

Modelo de Gestión Gerencial del Sector Educativo en un Contexto Descentralizado

Maidolly Engelhardt Machado
UPEL-IMP, Sede Central
emayem13@hotmail.com

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana
de Investigación
Año 11, Nº 1
Junio 2011
pp 9-26

Recibido: Diciembre 2010
Aprobado: Febrero 2011

Resumen

La Investigación, tuvo por objetivo construir un modelo de gestión, basado en una red de apoyo a la gerencia del sector educativo en un contexto descentralizado para el Municipio El Hatillo del Estado Miranda. Para lograrlo, se explicaron las condiciones en que se encuentra el servicio educativo en el Municipio y su vinculación con otros sectores relacionados con el quehacer educativo; se interpretaron los mecanismos que se utilizan en el estado para el desarrollo de la gestión de los servicios educativos; y se develaron los elementos requeridos para desarrollar el proceso de gestión basado en una red de apoyo a la gerencia del sector educativo en un contexto descentralizado; con atención en ello se logró construir la fundamentación teórica que sustente un modelo de gestión y en consecuencia proponer dicho modelo. Las bases teóricas que sustentaron la investigación están constituidas por el proceso de descentralización en Venezuela, la gestión educativa y las redes educativas. La investigación se enmarcó en el enfoque cuali-cuantitativo, etnográfico e interpretativo. La intención de este estudio fue observar los hechos tal como se manifiestan en su ambiente natural, lo que permitió establecer la interacción entre los objetivos y la realidad de la situación. La técnica utilizada para la recolección de la información se centró primordialmente en la entrevista, con la inclusión de un cuestionario. Los resultados evidenciaron que la gestión educativa en el municipio no está produciendo los resultados esperados, debido al acentuado centralismo y excesiva rigidez que acompaña a los procesos académico – administrativos, lo que genera una mínima participación de los entes involucrados en el hecho educativo. Para mejorar la realidad develada se construyó “Integra-Red Educativa”, cuyo propósito es coadyuvar el desarrollo de la gestión educativa local, propiciando la transformación de la escuela hacia una organización que aprende y propicia el cambio.

Palabras clave:
Contexto
Descentralizado;
Gestión Educativa;
Gerente Educativo;
Red de Apoyo;
Transformación
Educativa;
Participación
Ciudadana.

Management Model Education Sector in a Decentralized Context

Abstract

Research, aims to build a management model based on a network to support education sector management in a decentralized context for El Hatillo Municipality of Miranda State. To achieve this, we explained the conditions is the Educational Service in the Municipality and its linkages with other sectors related to the educational enterprise, were interpreted mechanisms used in the state for the development of management education services, and unveiled the elements required to develop the management process based on a network to support the management of the education sector in a decentralized environment, build the theoretical foundation to support a management model and therefore propose that model. The theoretical foundations that supported researches are comprised of the decentralization process in Venezuela, education management and education networks. The research was framed in the qualitative and quantitative approach, ethnographic and interpretive. The intent of this study was to observe the facts as manifested in their natural environment, thereby allowing for the interaction between objectives and reality of the situation. The technique used for data collection focused primarily on in-depth interviews

Key words:
Decentralized
Context;
Educational
Management;
Educational Manager;
Support Network;
Educational Reform;
Citizen Participation.

with the inclusion of a questionnaire. The results showed that the management of education in the municipality is not producing the expected results, due to the sharp centralization and excessive rigidity that accompanies academic processes - administrative, generating minimal involvement of the institutions involved in the educational event. To improve the reality unveiled "Integra-built educational network" whose purpose is to assist the development of local school management, promoting the transformation of school into a learning organization and advocating for change.

Modèle de Gestion de Direction du Secteur Éducatif dans un Contexte Décentralisé

Résumé

Cette recherche a eu pour but, construire un modèle de gestion basé sur un réseau d'appui pour la gestion dans le secteur éducatif, dans un contexte décentralisé, dirigé à la communauté El Hatillo de l'état Miranda. Pour la faire réussir, on a expliqué les conditions actuelles du service éducatif de la commune et son rapport avec d'autres secteurs qui sont en relation avec le travail éducatif; on a interprété les mécanismes utilisés par l'état pour le développement de la gestion des services éducatifs, et on a dévoilé les éléments nécessaires pour développer le processus de gestion basé sur un réseau d'aide pour la gestion du secteur éducatif dans un contexte décentralisé. Tenant compte de tout cela, on a réussi à construire un fondement théorique qui soutient un modèle de gestion et donc de le proposer. Les bases théoriques qui ont motivé cette recherche sont constituées par le processus de décentralisation au Venezuela, la gestion éducative et les réseaux éducatifs. La recherche s'est axée sur les démarches quali-quantitatives, l'ethnographique et l'interprétation. Le but de cette étude a été l'observation des faits tels qu'ils se sont exprimés dans leur milieu naturel, ce qui a permis d'établir l'interaction entre les objectifs et la réalité de la situation. La technique utilisée pour la collecte de l'information s'est axée essentiellement sur l'interview et y compris un questionnaire. Les résultats obtenus ont mis en évidence que la gestion éducative dans la communauté El Hatillo ne produit pas des résultats attendus, dû à la centralisation et à l'excessive rigidité qui accompagnent les processus académique-administratifs, ce qui amène à un minimum de participation des organismes concernés dans le fait éducatif. Pour améliorer la réalité dévoilée on a construit "Integra-Red Educativa", dont le propos est de contribuer au développement de la gestion éducative locale, en permettant la transformation de l'école vers une organisation qui apprend et provoque le changement.

Mots clefs:
Contexte Décentralisé;
Gestion Éducative;
Réseau d'Appui;
Transformation Éducative;
Participation Citoyenne;
Directeur Éducatif.

Contexto de la Controversia:

En el siglo XIX, la mayoría de los países latinoamericanos vivieron una transición de regímenes absolutistas a gobiernos democráticos, cuya legitimidad deriva de la voluntad del pueblo. A mediados de éste siglo, las constituciones de éstos países consagran el principio de que el Estado es la expresión de la voluntad popular, el representante de la ciudadanía.

Este cambio implicó, un debate en torno a la educación, pues ésta se convierte en un ingrediente más de la vida política, ya que a través de ella se crea la identidad nacional, por lo que los Estados construyeron los sistemas educativos desde arriba.

En el siglo XX, se comienzan a impulsar sistemas escolares propios y en esta etapa la educación se concibe como un derecho, los sistemas públicos se masifican, se expande la formación técnica y crece el aparato educativo del Estado, aun cuando se evidencia un crecimiento desigual de los sistemas educativos latinoamericanos y una marcada tendencia a la nacionalización, a la burocratización y a la uniformidad, trayendo como consecuencia un predominio extensivo de estructuras centralizadas.

En la primera década del siglo XXI, la educación en Latinoamérica mantiene los mismos problemas afrontados en el siglo XX, como: poco acceso a la

educación preescolar, altos porcentajes de deserción, escasas mediciones de la calidad educativa, además de una relativa debilidad de lo público.

En este contexto, la educación así como los demás servicios básicos, deben corregir los desequilibrios y neutralizar las desigualdades sociales, acción orientada por acuerdos entre gobierno y sociedad civil, en el marco de la rearticulación del Estado.

