

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES Y DIRECTIVOS
EN EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA “CADA FAMILIA UNA
ESCUELA”**

Lcda. Annyulie R. Rodríguez Carrero

Tutor: MSc. José Matías Albarrán

Mérida, Julio de 2023

C.C. Reconocimiento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES Y DIRECTIVOS
EN EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA “CADA FAMILIA UNA
ESCUELA”**

**Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiae en
Administración Educacional**

Lcda. Annyulie R. Rodríguez Carrero

Tutor: MSc. José Matías Albarrán

Mérida, Julio 2023

ÍNDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
II. MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	18
Comunicación.....	18
Comunicación asertiva.....	21
Toma de decisiones.....	23
Gestión escolar.....	25
Gestión administrativa.....	26
Supervisión educativa.....	27
La transformación educativa a partir de la supervisión.....	31
Acciones para potenciar la transformación educativa a través de la supervisión.....	32
Liderazgo.....	34
Liderazgo escolar.....	36
El liderazgo en las instituciones educativas.....	38
Programa Cada familia una escuela.....	47
Bases Legales.....	48
III. MARCO METODOLÓGICO	

Diseño de Investigación.....	52
Tipo de Investigación.....	52
Población.....	53
Muestra.....	54
Técnicas e Instrumentos de Información.....	54
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	55
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Resultados de guía de entrevista a directores.....	57
Resultados de guía de entrevista a supervisores.....	67
Conclusiones del Diagnóstico.....	76
VI. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES.	
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS	81
ANEXOS	86
Guía de entrevista aplicada a directores.....	87
Guía de entrevista aplicada a directores.....	88
Validación de Instrumento	89

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES Y DIRECTIVOS
EN EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA “CADA FAMILIA UNA
ESCUELA”**

Autor: Annyulie Rodríguez Carrero

Tutor: MSc. José Matías Albarrán

Fecha: Julio, 2023

RESUMEN

La comunicación es un factor fundamental para lograr el éxito en el resultado de los objetivos y metas que se establezcan en una determinada organización. En las instituciones es importante que el personal directivo se comunique, oportunamente, dado que se requiere el seguimiento de diversos procedimientos y acciones en pro de los aspectos pedagógicos y administrativos. El propósito de este estudio consistió en conocer el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en instituciones educativas públicas del municipio Libertador del estado Mérida. La metodología utilizada se enmarcó en la investigación de campo, con carácter descriptivo en los cuales se entrevistó a 10 directores y 5 supervisores, de escuelas públicas, sobre el proceso de comunicación que experimentaron durante el año escolar 2019-2020, Las guías de entrevistas constituías de 10 ítems relacionados con la pertinencia, claridad y aspectos que se trataron durante el proceso de interacción. Los resultados reportaron que los supervisores y directores son conscientes de que la comunicación remota que sostuvieron no permitió el logro de objetos de aprendizaje. Las conclusiones revelan que se usaron las redes sociales, el correo electrónico y la telefonía móvil como medio de interacción. Se recomienda mejorar los procesos de comunicación en las instituciones educativas.

Descriptor: comunicación, dirección, pedagogía, programa, supervisión.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas se caracterizan por la ejecución de procesos pedagógicos, organizativos e institucionales que permiten el funcionamiento y operatividad. El personal directivo de las escuelas debe cumplir con un sinnúmero de funciones que van desde monitorear el aprendizaje en las aulas de clases hasta sostener conversaciones con las autoridades, encargadas de la supervisión educativa. A su vez, los docentes supervisores deben establecer comunicación directa con los directores con la finalidad de hacer cumplir los lineamientos del Subsistema de Educación Básica.

Es importante que la supervisión responda a las necesidades educativas de las instituciones y promueva un proceso de comunicación asertivo que ayude en la búsqueda de soluciones a los problemas que se originen en los centros educativos. En este orden de ideas, durante el año escolar 2019-2020 se experimentó un proceso atípico en la forma de continuar la formación de los estudiantes, pues se debió interrumpir las clases, como consecuencia del surgimiento de la pandemia de Covid 19, que aisló a la mayor parte de la sociedad mundial. Así, los distintos gobiernos ordenaron el cierre de las escuelas y la no presencialidad y semi presencialidad en el desarrollo de las clases.

