en la institución y las funciones que le competen a cada quien, así como la distribución de la carga de trabajo de cada uno.

- e. *Satisfacción*: Al realizar lo que conocen y lo que les gusta, lo realizan con satisfacción plena. Aunque, se contradice con los análisis anteriores al expresar inconformidad con la falta de reconocimiento y motivación por parte del directivo.

MEDIO AMBIENTE FÍSICO	no sabe		no		insatisfactorio		aceptable		plenamente		TOTAL
	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	
51 ¿Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro?	0	0	0	0	4	26,6667	3	20	8	53,33	15 100
52 ¿Mi área de trabajo permanece ordenada y limpia?	0	0	0	0	3	20	0	0	12	80	15 100
53 ¿Se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias?	0	0	3	20	0	0	0	0	12	80	15 100
¿Hay contaminación auditiva?	0	0	2	13,33	0	0	5	33,33	8	53,33	15 99,99
54 En mi área de trabajo ¿Existe buena iluminación?	0	0	2	13,33	0	0	6	40	7	46,67	15 100
¿Hay suficiente ventilación?	0	0	2	13,33	0	0	5	33,33	8	53,33	15 100

Cuadro 9. Distribución en frecuencia absoluta y porcentual de la opinión de los encuestados referente al medio ambiente físico.

La dimensión Medio Ambiente Físico permite interpretar que la mayoría opina que cuentan con un ambiente físico seguro, el cual permanece en perfecto orden y limpieza, debido a las oportunas actividades de mantenimiento realizadas. A pesar de existir buena iluminación y ventilación, la mayoría dice tener contaminación auditiva.

De la dimensión anterior, se extrajo un solo indicador, explicado a continuación:

Seguridad y limpieza: La escuela es un lugar seguro físicamente debido a que está construido fundamentalmente para facilitar el proceso de educación, por ello cuenta con una iluminación y ventilación adecuada para enseñar. Reforzando la conciencia en los roles que asume cada integrante de la organización, se explicita que dentro del plantel se hacen jornadas de mantenimiento preventivo y se mantienen los espacios limpios y ordenados. Sin embargo, revelan tener en los alrededores cierta contaminación auditiva que perjudica la concentración en los espacios académicos. Lo anterior, podría ser debido a la falta de normas de convivencia claras que contribuyan al respeto del otro en cuanto al derecho a aprender.

II FASE. *Factibilidad de la aplicación de las estrategias*

La misma se realizó a través de una encuesta dirigida a determinar la posibilidad de aplicación de una serie de estrategias en el instituto objeto de estudio, la misma, se hizo desde tres dimensiones explicadas a continuación:

1. *Operativa:* Referida a la disponibilidad del personal a participar en la aplicación de la propuesta para mejorar el clima organizacional del plantel, así como la receptividad que en todo momento demostraron en cuanto a la apertura de escucha y colaboración. Además de la total disposición de las autoras como facilitadoras de dichas estrategias.
2. *Técnica:* Concerniente a la disponibilidad de equipos para la aplicación de la propuesta. La escuela cuenta con los equipos necesarios para dicha aplicación como lo son la computadora y el video beam, además de los mobiliarios (sillas, mesas) comunes para la implementación de actividades de este tipo.

3. *Económica*: Dirigida a la logística necesaria para el buen desenvolvimiento de la misma, papel bond, hojas, marcadores, lápices, entre otros que requiera la actividad.