Desde 1980, debido al papel centralizador asumido por el Estado, abundan discursos y presiones en torno a la descentralización, tanto de los sistemas político y económico, como de la educación, concretamente del sistemas escolar.

Estos discursos se apoyan, en que la descentralización, desde el punto de vista político, refuerza el sistema democrático. Además, presenta ventajas ya que este proceso descongestiona el nivel central.

En el ámbito educativo, la descentralización debe ser analizada desde la estructura del sistema educativo, que se ha configurado como burocrático, trayendo como consecuencia una uniformidad en las formas de funcionamiento, pérdida de identidad de las instituciones educativas y una concepción excesivamente reguladora de su administración.

En Venezuela, las bases de la descentralización se evidencian en la Constitución de 1961 que consagra el sistema centralista y prevé para el futuro el desarrollo de un sistema político – administrativo descentralizado.

En 1985 se crea la COPRE, la cual propone la descentralización, acompañada de la modernización y reforma del gobierno central. En 1989 se promulga la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público y la Ley sobre Elección y Remoción de Gobernadores de Estado.

En 1998, el Presidente Hugo Chávez deja sin efecto la COPRE y crea el Consejo Presidencial Constituyente quien remitirá las propuestas que sobre descentralización propuso la sociedad venezolana a la Asamblea Nacional Constituyente, que elaboró la Constitución Vigente que en sus principios fundamentales establece que “La República Bolivariana de

Venezuela es un Estado Federal Descentralizado”. Pese a esto el proceso de descentralización se ha estancado evidenciándose un gobierno altamente centralista.

A partir de 1990, se inició en el sector educativo un proceso dirigido a trasladar competencias del Ministerio de Educación a los gobiernos regionales, sin embargo, actualmente el Ministerio del Poder Popular para la Educación, ha reasumido algunas competencias de las que había comenzado a desprenderse, como la construcción y rehabilitación de escuelas y los programas de alimentación escolar.

El sistema educativo venezolano, ha sido criticado duramente en las últimas décadas, debido a la excesiva centralización educativa que se refleja en fracaso evidenciado por la existencia de baja calidad de los egresados de planteles oficiales, elevados índices de repitencia, altos porcentajes de deserción escolar, inexistencia de la función supervisora, carencia de procedimientos eficaces, desconocimiento de los procesos administrativos, pesada estructura burocrática que hace lenta la toma de decisiones.

Estas críticas confirman que la educación en Venezuela, está muy lejos de responder a la realidad del país, pues no satisface la demanda que de la sociedad se genera, ni garantiza la formación de ciudadanos para transformar el contexto en el cual viven.

La reforma educativa no debe limitarse a la formulación de políticas sectoriales, innovaciones pedagógicas y racionalidad administrativa, debe integrarse en una estrategia totalizadora que conduzca a la descentralización del poder a favor de los ciudadanos.

Esta tarea debe ser afrontada por los estados que a su vez presentan fallas a nivel de continuidad administrativa, capacitación del personal, interferencias del poder central y una incipiente participación de la comunidad y la familia en el hecho educativo.

Para lograr un desarrollo efectivo del proceso de descentralización en el ámbito regional y local, se requiere de una colaboración solidaria entre agentes del sistema educativo que se oriente a la promo-

ción de la concertación educativa que conduzca a la democratización de la educación. Este requerimiento se puede lograr a través de la creación de una red que articule a las instituciones y las comunidades que decidan asociar esfuerzos para el logro de fines comunes.

En este escenario, las redes son una modalidad organizativa y de gestión de alta interacción con el medio. Las educativas, contribuyen al trabajo cooperativo entre las instituciones y potencian el desarrollo de los docentes, tienen como fin mejorar la calidad de los alumnos, de los servicios y de la enseñanza.

El diseño de estrategias, como la redes, pueden contribuir al desarrollo descentralizado del sistema escolar en los estados y municipios, debido a que diversos diagnósticos realizados al sector educativo coinciden en resaltar el acentuado centralismo de los entes operativos del Ministerio del Poder Popular para la educación. El Municipio el Hatillo del estado Miranda, no es ajeno a la problemática detectada en el ámbito nacional observándose en la gestión educativa entorpecimiento burocrático, verticalismo en las estructuras, informaciones inconexas, poca coordinación de la zona educativa con la dirección de educación, entre otras.

En la realidad del proceso influyen múltiples factores que entorpecen el desarrollo de la gestión educativa en el municipio y de continuar esta situación se estaría ante una involución de los niveles de gestión que permiten garantizar la calidad del sistema educativo.

Tomando como soporte las consideraciones anteriores, se busca interpretar el proceso de gestión basado en una red de apoyo a la gerencia del sector educativo, en un contexto descentralizado para el Municipio El Hatillo del Estado Miranda, por ser un Municipio con amplias oportunidades de desarrollo local.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Construir un modelo de gestión basado en una red de apoyo a la gerencia del sector educativo en

un contexto descentralizado, para el Municipio El Hatillo del Estado Miranda.

Objetivos Específicos

- Explicar en qué condiciones se encuentra el servicio educativo en el Municipio El Hatillo del Estado Miranda y su vinculación con otros sectores relacionados con el quehacer educativo.
- Interpretar los mecanismos que se utilizan en el estado para el desarrollo de la gestión de los servicios educativos.
- Develar los elementos requeridos para desarrollar un proceso de gestión basado en una red de apoyo a la gerencia del sector educativo en un contexto descentralizado.
- Construir la fundamentación teórica que sustente un modelo de gestión basado en una red de apoyo a la gerencia del sector educativo en un contexto descentralizado.
- Proponer un modelo de gestión basado en una red de apoyo a la gerencia del sector educativo en un contexto descentralizado para el Municipio El Hatillo del Estado Miranda.

Bases Teóricas:

La descentralización

La descentralización tiene por finalidad descongestionar y hacer más ágil el desempeño de las atribuciones del Gobierno Central. Al respecto Angulo, (1997) sostiene que «Descentralizar es el abandono de una atribución por el poder central o nacional a favor de una autoridad estatal, provincial o municipal, o de una institución autónoma» (p.2). Este proceso integra un conjunto de estrategias para redefinir las funciones del Estado e incrementar las posibilidades de participación de la sociedad civil en los asuntos que le son inherentes, permitiendo así hacer más eficiente el sistema democrático.

La descentralización impulsa cambios político-administrativos y económico-financieros que conduzcan a afianzar el poder en las localidades, municipios y entidades federales, incrementar la le-

gitimidad de los Gobernadores, Alcaldes, Juntas Parroquiales, Consejo Municipal, Asamblea Legislativa y Congreso Nacional; en resumen, a través del proceso se busca la participación ciudadana y la organización de la sociedad civil, además de la vía para transferir el poder de decisiones hacia los estados y municipios para mejorar su capacidad de gestión

La descentralización educativa

Abordar el proceso de descentralización educativa en Venezuela, exige la revisión de la política de regionalización escolar que se implantó en el primer período del Dr. Rafael Caldera, basada en la aplicación de una política educacional que, tomando en cuenta las características regionales en sus aspectos geográficos, culturales, económicos, sociales y políticos propicie la adaptación de los objetivos y las normas técnicas y administrativas a las exigencias y necesidades de cada región.