Por ende, autoridades educativas y docentes se comunicaron a través del empleo de redes sociales, teléfonos móviles y correo electrónico como una manera de evitar contagios y conseguir la vinculación entre la escuela y la familia. En Venezuela se optó por el seguimiento de teleclases, uso de plataformas para la comunicación y la asignación de portafolio como técnica de evaluación de los aprendizajes.

Sin embargo el proceso de interacción entre los supervisores y los directores de instituciones educativas fue complejo, incierto y desacertado en algunos casos, dadas las falencias en materia de conectividad y falta de equipos.

Tomando en cuenta lo anterior, el capítulo III representa una investigación de campo con carácter descriptivo pretende conocer el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en instituciones educativas públicas del municipio Libertador del estado Mérida. Para ello, se aplicaron dos guías de entrevista a supervisores y directores de escuela, en las cuales se indagan sobre las características y procedimientos que se efectuaron para mantener la interacción en ese período de confinamiento y flexibilización de los encuentros pedagógicos entre docentes y estudiant.

La finalidad esta investigación es aportar conocimientos que sirvan de elemento de comprensión de las relaciones comunicativas entre los agentes de enseñanza. Así, los resultados o hallazgos permiten entender los aciertos y errores cometidos, en pro de la mejora continua de la evaluación de las funciones directivas.

Las teorías que se analizaron están relacionadas con la comunicación asertiva, la toma de decisiones, la supervisión educativa y el liderazgo como aspectos que ayudan a la interpretación de como elemento necesario para entender la claridad y pertinencia de la comunicación.

La estructura del trabajo corresponde a lo siguiente.

En el Capítulo I, se describe la problemática, los objetivos y la justificación. En el Capítulo II, se presentan los antecedentes, bases teóricas y las bases legales que sustentan el estudio. En el Capítulo III se explica el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos.

En el Capítulo IV se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a luz de las bases teóricas analizadas, mediante el uso de cuadros. En el Capítulo V se ofrecen las conclusiones y recomendaciones. Por último, se presentan las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La comunicación en una organización es un proceso fundamental que permite el logro de objetivos y metas, ya que parte de la necesidad de establecer relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo. Una institución representa un sistema, cuyos componentes interactúan entre sí con el propósito de mantener la operatividad en los distintos ámbitos. Hoy en día, el contacto entre los seres humanos ha trascendido a un nivel de especialización muy avanzado, que es posible sostener conversaciones, mediante teléfonos móviles en cualquier parte del mundo. Asimismo, el lenguaje oral ha dado paso al uso del mensaje escrito, bien sea por correo electrónico o a través de grupos de discusión, llevados a cabo por las redes sociales.

A diferencia de la manera en que se intercambiaba información, antes del surgimiento de las plataformas de comunicación actual; hoy en día, la rapidez e inmediatez caracteriza el trabajo que se efectúa en las organizaciones. En el mundo empresarial, el uso de equipos innovadores para que los empleados se interrelacionen constituye un elemento constante. Casi en la mayoría de las instituciones se encuentra extendido el uso de la tecnología para comunicarse, y al ejecución del trabajo académico y administrativo.

La comunicación es un elemento imprescindible en una organización y los medios tecnológicos que han surgido desde una llamada o mensaje realizado

por un teléfono móvil hasta el uso de redes sociales para la creación de grupos de discusión, facilitan el contacto directo entre directivos y demás trabajadores. Se tiene una gama de aparatos y recursos tecnológicos que ayudan a mantener el contacto entre las personas inclusive en los sitios más lejanos. No se puede prescindir de estos recursos como mecanismos de interacción social, puesto que se han arraigado mucho en las necesidades del ser humano. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la dependencia tecnológica no tiene que acentuarse; puesto que mientras más estemos interactuando digitalmente más no alejamos físicamente.