III FASE. *Diseño de la propuesta*

El diseño se divide en cuatro grandes dimensiones:

1. *Composición gráfica*: Compuesta por la búsqueda y selección de actividades, imágenes, videos, lecturas y técnicas acordes a los contenidos seleccionados para el diseño de acuerdo a la situación percibida.
2. *Contenidos*: Subdivididos a su vez en presentación del programa de manera clara y llamativa con la intencionalidad de cautivar al lector (Personal del instituto); objetivos instruccionales, dirigidos a dar respuesta a cada una de las situaciones a mejorar dentro de la organización.
3. *Estrategias metacognitivas*: Aplicadas a lo largo de todas las intervenciones a través de preguntas metacognitivas que permitan la reflexión y el reconocimiento de la situación actual para generar los cambios propicios, tomando en cuenta el aprendizaje consciente que este proceso conlleva
4. *Técnicas instruccionales de Programación Neurolingüística*: Seleccionadas intencionalmente para cada uno de los contenidos abordados en la propuesta, dirigidos a lograr cambios internos en el personal que mejoren el clima organizacional de la escuela.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Reflexionar y pensar en la escuela conlleva a un recorrido por diferentes aspectos. Por todo esto, resultó un reto para la investigación combinar las estrategias metacognitivas desde el enfoque de la Programación Neurolingüística. En este sentido, lo más complejo fue lograr involucrar al personal de la escuela en los cambios y las transformaciones que ellos mismos son capaces de generar, a través de estrategias, técnicas y herramientas que les permitan reflexionar sobre sus procesos de aprendizaje y concientizar las soluciones efectivas a la situación vivida y de esta manera lograr cambios significativos en beneficio de la comunidad educativa, son una visión innovadora del acto educativo.

Cambiar la visión con la que planificamos el acto educativo involucra una cantidad de condiciones personales y profesionales, plantearse la importancia del abordaje pedagógico en las situaciones de conflicto vivida en una organización educativa. En este sentido se describe como un diseño innovador, la fusión de estrategias metacognitivas basadas en la Programación Neurolingüística desde una visión pedagógica. Esta fusión se convierte en un aporte original que aspira dar respuesta a la situación problemática detectada en la Escuela Básica Nacional Bolivariana Libertador Simón Bolívar y generar en los maestros habilidades comunicativas consigo mismos, con sus pares y con las demás personas de la comunidad.

Sería de esta manera posible generar cambios en las relaciones interpersonales, el manejo de conflicto, la aceptación del otro y de sí mismos; ser líderes emprendedores eficaces, con la finalidad de que cada maestro asuma su responsabilidad en la forma de enfrentar los retos dentro de la institución. Docentes auto reflexivos, críticos, líderes, comunicativos, asertivos, en su manera de actuar, pensar y reflexionar

el acto educativo. De esta manera se contribuiría a la generación de un clima organizacional dentro de la escuela que propicie el logro del proyecto educativo del plantel en beneficio de la calidad educativa.

Por todo lo antes expuesto, se recomienda:

1. Realizar consejos técnicos periódicamente para detección de fallas, búsqueda de soluciones dentro de la institución.
2. Fijar fecha de aplicación de la propuesta para organización de la logística, medios y recursos.
3. Divulgar la propuesta en la comunidad educativa para su conocimiento y motivación.
4. Aplicar las estrategias metacognitivas basadas en la PNL y su respectivo seguimiento para fortalecer lazos y mejorar el clima organizacional de la Escuela Nacional Bolivariana Libertador Simón Bolívar.

REFERENCIAS

- Balestrini A., M. (2006) *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados Bandler, R y Grinder J. (1977/1993) *trance* Fórmate. Madrid. Gaia.
- Bryk, A. & Driscoll, M.E. (1988). *The School as a Community. Theoretical Foundations, Contextual Influences and Consequences for Students and Teachers.* Working Paper 88/1105. Chicago: The University of Chicago.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Trillas.

- Carrión, S., (2000). Curso de Master en PNL.España. URANO
- (2001). Introducción al Practitioner en PNL. España.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* .México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill
- Flavell, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. En: L. B. resnik (ed.). *The nature of intelligence* (pp. 231-235). Hillsdale, N.J.: Erlbau
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 2, núm. 2, julio diciembre, 2004, pp. 43-68. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España. Revisado en Octubre de 2015. Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.htm>.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad*, En línea.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (2a ed.). México: McGraw Hill.
- Ley Orgánica de Educación* (2009) Gaceta oficial N° 5.929 Extraordinario.

República Bolivariana de Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2012). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).