La estructura administrativa propuesta en la política de regionalización consistió en la creación de las Oficinas Regionales de Educación, creadas para armonizar las políticas educativas con el desarrollo regional, el trabajo coordinado con los poderes estatales y municipales; y ejercer funciones administrativas del sistema educativo regional.

Durante el período de Carlos Andrés Pérez las Oficinas Regionales de Educación, son sustituidas por las Zonas Educativas. Posteriormente, en los años 90 la COPRE, presenta un proyecto educativo para la modernización y democratización de la educación, que planteó la racionalización de la gestión del sistema escolar con miras a compartir la responsabilidad con los estados y municipios. El reto era transformar un sistema educativo centralizado, proponiéndose una descentralización limitada y progresiva de los niveles de preescolar y educación básica.

En la Segunda Administración de Rafael Caldera, el Ministro de Educación, contempla un programa gradual y de responsabilidad compartida para la reorganización y descentralización del Ministerio de Educación, donde éste sería el «ente rector y garante de la política educativa nacional, con miras a transferir competencias y recursos a las otras ins-

tancias de gobierno y sociedad civil, con el fin de aumentar la eficiencia, la calidad, pertinencia y de equidad de la educación; además de apoyar el mejoramiento de la gestión regional del servicio educativo». (Ministerio de Educación 1997, p.9). Con la finalidad de revertir el gasto burocrático e invertir en proyectos de desarrollo educativo.

En el mismo proyecto, además se consideró la gestión autónoma del plantel, con el propósito de trasladar las competencias de organización de los recursos físicos, humanos y presupuestarios a la escuela, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión escolar y las prácticas pedagógicas. Entre éstas destacan, el currículo regional (25% del contenido adecuándolo a la región) y los Proyectos Pedagógicos de Plantel, propuestos como una estrategia de investigación y planificación colectiva con la finalidad de mejorar la gestión y las prácticas pedagógicas en las instituciones educativas.

Este proyecto de descentralización y desconcentración del servicio educativo, fue de poco alcance debido principalmente a las diferencias existentes en los contratos colectivos de los docentes de las escuelas nacionales, estatales y municipales; a la limitación jurídica para la administración del servicio educativo en los municipios y por la duplicidad de responsabilidades en los procesos de reforma y administración del servicio educativo del poder nacional y regional.

Posteriormente, en el año 1999, cuando el Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, asume la Presidencia de la República, se crea el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, como el órgano encargado de: «regular, formular y dar seguimiento a las políticas educativas, así como la planificación, orientación, programación, coordinación, supervisión, control y evaluación del sistema educacional en todos sus niveles y modalidades». (MEDC, 1999), además de las atribuciones derivadas de la incorporación de la cultura y el deporte en un mismo ente organizativo.

Con el objeto de adecuar la educación a los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se presenta a los ciudadanos el Proyecto Educativo Nacional, con el propósito de

llevar a cabo una revolución Cultural, política y social de la sociedad venezolana y «hacer realidad los principios constitucionales de democracia participativa y protagónica, los cuales se materializan al involucrar al ciudadano a los procesos de elaboración, planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas» Además en este proyecto, «la escuela se concibe como un centro de interacción social de la comunidad y de las diferentes redes sociales» (Graffe, 2005, pp. 277-339).

Actualmente, la descentralización educativa es «una agenda no resuelta» Graffe (ob.cit), pues las prioridades del Gobierno de Hugo Chávez están orientadas a solucionar el problema de la exclusión escolar, proponiendo la creación de las escuelas bolivarianas y las misiones educativas.

Este despacho, atiende a todo el país a través de 24 Zonas Educativas las cuales dependen de las normas, pautas, lineamientos y controles del nivel central, a través del Viceministro. Los recursos económicos son asignados por el nivel central, además presenta una estructura altamente compleja y tiene un elevado número de empleados entre docentes, administrativos y obreros para atender todas las dependencias adscritas, lo que lo convierte en altamente burocrático.

La Gestión Educativa

La gestión educativa es un proceso que busca fortalecer los proyectos institucionales, mantener la autonomía en el marco de las políticas públicas y enriquecer los procesos pedagógicos, a fin de responder a las necesidades de la comunidad donde está inmerso.

En el ámbito de la institución, está constituida por cuatro áreas fundamentales, a saber: la gestión directiva, la gestión pedagógica, la gestión de la comunidad y la gestión administrativa.

Como disciplina es relativamente joven, el concepto de gestión generalmente está asociado al cómo gerenciar organizaciones. Para Ruiz Calleja (2004) «es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos financieros y humanos» (p. 12)

La gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientados por un líder, para el logro de objetivos comunes. Ésta interviene en el «ciclo de la administración en las fases de planificación, organización, dirección y control» (Ruiz Calleja, 2004, p. 17)

Con la aplicación de los procesos administrativos a la educación, se observa una marcada influencia de ésta disciplina en la gestión educativa, evidenciada a través de sus tres escuelas, la clásica, la de las relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento.

En la actualidad, la gestión educativa persigue la solución de problemas propios de la población estudiantil, profesores, padres y entorno social. Una gestión educativa autónoma y descentralizada requiere que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos propios, pertinentes y relevantes.

La gestión educativa implica además, la existencia de espacios y mecanismos adecuados de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de la política y decisiones educativas, en cada ámbito de gestión desde los planteles hasta la instancia regional y nacional. Esta concepción de democracia está estrechamente relacionada, con la de calidad de la educación, lo que significa que se debe desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en la organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover una formación humana sostenible y calidad de vida del estudiante, docente, personal administrativo y obrero.

La Gestión Educativa: Perspectiva histórica y epistemología

El estudio de la administración de la educación tiene su fundamento en distintas perspectivas teóricas. El paradigma funcionalista o del consenso «se concibe como un producto natural de la teoría de sistema social aplicada a la organización educativa en la tradición liberal de las ciencias sociales y la pedagogía». (Sander, 1990. p.3)

Desde el punto de vista histórico, el funcionalismo se basa en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se ocupan principalmente del orden, el equilibrio, la armonía y la integración. Estos elementos sugieren un concepto formal de calidad de educación, en el cual los actores sociales se preocupen por el orden estructural, comportamiento funcional e integración social.

Los teóricos funcionalistas apoyaron su postura en Comte, Spencer, Pareto y Durkheim, y más recientemente, en Lewin, Homans, Mcrton y Parsons. Desde sus inicios, el movimiento teórico de la administración de la educación fue influido por los positivistas lógicos del Círculo de Viena en 1923. Las teorías de la administración tienen como propósito lograr el orden y el progreso social, la integración, la cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y la reproducción estructural y cultural de la sociedad, es decir, buscan el orden y el equilibrio, con tendencia a ser realistas y racionalistas, constituyendo el llamado paradigma tradicional. Entre las perspectivas funcionalistas de administración destacan la administración burocrática, la idiosincrásica y la integradora.

Las perspectivas funcionalistas debido a la herencia positivista de la sociedad latinoamericana, han sido extensamente adoptadas en América Latina. Al respecto, Correa Mascaró (1968) señala que:

Fue precisamente bajo el dominio del positivismo en la historia latinoamericana que se efectuaron los estudios más influyentes de gestión educativa y de administración pública y empresarial. La evaluación de dichos estudios demuestra que, desde 1930 y hasta mediados de 1970, los autores buscaron elementos conceptuales y metodológicos en las teorías clásicas y psicosociales de administración concebidas en Europa y en los Estados Unidos de América. El fayolismo, el taylorismo, el weberianismo, el instrumentismo pragmático y el sistemismo tuvieron una influencia decisiva en la teoría y práctica de la administración de la educación. (p. 95).