En la escuela la necesidad de establecer vínculos que lleven al éxito, es una condición importante para que exista un proceso de interacción constante. A veces, se suelen presentar situaciones en las cuales un docente ignora los proyectos que se han planteado a nivel directivo o desconoce las orientaciones dadas por los organismos supervisores del hecho educativo. Esta situación obedece a una comunicación no bidireccional y más centrada en la designación de funciones que en la interacción satisfactoria entre los miembros de una organización.

En el ámbito de las instituciones educativas, la comunicación representa un elemento de suma importancia dentro del funcionamiento de este tipo de organizaciones; pues es necesario que directivos, docentes, personal administrativo y obrero interactúen constantemente, con la finalidad de ejecutar los procesos y procedimientos que permitan la operatividad. Ramírez (2012) refiere que una escuela sin que sus trabajadores y docentes interactúen adecuadamente entre sí, se convierte en un establecimiento carente de dinamismo, interacción y sinergia, en el cual difícilmente se podrían lograr los objetivos institucionales.

Robbins (2004) sostiene que el intercambio de información es la transferencia y comprensión de significados: Por ende, en una organización es imprescindible que se entiendan de manera conveniente los procedimientos

que se ejecutan diariamente, para evitar generar malas interpretaciones o distorsiones que afecten la comprensión del trabajo realizado. De allí que, mientras no exista una comunicación acertada en una organización el logro de los objetivos está supeditado a discrecionalidades, ambigüedades, desinformación y reticencias del personal al no comprender apropiadamente el mensaje. Por consiguiente, es un elemento relevante que facilita la interacción humana en cualquier contexto. Si el ser humano no interrelaciona, indiscutiblemente, no se hubiese logrado el avance de la sociedad, en materia de adelantos tecnológicos, descubrimientos, sistemas políticos, administración de organizaciones, entre otros.

En el mundo de las organizaciones el proceso de comunicación es importante para el funcionamiento de tareas y procedimientos que se ejecutan. La escuela como organización educativa requiere de la ejecución de múltiples procesos institucionales y escolares que se necesitan para ofrecer la atención a las necesidades educativas. A juicio de Ribeiro (2000) la interacción eficaz genera acción en común. Esta idea parece compartida por Koontz y Weihrich (2004), quienes señalan que hay diferentes formas y medios de intercambio de información entre las personas, con predominancia de la escrita, pues es la que ha dejado evidencia de los procesos históricos vividos por la humanidad. No obstante la oralidad es una interactuar con mayor grado de rapidez.

En consideración a lo expresado por los autores sobre los distintos medios de comunicación, apoyándose en el intercambio oral, escrito o gestual, es posible señalar que los procesos de gestión escolar están basados, en parte en la necesidad de establecer vínculos que propicien el trabajo y la ejecución de tareas o actividades, en una determinada cantidad de tiempo y bajo condiciones de cumplimiento y logro. Los docentes, aunado al hecho de cumplir con la función formativa de los estudiantes, también deben ejecutar procesos académicos y administrativos que requieren de intercambio de

información. La interacción entre el personal que labora en una institución educativa y la comunidad circunvecina es lo que impulsa a tomar decisiones pertinentes con las necesidades que se deben atender.

Robbins y Coulter (2010) refieren que en la comunicación el gerente debe pensar en el mensaje que va a transmitir, a quiénes lo va a transmitir y la manera en qué lo hará. Estos aspectos son importantes para lograr un proceso eficaz, pues permite que el supervisor y directivo puedan sintonizar y establecer mecanismos de diálogo, útiles para el entendimiento y la asertividad en los profesos de dirección y coordinación.