Esta influencia positivista se refleja en la estructura de las instituciones educativas de Latinoamérica y el Caribe, específicamente en Venezuela la estructura organizativa de las escuelas se corresponde con el modelo burocrático, establecido por los teóricos clásicos de la administración.

Los fundamentos positivistas y funcionalistas de las teorías clásicas de la administración de la educación, durante las últimas décadas han sido objeto de cuestionamientos, derivados de perspectivas conceptuales y analíticas alternativas para el estudio de la educación y su administración, denominadas neofuncionalistas.

Los autores del movimiento neofuncionalista procuran desarrollar la crítica de la sociedad y de sus organizaciones dentro de una comprensión multidimensional de la diferenciación social, buscando una interacción creativa de teorías interaccionistas del conflicto con las teorías consensuales de la integración y la solidaridad social.

Sander (2000), expone que «la administración interaccionista se deriva de la economía política de Marx, del existencialismo de Kierkegaard y Sastre aliado al idealismo de Kant, Fichte y Hegel, en la fenomenología de Husserl y el anarquismo de Proudhon». (p.5). Este paradigma tiene por objeto la concientización e interpretación crítica de la realidad, el alcance de la emancipación humana y la transformación estructural y cultural de las instituciones educativas y la sociedad.

Con base en esa variedad de fundamentos conceptuales y analíticos, se pueden mencionar tres perspectivas diferentes de administración interaccionista: la estructuralista, la interpretativa y la dialógica.

Los enfoques interaccionistas de la administración difieren en sus tipos de mediación, en la postura de sus protagonistas sobre la condición humana y sus conceptos de libertad, equidad, participación y democracia.

Basándose en la tradición del conflicto en la educación y la teoría organizacional y administrativa en Latinoamérica y el Caribe, el enfoque interaccionista

centra sus esfuerzos en la crítica de la gestión educativa de la sociedad capitalista, y en la formulación de nuevas alternativas conceptuales y analíticas para orientar la investigación y la gestión educativa. Además de la inquietud hacia las desigualdades sociales y educativas, la emancipación humana, la transformación social y el papel de la ideología y el poder en la escuela y la sociedad.

En la última década del siglo XX, se enfrentan nuevos desafíos para el estudio y la práctica de la educación y la gestión educativa, acompañado de un creciente debate epistemológico sobre sus fundamentos teóricos, sus enfoques metodológicos y sus aplicaciones praxiológicas, pues la educación sólo puede tener éxito, si forma parte de los planes globales de transformación de la sociedad como un todo.

En la actualidad, se ponen en tela juicio los sistemas de organización política y social y prácticas educativas vigentes por muchas décadas, observándose un esfuerzo de evaluación de la experiencia históricamente acumulada con el propósito de construir una civilización nueva a la luz de la correcta intersección de los principios de libertad y equidad, tanto en el ámbito de la convivencia humana diaria como en el plano de las relaciones de interdependencia económica y política internacional.

Desde hace dos décadas, se ha venido insistiendo sobre la necesidad de transformación de las instituciones educativas, fundamentalmente por la transición hacia sociedades con alto valor educativo. La transformación de éstas debe ser pensada considerando la complejidad de su organización, basada en un conocimiento cada vez más diferenciado, en un contexto que cuestiona los marcos de referencia que las habían identificado en épocas pasadas. En este sentido, Morin (1999), señala que «la complejidad de la institución educativa, no supone más que reconocer algunos de sus rasgos más característicos como organización». (p. 14)

En este sentido, surge la necesidad de una renovada perspectiva crítica en la administración de la educación, orientada a analizar y explicar los actos administrativos que ocurren en el sistema educativo,

en las escuelas y universidades como un todo, a la luz del concepto de calidad de vida humana. La actitud crítica es de suma importancia para los administradores de la educación, ya que ello hace posible la mediación entre teoría y práctica, entre la reflexión y las posibilidades concretas de acción.

De acuerdo a Gairín Sallán (1999), el enfoque crítico, también conocido como paradigma crítico o del cambio radical, «corresponde al tercer tipo de racionalidad planteado por Habermas. De raíz marxista intenta superar visiones positivistas e interpretativas para llegar a planteamientos que buscan la transformación social, cultural, política y educativa». (p.188)

Este paradigma concibe a la organización como una construcción social intervenida por una realidad socio – cultural y política más amplia, por lo que su comprensión exige la valoración de las condiciones que la configuran y le dan significado particular.

Además, la tradición crítica busca cambiar la realidad, a través de su comprensión y descripción, elaborando un discurso crítico sobre la organización que posibilite la toma de conciencia de las condiciones de su funcionamiento. «Asimismo, plantea coherentemente procesos participativos y colaborativos, tanto en la definición de problemas como en la definición de los fines y en la elección de técnicas e instrumentos». (Gairín Sallán, 1999, p.188)

En síntesis, la teoría crítica busca una nueva forma de abordar la relación conocimiento – acción transformadora, orientada a incidir a nivel de las condiciones de vida de los grupos sociales. En tanto la modalidad político intervencionista es algo más que una estrategia para recopilar, procesar y generar estructuras explicativas; es un espacio idóneo para desarrollar una relación dialógica y horizontal, capaz de crear una dinámica de permanente ruptura con las relaciones de poder.

Con base en los planteamientos formulados, en torno al paradigma crítico, esta investigación toma a la teoría crítica como paradigma de referencia, apoyándose a su vez en los enfoques emergente, constructorista e interpretativo.

Redes

Aun cuando, la organización social en redes, es de vieja data, pues ha existido en otros tiempos y espacios, la actual realidad, caracterizada por la incorporación de las tecnologías de la información, es la base para su expansión en toda la estructura social.

Las redes se constituyen en sistemas abiertos, altamente dinámicos que potencian la nueva morfología social, en creciente complejidad de interacciones flexibles, con intereses puntuales y flujos específicos de información que modifican en forma sustancial los procesos productivos.

Al respecto, Lyotard (1989), hace referencia al surgimiento de la sociedad en red, diferenciando la naturaleza del vínculo social en la modernidad y en la postmodernidad.

En la modernidad, existe una estructura social, atomizada, piramidal y burocrática; basada en el funcionalismo que considera que la sociedad forma un todo funcional, un todo orgánico, sin el cual deje de ser sociedad, y en el marxismo que considera que la sociedad se divide en dos partes, pues es producto de una dualidad de clases.

En la postmodernidad, lo social se configura en redes flexibles, con vínculos libres, que se crean por sí mismos, expresando sus propias formas de vida, a través de circuitos de comunicación, surgiendo así la interactividad.

Con base en lo anterior, en contraste con las formas tradicionales de asociación, caracterizadas por una organización burocrática y jerárquica, las redes hacen énfasis en la idea de comunidad, elemento fundamental de conexión entre las instituciones.

En este contexto, la importancia de conformar redes, está relacionada con el desarrollo de la teoría filosófica, pues a través de ellas emergen nuevas concepciones en la filosofía de la ciencia y del lenguaje, que argumentan que la teoría, el conocimiento y el aprendizaje, crecen y se desarrollan en forma holística, integradas de forma paralela en la construcción de una tela de araña.

Las redes, se crean con el fin de facilitar la formación de un espacio de discusión y coordinación entre las diversas instituciones para establecer las necesidades prioritarias de una región, localidad, zona, grupo de instituciones, entre otras. Este objetivo se logra promoviendo la participación de las comunidades y entes involucrados en la problemática.

Uno de los impactos más notorios de la globalización es la transformación de las relaciones sociales, en este escenario, las redes juegan un rol fundamental, con el objetivo de establecer las vías más claras para la integración ciudadana, tanto a nivel local, regional, nacional, transnacional que permitan responder a los desafíos sociales y tecnológicos no sólo por parte del gobierno y la sociedad, sino también el mundo empresarial, sobre la base de alianzas estratégicas dirigidas a la construcción de una nueva sociedad en la era de la información.

La organización de la educación sigue la regla de configuración de la sociedad, la cual se irá en el futuro, como dice Castells (1997), citado por Brunner (2000) «constituyendo en una nueva morfología social, trayendo como resultado una modificación substancial en los procesos de producción, experiencia, poder y cultura» (p. 18). Múltiples factores han socavado la implementación exitosa de políticas educativas, sobre todo en países en desarrollo, sin embargo, la apropiación que los distintos actores educativos han hecho de las tecnologías de información y comunicación, han potenciado la generación de redes educativas y relaciones interinstitucionales capaces de ir más allá del ámbito de la escuela. Estas dinámicas han sido capaces de impulsar interactivamente el desarrollo de políticas y estrategias innovadoras en educación.

El entorno que envuelve a las tecnologías de información y comunicación, supone que la educación se organice de una manera distinta de la actual, con una configuración diferente: «con estructuras abiertas, límites no fijos sino cambiantes, múltiples conexiones y vías de comunicación entre las unidades, con altas frecuencias de contacto entre ellas, con jerarquías no lineales, sino entrelazadas, descentralizadas y flexibles» (Alvariño y otros, 2000. p. 6), además las instituciones son autónomas, dise-

ñan su forma de coordinación y sus mecanismos de autorregulación, evitando el control externo.

Esta modalidad institucional responde al cambio del entorno global en que se desenvuelve la educación, ya que, actualmente existe una tendencia hacia el desarrollo de una mayor autonomía de las instituciones educativas, por lo que éstas deben encontrar sus propias soluciones, con relación a sus niveles de calidad de la enseñanza, de los alumnos, de la gestión y de su interacción con la comunidad, promoviendo una cultura de apoyo y confianza, a partir del consenso en la toma de decisiones.

Bitácora metodológica

Este estudio se abordó bajo una integración epistemológica de paradigmas cualitativo y cuantitativo, donde lejos de ubicar posturas contrapuestas, se complementan los enfoques fenomenológico y positivista, bajo una concepción dual.

Se considera además, interpretativa, pues existe un interés central en el significado dado por los actores y las interrelaciones en que estos están involucrados. La información presentada por los informantes clave, permitió conocer las condiciones existentes, incidencia, valores y acción del comportamiento del fenómeno en una determinada situación espacio-temporal.

La investigación está enmarcada en un enfoque cuali – cuantitativo, etnográfico e interpretativo, ya que se busca describir las condiciones en que se encuentra el servicio educativo del Municipio y su vinculación con otros sectores relacionados con el quehacer educativo, en la forma más compleja posible, reflejando la realidad vivencial de cada individuo, su mundo de acción y su situación en la forma más auténtica.

Llega a ser hermenéutica e interpretativa, por cuanto se trata de investigar los elementos, teóricos, filosóficos y legales que sustentan la gerencia educativa en un contexto descentralizado.

Los informantes claves se dividen en dos grupos, el primero está constituido por las autoridades educativas del estado y el municipio (Jefe de Zona, Jefe de Distrito, Director de Educación de la Alcaldía y

Supervisores del Distrito Escolar); el segundo grupo lo integran los directores de la Unidades Educativas del Municipio.

La técnica que se utilizó para la recolección de la información se centró primordialmente en la entrevista, con la inclusión de un cuestionario que permitió al individuo entrevistado expresar sus pensamientos con relación a la temática.

Desenlaces y sugerencias

Una vez reveladas las perspectivas de los interlocutores se generan las siguientes conclusiones:

El municipio El Hatillo del estado Miranda se caracteriza por mantener un acentuado centralismo que se manifiesta en una estructura altamente burocrática y procesos administrativos rígidos.

Por otra parte, no se conocieron políticas que conduzcan a la transferencia de competencias que le permitan iniciar un proceso de descentralización de los servicios básicos, haciéndolos más cercanos a las necesidades de la población local, por lo que no se están ejecutando proyectos tendentes a descentralizar alguno de los servicios, aun cuando la Asamblea Nacional ha promulgado una serie de instrumentos legales para orientar el proceso de descentralización en Venezuela, como proceso modernizador y democratizador del Estado.

En el municipio El Hatillo, el sistema educativo es regido por los lineamientos que emite el Ministerio del Poder Popular para la Educación a sus entre operativos, por lo que la gestión de los servicios educativos debe responder a la planificación, orientación, programación, coordinación y supervisión derivada del nivel central.

La racionalidad burocrática sirve únicamente para controlar, pero no garantiza el desarrollo de la gestión educativa. Pues el desarrollo educativo ha estado basado en una organización piramidal que actualmente resulta infuncional e incompatible con la nueva realidad que plantea la necesidad de cambio y transformación propiciando la búsqueda de nuevos modelos de gestión, abiertos al desarrollo de los alumnos, docentes y comunidad en general.

En cuanto al desarrollo de la gestión de los servicios educativos en el ámbito local, se evidenció que el mismo es escaso y que los mecanismos de coordinación intergubernamental y de participación ciudadana están por consolidarse y ampliarse. Al respecto, la descentralización demanda la presencia del sector privado, contribuyendo con la gestión de los servicios públicos y con la solución de los problemas más inmediatos que plantea la comunidad.

Además, la participación ciudadana, se ha constituido en una forma de expresión de las necesidades sociales, que se dirige tanto al estado como a su expresión local, planteándose exigencias que muchas veces es imposible satisfacer, pero frente a las cuales es imperioso diseñar y ejecutar innovaciones institucionales y políticas.

La supervisión de la gestión educativa en el estado evidencia fallas, por cuanto la mayoría de los directores de los planteles educativos no recibe lineamientos claros, ni orientaciones precisas por parte de los supervisores del Distrito Escolar.

Aun cuando, el Estado a garantizado la incorporación de plataformas informáticas a los planteles para coadyuvar el proceso educativo, las dependencias oficiales carecen de tecnología para apoyar la gestión educativa.

En las instituciones educativas del municipio no se evidencia, para el logro de los objetivos organizacionales el trabajo fundamentado en equipo, lo que constituye una debilidad para la gestión educativa.