Al analizar estudios descriptivos como los de Rodríguez (2000) y Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) se aprecia que en las instituciones educativas es frecuente observar una falta de comunicación entre el personal, lo cual provoca que haya dispersión o errores. En toda organización es imprescindible que existan canales adecuados que propicien el funcionamiento institucional. Esta aseveración se sostiene en lo reportado en las guías de entrevista aplicadas a directores y supervisores en la investigación que se realizó para la presente tesis de grado. Por lo tanto, puede decirse que la escuela como centro de formación del conocimiento no solo debe actuar como elemento de facilitación del aprendizaje, también debe buscar que la comunidad se integre al proceso de enseñanza, dado que se requiere de la colaboración y participación de los padres y representantes en el trabajo institucional.

En Venezuela, los directores de las escuelas deben actuar como gerentes, encargados de velar por el desarrollo de actividades pedagógicas y administrativas que estén en consonancia, con los planes nacionales educativos y, a su vez, orientar la ejecución de proyectos, relacionados con la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje. Es conveniente que la toma de decisiones en las instituciones sea conjunta, en pro de fortalecer el funcionamiento de las organizaciones de carácter educativo.

Según Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) es común observar en las instituciones, la ausencia de mecanismos de comunicación eficaz que favorezcan el trabajo en equipo, la coordinación y la delegación de funciones adecuadas, de tal manera que se aproveche las potencialidades del personal. Por lo general, un directivo construye sobre la marcha su estilo de liderazgo y conducción de los grupos, con la finalidad de orientar hacia la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan diariamente en una institución educativa. Cada institución es distinta y las situaciones que ocurren en cada una de ellas son diferentes.

Rodríguez (2000) sostiene que a pesar de que las escuelas venezolanas prácticamente poseen la misma estructura organizativa, existen diferencias en cuanto al funcionamiento interno; puesto que se generan interrelaciones que pueden variar significativamente en cada institución. En vista de ello, la escuela como centro de enseñanza del conocimiento, cumple una función de relevancia en la comunidad, a cuya responsabilidad no escapa el directivo y, por ende, la comunicación es un factor importante. Para poder efectuar un trabajo eficiente es necesario involucrar a todos los miembros de una organización, por medio de la integración y participación.

El surgimiento de una pandemia de Covid19, causada por el virus SARS-COV-2, a principios del año 2020, que obligó a las autoridades gubernamentales de muchos países a establecer restricciones y la suspensión de las actividades públicas, como la asistencia a clases, representó un reto importante para la educación, dado que hubo intermitencia en la continuidad de las actividades escolares. De lo expuesto por García (2021) y Linne (2021) se deduce que en países como Alemania, se implementó el uso de aplicaciones virtuales para que los docentes interaccionaran con los alumnos. De igual modo, en Estados Unidos la educación virtual representó una alternativa para continuar con el proceso de enseñanza y aprendizaje. En algunos países suramericanos, como Chile y Colombia, los profesores

sostenían encuentros virtuales con los estudiantes e inclusive usaron las redes sociales como espacio de discusión y control de las actividades escolares que realizaban los niños y jóvenes en sus casas. Así, la presencialidad dio paso a la virtualidad y las comunicaciones debieron ajustarse al uso de las redes sociales y la conexión por plataformas de conversación.

En la era de la digitalización, la dependencia tecnológica si bien convierte a las comunicaciones humanas en una actividad vulnerable, la educación ha encontrado una manera más extensible de propagarse en el mundo. Sin embargo, se evidencia una brecha digital creciente que dificulta la educación no presencial. Velasco, Lecaro, Correa y García (2020) al analizar la situación educativa de países como Perú y Bolivia refieren que existen múltiples inconvenientes que se pueden presentar al momento de dictar o escuchar una clase virtual. Las interrupciones en la conectividad de los dispositivos, la capacidad de memoria para almacenar videos, el poder adquisitivo de las familias para la compra de equipos o los altos costos del servicio de internet, influyen en la comunicación entre supervisores y directivos.

En el ámbito de la educación venezolana, el Ministerio del Poder Popular para la Educación es el ente rector que norma y regula el funcionamiento de la educación, a través de zonas educativas y las dependencias secretariales de nivel estatal y municipal. En este sentido, durante el período de restricción y confinamiento, se emanaron directrices en cuanto a la continuación del año escolar 2020-2021, fundamentadas en la necesidad de proteger la vida de la población escolar y garantizar el derecho a la educación, aún sobre una situación de emergencia nacional.