Sugerencias

- a) Para impulsar el proceso de descentralización en el municipio, es fundamental la participación del sector privado, pues contribuye con el gobierno local a la solución de problemas puntuales y relacionados con los servicios básicos. Esta participación debe derivarse de proyectos propuestos por la sociedad civil organizada, en donde se tenga claro los recursos humanos y materiales que se van a requerir.
- b) Instrumentar el proceso de descentralización de la gestión educativa en el municipio a partir de la escuela como núcleo de organización, hacia el gobierno local y regional, con el fin de fortalecer la participación y consolidación de redes que contribuyan con el desarrollo sustentable.
- c) Desarrollar un mayor grado de autonomía para las instituciones educativas a través de la gestión de recursos humanos, materiales, pedagógica; y horizontalizar la relación entre actores e instancias educativas del municipio.
- d) Es necesario ensayar nuevas formas de organización educativa descentralizadas, en tal sentido se propone construir una red de apoyo a la gestión educativa del municipio, que integre a la empresa privada, organizaciones locales relacionadas con el quehacer educativo, planteles privados y públicos (nacionales, estatales y municipales), comunidades educativas y sociedad civil, con la finalidad de generar proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio educativo en el ámbito de acción local.



Modelo de Gestión Gerencial

Integra – Red Educativa, se configura como un espacio alternativo de la comunidad hatillana en el que la educación formal y no formal se conjugan para orientar, estimular y propiciar la participación activa de sus integrantes de forma asertiva, de tal manera que produzca en ellos el constante deseo de permanecer interrelacionados para superar las dificultades colectivas e individuales que puedan surgir, producto de las diferencias sociales y culturales.

Su labor se orienta, hacia la búsqueda de estrategias adecuadas que permitan insertar a las instituciones educativas del municipio en un medio caracterizado por el manejo instrumental del conocimiento, y a la vez propicie la solidaridad, el respeto por los derechos humanos, la convivencia, la participación para solucionar problemas y la apropiación de los legados jurídicos legales establecidos en el país.

Integra - Red Educativa tiene como objetivo coadyuvar el desarrollo de la gestión educativa local, propiciando la transformación de la escuela hacia una organización democrática que aprende y propicia cambios.

Igualmente, *Integra – Red Educativa*, se construye sobre la base de un conjunto de ejes estructuradores que le sirven de soporte, tales como: la descentralización, la participación ciudadana, las redes educativas y la gestión educativa.

En función de lo expresado, se pretende que *Integra – Red Educativa* transforme una realidad existente, generando una relevante importancia, pues el nuevo conocimiento se orienta al desarrollo de redes con estructuras abiertas, flexibles y planas que contribuyan a mejorar el servicio educativo en el ámbito local con el fin de satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Fundamentación teleológica del saber constituido

La gran institucionalidad de *Integra – Red – Educativa*, está dirigida a:

- Construir un referente teórico emergente en el marco de las relaciones entre la gestión educativa y el proceso de descentralización, al concebir las redes educativas como una estrategia para fortalecer el vínculo entre el sector educativo y la comunidad.
- Cimentar referentes institucionales que orientan la estrategia de descentralización hacia situaciones de equidad y sostenibilidad, privilegiando la vida regional y local.
- Contribuir al desarrollo local y por ende a mejorar la calidad de vida y educación del hatillano, o de cualquier otra comunidad que lo adapte a sus necesidades.

Integra Red – Educativa: Fundamentación filosófica, psicológica y sociológica

Con base en los objetivos que se propone el modelo de gestión gerencial (*Integra Red- Educativa*), se fundamenta desde el punto de vista filosófico en los postulados provenientes del positivismo, el pragmatismo y el reconstruccionismo.

En este sentido, toma del positivismo su postura con respecto a la reorganización intelectual, moral y política del orden social. Del Pragmatismo la noción de que el valor del conocimiento radica en la actividad práctica, de acuerdo con Peirce (1878), citado por Ferrater (1977) «toda la función del pensamiento es producir hábitos de acción». (p. 340). Es decir, el sentido de lo pragmático está en la utilidad que pueda tener el porvenir de la práctica. Del reconstruccionismo, su concepción de que la escuela actual tiene que ser agente renovador y catalizador de la sociedad de la que forma parte. En consecuencia, debe actuar para procurar su mejora y reconstrucción; introduciendo una educación para cambio y la reforma social.

En otro orden de ideas, desde el punto de vista psicológico esta investigación se apoya en la psicología social, que se concibe como «un estilo peculiar de acercarse a los fenómenos sociales» (Páez y otros, 1992, p. 35).

La psicología social centra su interés en aquellos fenómenos basados en la existencia de una continúa y mutua influencia y relación entre individuo y sociedad.

Otras corrientes derivadas de la psicología que apoyan el modelo, son el humanismo y el constructivismo. El humanismo, se centra en el ser humano como referente principal, por tanto su razón de ser es el individuo como ente particular, y de manera universal todos los individuos.

Por su parte el constructivismo parte de la premisa de que se transfiere mejor el conocimiento cuando se conecta algún elemento conocido con otro por conocer, con la intención de crear una conexión entre ambos. Este conocimiento interconectado, permite establecer metas amplias y comprensivas, analizar interrelaciones, construir detalles, solucionar problemas, entre otras.

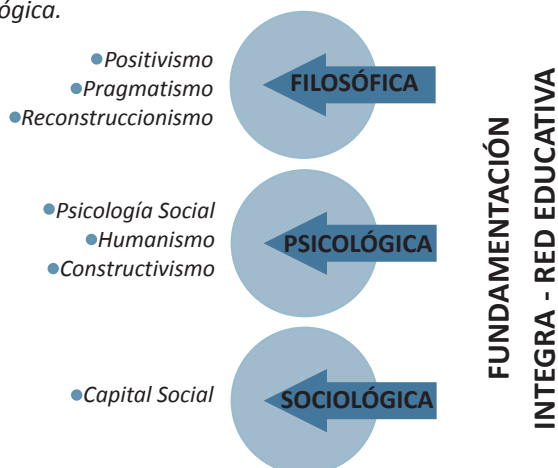
En este contexto, estas corrientes apoyan al modelo por cuanto está diseñado para trabajar con un grupo humano concreto dentro de un contexto cultural específico, por lo que se requiere que los individuos participen en forma significativa en quehaceres de interés individual y grupal, con un elevado sentido de pertenencia.

Ahora bien, para lograr las ventajas de pertenecer a un grupo en que existen compromisos y solidaridad, los sociólogos han desarrollado el concepto de capital social. Éste consiste en los lazos creados entre grupos de individuos que fortalecen a una comunidad, para Bourdieu (1990) se define como «la suma de recursos potenciales o existentes vinculados con la posesión de una red duradera de relaciones de conocimiento y conocimiento mutuo que proveen a cada uno de sus miembros con el apoyo del capital construido colectivamente» (p. 43)

Con base en lo anterior, el capital social se relaciona con la existencia de una sociedad civil organizada, que participa en forma creativa y propositivamente en la vida colectiva, en función de objetivos e identidades compartidas.

De esta manera, las teorías que sustentan el modelo, garantizan su permanencia y adaptabilidad en el tiempo, debido a que toda sociedad cambia continuamente, de forma intencional o no, y a distintas velocidades, por lo que las instituciones sociales y las personas que la integran deben estar capacitadas y preparadas para la transformación a lo largo del tiempo.