En Venezuela, a principios del mes de marzo del año 2020, por decreto presidencial N° 4160, publicado en Gaceta Oficial n° 6511, del 13/03/2020 se establece el estado de alarma a toda la población por el Covid19. En el artículo 11, ejusdem se informa de la suspensión de las actividades escolares. A su vez, se notifica a los ministros replanificar el año escolar, para resguardar la

vida de los niños. La viceministra para el Ministerio del Poder Popular para la Educación presenta el Plan Pedagógico de Prevención y Protección “Cada Familia, una Escuela”, para darle continuidad al año escolar 2019-2020 fundamentado en la triada familia, escuela y comunidad.

Una de las orientaciones de dicho plan es invitar a los directivos a adaptarse a los cambios, comprendiendo el contexto histórico en el que se encuentra e insta a los docentes a construir nuevos conceptos para el trabajo en casa, que con las nociones, preconceptos y conocimientos preestablecidos se continúe formando a los niños desde el hogar, es un desafío importante para abordar la enseñanza desde la no presencialidad. Del mismo modo, exige una revaloración del deber ser y el querer ser; en el cual, se promuevan conductas generadoras de ideas, de creatividad, que propicien respuestas asertivas ante una realidad particular, con base en la ética y valores (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2020).

Este programa contempla la emisión de micros de televisión, el uso de las redes sociales para la comunicación entre profesores y estudiantes y el encuentro intersemanal con los niños y adolescentes en los centros educativos para la entrega de asignaciones (portafolio) o la atención a las dudas e inquietudes de la población escolar y las orientaciones que plantea para la aplicación del plan pedagógico cada familia una escuela del año escolar 2020-2021.

Cada familia, una escuela representó una alternativa de continuidad de las clases, de manera no presencial, facilitando a los docentes y educandos la oportunidad de interactuar para el cumplimiento del año escolar. Sin embargo, la falta de conectividad y de equipos celulares o computadoras impidió que lograra satisfactoriamente el propósito formativo esperado. Con relación a la interacción entre supervisores y directivos, puede decirse que en algunos casos esta se vio interrumpida, debido a la ausencia de equipos móviles que facilitara la conexión entre ambos. De acuerdo con los resultados

preliminares de las guías de entrevistas aplicadas en la presente investigación, en muchos casos, la comunicación se limitó solo a la simple redacción de un mensaje de texto con una escasa orientación, la cual no aportaba la mayor información posible.

Es importante señalar que el año escolar 2020-2021 se caracterizó por el surgimiento de constantes restricciones que impedían el contacto entre las personas, debido a la contagiosidad de la enfermedad Covid19. Las imposiciones gubernamentales que prohibían el contacto directo entre las personas, el miedo al contagio, la ausencia de equipos de comunicación, la falta de conectividad, la baja remuneración percibida por los docentes, entre otros, fueron factores que provocaron un distanciamiento entre la escuela y los estudiantes (Universidad Católica Andrés Bello, 2020). Se puede abordar la comunicación como elemento de dirección, coordinación, supervisión y evaluación de las actividades realizadas en una institución escolar, dado que es pertinente conocer cómo un decreto ministerial, referido a la continuación de clases de manera no presencial influye en la interacción entre supervisor y directivo. Por ende, se pretende conocer cómo fue el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en instituciones educativas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Con base en la búsqueda de elementos que sirvan para indagar sobre la comunicación entre el director de una institución escolar y el supervisor, en esta investigación se presentan los resultados obtenidos, a través de la aplicación de dos guías de entrevista. Para los fines de un estudio que permita comprender la interacción entre ambos agentes del Subsistema de Educación Básica conveniente abordar las condiciones, contexto, finalidad y las decisiones que surgieron en ese intercambio de ideas entre aquel que dirigía la institución educativa y el que daba las orientaciones pedagógicas e institucionales.

Las instituciones educativas venezolanas, por lo general, trabajan sobre las directrices emanadas del ente rector, el cual en este caso es el Ministerio de Educación. Las orientaciones pedagógicas, organizativas y técnicas constituyen los elementos que deben ser tomados en cuenta para el funcionamiento de las escuelas y centros de educación de nivel de enseñanza inicial, primaria y media. Durante el período de confinamiento, las orientaciones estuvieron encaminadas hacia el uso de la teleclase, la realización de tarea en el hogar y la presentación del portafolio como instrumento de evaluación de los aprendizajes (UCAB, 2020).

Sobre la base lo antes expuesto, es pertinente plantearse ¿cómo fue el proceso de comunicación entre supervisores y directivos, en la ejecución del programa “Cada familia, una escuela”? y ¿cuáles fueron las características del proceso de comunicación entre supervisores y directivos durante el desarrollo del programa?

Objetivos de la Investigación

General

Conocer el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en instituciones educativas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Específicos

Identificar los procedimientos de comunicación que efectúan los supervisores y directivos para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”.

Describir las características del proceso de comunicación entre supervisores y directivos durante el desarrollo del programa “Cada familia una escuela”.

Analizar el impacto del programa “Cada familia una escuela” en la comunicación entre supervisores y directivos de las escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Justificación

La comunicación es un proceso que permite la interacción constante y continua entre los miembros de una determinada organización e institución, como resultado de la necesidad de saber la manera en que se está realizando el trabajo, los obstáculos que se presentan para la toma de decisiones y la eficiencia en que se logra con la aplicación de procedimientos. La función de un directivo de una institución educativa debe ser propiciar el trabajo cooperativo, colaborativo, asertivo, con miras a la ejecución satisfactoria de los procedimientos pedagógicos y administrativos.

Sobre la base de lo anterior, esta investigación se justifica en el sentido de que aporta información con respecto al proceso de comunicación que se experimentó durante la gestión escolar de los directivos, en un momento donde la teleeducación formó parte de la rutina que se vivió en tiempos de confinamiento social. Los resultados de este estudio representan un aspecto teórico-pragmático que contribuyen al abordaje de la relación supervisor-directivo, si se quiere desde el punto de vista no presencial. El uso de las redes sociales para interactuar es un factor que repercute en el seguimiento institucional, para que se pueda instruir, difundir y conocer los planes, programas y proyectos que se llevan a cabo. Asimismo, se pueden informar decisiones, acuerdos y consensos que es conveniente que las autoridades directivas estén enteradas.

Sobre lo antes expuesto, esta investigación sirve de experiencia de conocimiento del proceso de organización, coordinación y dirección de la administración escolar que se realizó, en el periodo de ejecución del programa “Cada familia, una escuela”. Resulta interesante saber las vivencias de los supervisores y directivos en cuanto a la e interacción no presencial que experimentaron para dar cumplimiento a las directrices institucionales y funcionales.

También los resultados de este estudio sirven como elemento de acercamiento a la realidad que ocurre en el contexto escolar, en cuanto a la eficacia de la comunicación que se sostiene entre supervisores y directivos, lo que, indudablemente, aporta aspectos prácticos que permiten comprender el funcionamiento de las instituciones educativas, que muchas veces, constituye un elemento que asegura la obtención de logros y metas de carácter educativo.

Desde el punto de vista personal la investigación sirve como elemento de comprensión del proceso de experimentado en el entorno de la supervisión y la dirección de una institución educativa, lo cual ayudará a tener una visión más pertinente del apogeo de las redes sociales como medio interacción humana a nivel de la orientación y asesoramiento educativo.

En el ámbito institucional las escuelas se verán favorecidas porque les ayudarían a entender los errores y aciertos que se produjeron durante el desarrollo del programa educativo en situaciones de aislamiento y confinamiento social.