Gráfico 1. Fundamentación filosófica, psicológica y sociológica.



Teorías del Conocimiento que fundamentan el modelo

Al concebir la organización educativa como una construcción social intervenida por una realidad sociocultural y política más amplia, Integra Red- Educativa, se sustenta sobre la base de la teoría crítica de Habermas (1981), las organizaciones que aprenden (Senge, 1998) y el trabajo colaborativo (Jonson y Jonson, 1998).

La teoría crítica y el enfoque de las organizaciones que aprenden, son fundamentales para sustentar el modelo, pues las instituciones educativas en función de su experiencia deben configurarse de manera diferente y tener la capacidad de transformarse permanentemente, facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y respuestas frente a nuevos retos.

Desde esta perspectiva, la organización que aprende, se sitúa al final de un proceso que conduce a la transformación global de la institución, partiendo de su estructura, cultura, estrategias de trabajo e interrelaciones, por lo que se requiere el aprovechamiento de las capacidades individuales de los participantes, integradas en un trabajo colaborativo, en este contexto resulta de ser una forma de pensar que tiene sus raíces en la teoría crítica y que se relaciona con los fundamentos de la organización que aprende.

El trabajo colaborativo resulta una herramienta fundamental para el desarrollo de actividades productivas, tanto en el ámbito educativo como empresarial. Para Jonson y Jonson (1998), el aprendizaje colaborativo se define como «el conjunto de métodos de entrenamiento para grupos, así como de estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal social)». (p. 12). En consecuencia, se basa en la creencia de que el aprendizaje y la actividad laboral se incrementan cuando se desarrollan destrezas colaborativas para solucionar problemas y generar acciones educativas y laborales en las cuales el individuo se ve inmerso.

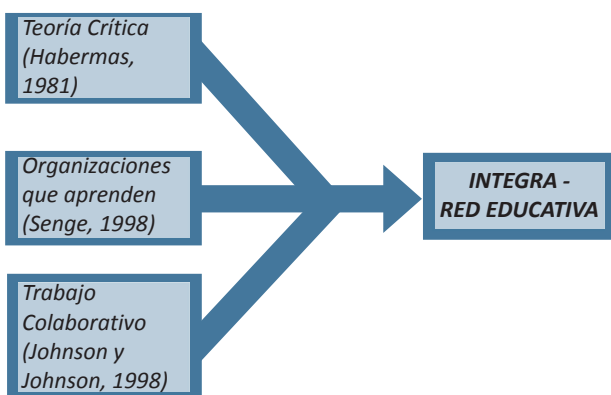
Aunado a lo anterior, este aprendizaje se desarrolla a través de proceso gradual en que cada

miembro se siente mutuamente comprometido con el otro y con el aprendizaje de los demás generando una interdependencia positiva que no implica competencia.

Las actuales demandas educativas y laborales están reclamando la transformación de las instituciones en organizaciones que aprenden, es decir, en organizaciones que mediante procesos de mejora continua desarrollan su máximo potencial en las personas, grupos y en la propia organización. Esto representa un desafío para la gestión educativa, pues los actuales perfiles profesionales exigen una serie de competencias como comunicación eficaz, resolución de problemas, desarrollo de procesos, negociación, liderazgo, orientación al logro, solidaridad, entre otros.

A manera de resumen, los basamentos teóricos que sustentan a Integra – Red Educativa, están estrechamente vinculados y su relación permite la generación de lineamientos que puestos en práctica pueden generar cambios significativos del sector educativo en el ámbito local. Los fundamentos teóricos que sustentan el modelo se visualizan en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Fundamentación teórica de Integra – Red Educativa.



Estructura del Modelo

A través de Integra- Red Educativa, se generaran estructuras autónomas y procesos que posibiliten adecuar la gestión educativa a la realidad local, en el marco de la educación ciudadana y la democracia, promoviendo la concertación educativa para apoyar la descentralización del sector.

La red contribuye a que las instituciones educativas actúen en el espacio local y en los diversos espacios de decisión regional, favoreciendo la acción de la sociedad civil en el hecho educativo. A través de éste enfoque, Integra, viene a ser una organización social que conjuga intereses individuales y colectivos.

Integra – Red Educativa, busca instrumentar el proceso de descentralización de la gestión educativa, a partir de la escuela como núcleo de organización, para incidir directamente en la gestión pedagógica, de recursos humanos y administrativa. La red a su vez, se articula con la Dirección de Educación de la Alcaldía y las organizaciones sociales vinculadas con el sector educativo para generar la transformación de las instituciones educativas.

En este orden de ideas Integra busca vincular a los planteles con organizaciones sociales, culturales, religiosas y empresas que se encuentran ubicadas en el municipio, a fin de que los recursos con que cuentan sean aprovechados efectivamente.

A través de esta vinculación se busca desarrollar un proyecto que promueva la concertación, desarrollando en las personas la capacidad de trabajar colaborativamente, con el objeto de coadyuvar el desarrollo de la gestión educativa local, propiciando la transformación de la escuela hacia una organización democrática que aprende y propicia cambios, como se visualiza en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Estructura de Integra – Red Educativa. Modelo de gestión gerencial.



En este contexto, la red de interacción que se propone para el fortalecimiento de una gestión educativa participativa, autónoma y democrática, tiene como prioridad establecer vínculos con las necesidades de la comunidad. Para atender a esta intención se proponen procesos formativos y de acompañamiento con el equipo de la Dirección de Educación y el Consejo de Planificación de la Alcaldía, para mejorar las prácticas de gestión en el diseño, monitoreo y evaluación de los planes, el fortalecimiento de mecanismos de participación y el desarrollo de capacidades de liderazgo.

Adicional al desarrollo de estrategias y actividades prioritarias, la conformación de redes educativas requiere que sus miembros definan una visión compartida y objetivos que respondan a las expectativas del conjunto de escuelas que la integran, además de formular respuestas colectivas a los problemas educativos del municipio.

En este contexto, se pretende promover una organización que posibilite la adecuación de la gestión educativa al contexto local, generando las condiciones para lograr la integración de la escuela con la comunidad. Además, se pretende desarrollar un proyecto educativo que exprese una visión sobre la educación que se espera y el encuentro entre los intereses de la comunidad y la función social de la escuela.

De esta manera, la red formará actores de desarrollo local, pues ésta se constituye sobre la base de la confianza entre sus actores, lo que conduce al empoderamiento. Por otra parte, fortalece el diálogo, la cooperación solidaria y el intercambio de

visiones, experiencias e información entre las instituciones educativas, el gobierno local y la sociedad civil organizada, por lo que se establecen como principios la gestión descentralizada, la autonomía, responsabilidad compartida, ejercicio ciudadano, transparencia, flexibilidad y establecimiento de convenios de cooperación e intercambio.

La red propone un tipo de organización flexible y abierta, en la cual se genera una cultura de colaboración y concertación a través de la formación de equipos de trabajo, involucrando a los directivos docentes, estudiantes, padres y representantes, organizaciones e instituciones públicas y privadas del ámbito local.

Integra – Red Educativa y su administración

Para hacer operativo el desarrollo *Integra – Red Educativa*, se constituirán comisiones de trabajo, siendo la primera en crearse la comisión de dirección que se encargará de registrar el acta constitutiva, generar la participación, acuerdos y supervisión del trabajo de la red, y además colaborar con la promoción de una gestión democrática que garantice la equidad y la inclusión.

La comisión de dirección será la instancia encargada de generar la interrelación e interacción entre los grupos que participan en la red, fortaleciendo el vínculo de la escuela con la comunidad. Las otras comisiones, serán conformadas igualmente por personas electas del seno de sus grupos de trabajo, que deseen participar y sean postuladas. Éstas se visualizan en el siguiente cuadro:

*Cuadro 1.
Comisiones de trabajo de la red.*

COMISIÓN	OBJETIVO
Difusión y promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la incorporación de los planteles educativos públicos y privados, de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo en la red. • Destacar las ventajas que genera el trabajo colaborativo entre instituciones educativas. • Promover eventos culturales, deportivos y académicos de intercambio entre las instituciones que conforman la red.
Capacitación y actualización	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar las necesidades e intereses de los docentes y directivos de las instituciones asociadas a la red, en función de áreas relacionadas con la gestión pedagógica, administración y gestión de recursos, participación comunitaria, uso de las TIC, resolución de problemas, entre otros. • Facilitar el trabajo colaborativo entre las instituciones educativas y demás integrantes de la red, para la solución de problemas y necesidades comunes. • Invitar a especialistas en diversas áreas del conocimiento que formen parte de la comunidad de El Hatillo, para participar en calidad de facilitador de los cursos.
Planificación, desarrollo y evaluación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Formular y ejecutar el plan municipal de gestión educativa. • Colaborar con el diseño y formulación del proyecto de desarrollo de las instituciones educativas que conforman la red, el cual debe derivarse del plan municipal de gestión educativa. • Establecer un sistema de supervisión permanente que proporcione información sobre el funcionamiento y logros de cada una de las instituciones que conforman la red. • Generar un sistema de recompensas para la institución o instituciones que logren consolidar los proyectos de desarrollo de gestión educativa.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones y actividades que permitan obtener ingresos para el funcionamiento de la red. • Desarrollar campañas de donación de recursos económicos, materiales y equipos. • Gestionar la donación de laboratorios de informática con el fin de coadyuvar con el proceso de intercambio, capacitación y actualización de los miembros de la red.

Como se desprende de las funciones de cada una de las comisiones de trabajo de la red, las diversas actividades a desarrollar se desagregan del plan municipal de gestión educativa, que tiene como propósito mejorar la calidad de la gestión educativa de las instituciones que integran el municipio.

Con base en lo anterior, el proceso de planificación se realizará atendiendo a las fases descritas en el cuadro 2:

Cuadro 2.

Fases del proceso de planificación de Integra – Red Educativa

FASE	DESCRIPCIÓN
I. Diagnóstico	Consiste en determinar cuáles son las necesidades educativas de la comunidad que deben ser superadas, partiendo de la reflexión crítica de la realidad.
II. Diseño del Plan	En esta etapa se da respuesta a una serie de interrogantes: ¿qué se va a hacer?, ¿qué se espera lograr?, ¿cómo se va a lograr?, ¿con qué recursos se cuenta?, ¿en cuánto tiempo se hará?, ¿quién será el responsable?
III. Ejecución del Plan	Consiste en llevar a la práctica lo planificado. Por lo general esto se desarrolla por etapas, lo que permite vislumbrar la factibilidad de la planificación.
IV. Evaluación del Plan	Proceso de través del cual se comparan los resultados obtenidos con los esperados. El grado de congruencia entre estos dos factores, determinan la factibilidad del plan.
V. Realimentación	Proceso que permite corregir las fallas que se han producido en cualquiera de las fases del proceso de planificación con la intención de incorporar los ajustes que sean necesarios y alinearlos con los resultados esperados.

La idea de la conformación de Integra – Red Educativa, está asociada a la capacidad que tiene la sociedad para concebir el futuro en función del consenso que exprese las necesidades e intereses del colectivo, en torno a objetivos comunes. Es por esto que la propuesta se torna significativa para el desarrollo de la participación ciudadana, ya que favorece la articulación del plantel educativo con los

procesos sociales en desarrollo, lo que implica la transformación y adecuación permanente de la escuela a los cambios presentes en el entorno.

**Validación del Modelo de Gestión Gerencial:
Integra – Red Educativa**

Para evaluar el modelo, se realizó una adaptación de las sugerencias realizadas por Martínez (2006), el cual refiere que «para la validación se somete a

consideración un modelo real que ofrece una estructura conceptual para organizar y representar un fenómeno determinado». (p.284)

El Modelo de Gestión gerencial, fue validado considerándose los siguientes criterios: Coherencia Interna, Coherencia Externa, Comprensión, Precisión Conceptual y Lingüística, Originalidad, Aplicación Práctica y Adaptabilidad.

Referencias

- Alvariño y otros (2000). *Gestión Escolar: un estado del arte de la literatura*. (Documento en línea). Santiago: Preal. Disponible: <http://www.preal.cl/>. [Consulta: 2008, febrero 18].
- Angulo, O. (1997). *La descentralización del poder*. Valencia – Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y Cultura*. México: Grijalbo
- Brunner, J.J. (2000). *Nuevos Escenarios de la Educación. Revolución tecnológica y sociedad de la información*. Santiago: PREAL. Disponible: <http://www.preal.cl/>. [Consulta: 2008, enero 24].
- Comisión Presidencial para la Reforma Del Estado – CO-PRE (1990). *Un proyecto educativo para la modernización y la democratización*. Caracas: autor.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5453, marzo 3, 2000.
- Correa Mascaro, (1968). *Administración de la educación*. Buenos Aires: Santillana.
- Ferrater Mora, J. (1977). *Diccionario de Filosofía Abreviado*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Gairín Sallán, J. (1999). *La Organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Graffe, G.J. (2005). *Políticas públicas educativas frente a la crisis, reforma del Estado y modernización de la educación venezolana 1979 – 2002*. Caracas: Ediciones de la Secretaría de la UCV.
- Habermas, J. (1981). *La reconstrucción del materialismo histórico*. Madrid: Taurus.
- Johnson, D.W., y Jonson, R.T. (1999) *Aprender Juntos y solos*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Ley Orgánica de Descentralización. Delimitación y Transferencia de Competencia del Poder Público (1989). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4153, Diciembre 28, 1989.
- Liotard, J.F. (1989). *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra.
- Martínez, M (2006): *Ciencia y Arte de la metodología Cualitativa*. México. Trillas.
- Ministerio de Educación (1997). *Política de Descentralización y Desconcentración del Servicio Educativo. Balance y perspectiva*. Caracas – Venezuela: Autor.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (1999). *Proyecto Educativo Nacional. Versión preliminar de sistematización de propuestas regionales*. Caracas – Venezuela: Autor.
- Morín, E. (1999). *El método: el conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- Ruiz Calleja, J. (2004). *Dirección y gestión educativa*. Bogotá: Esumer.
- Sander, B. (1990). *Educación, Administración y Calidad de Vida*. Buenos Aires: Santillana.
- Sander, B. (2000). *Gestión Educativa y Calidad de Vida*. Brasil: Sociedad Interamericana de Administración de la Educación.
- Senge, P. (1998). *La quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona-España: Gránica.