Por otro lado, el trabajo justifica plenamente los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración Educacional, dado que permite poner en práctica las competencias y habilidades desarrolladas durante el período de formación teórica; puesto que evidencia la capacidad de investigación de la autora del trabajo. De igual forma este trabajo se apoya en la línea de investigación de la Maestría en Administración Educacional de sistemas gerenciales. Finalmente, se pretende contribuir a ofrecer una concepción más amplia de la realidad en la cual se inserta el proceso de gestión directiva y escolar que tienen los funcionarios encargados de la supervisión y coordinación y dirección de los procesos que se ejecutan en una institución educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los antecedentes, bases teóricas y legales que sirven para comprender el fenómeno, objeto de estudio, el cual en este caso es el proceso de comunicación entre los supervisores y directivos de las instituciones educativas.

Antecedentes de la Investigación

La comunicación es un factor de suma importancia dentro de una organización que permite la toma de decisiones acertadas y, a la vez, asegura el funcionamiento de los procesos administrativos, en conjunción con el seguimiento de directrices basadas en el sentido común y en la capacidad de logro de los objetivos.

A continuación, se describen los antecedentes que sirvieron de estudios previos en los cuales se destacan los procesos de comunicación que se realizan en el contexto directivo de una institución.

Flores (2014) en su investigación titulada “*Comunicación eficaz como base del clima organizacional del L.N.B. “Higinio Morales”*” analiza la comunicación eficaz en la institución mencionada. Así, el estudio tuvo como basamento, las teorías de la Acción Comunicativa de Habermas, de la Organización de Mooney y del Clima Organizacional de Lickert. Se trató de un estudio de campo, descriptivo. La población estuvo representada por 60 integrantes del personal docente de la institución, y la muestra representativa de 18 sujetos. Para tal fin, se utilizó un instrumento con preguntas cerradas y alternativas. Los resultados arrojaron que en la organización no existe un clima organizacional definido, así como no presenta un estilo comunicativo y deficiencia en la importancia de la comunicación, por lo que se recomendó al equipo directivo aplicar estrategias motivacionales para solventar dichas situaciones.

El anterior trabajo aporta elementos de la comunicación que influyen en la eficacia de la toma de decisiones, tales como el consenso y los acuerdos que son necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, especialmente en las instituciones educativas venezolanas. En este punto, resulta pertinente mencionar que el clima organizacional puede convertirse en un elemento integrador de las voluntades y esfuerzos de los docentes y demás personas que interactúan en el contexto escolar.

Moreno (2014) en su trabajo de grado titulado *“Plan estratégico gerencial basado en la comunicación efectiva para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales”* para la U.E. Liceo Nacional Abdón Calderón. La metodología estuvo enmarcada bajo modalidad de proyecto factible, el cual es utilizado para la elaboración y desarrollo de propuestas viables para solucionar problemáticas en el contexto educativo y organizacional. La población estuvo integrada por sesenta y nueve (69) docentes de la institución en estudio, de los cuales se tomaron veinte (20) como muestra. El instrumento para la recolección de información fue la técnica de la encuesta, a través de la aplicación del cuestionario conformado por 17 ítems con escala Likert. La técnica de análisis de datos fue a través de la estadística descriptiva, donde cada variable fue tomada individualmente. Los resultados llevaron a concluir que es de suma importancia la implementación de planes estratégicos gerenciales de comunicación para lograr el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

La investigación aporta ideas que permiten identificar los beneficios de la comunicación efectiva en el establecimiento de relaciones interpersonales que favorezcan la toma de decisiones, en conjunto, para el logro de los fines que se persiguen en una institución educativa, a través de la unificación de esfuerzos y la participación en la toma de decisiones.

Gómez (2015) en su investigación titulada *“La comunicación en la resolución de conflictos en la gerencia escolar”* analizó el proceso de la

comunicación entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014, en la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, parroquia Miguel Peña, estado Carabobo. El estudio fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental de corte transeccional. La población estuvo estructurada por 14 individuos que conforman el personal docente, coordinadores y directivos de la institución y con muestra de tipo censal. Se utilizó como procedimiento para recoger la información la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario de 20 items. Como conclusiones del estudio se obtuvo que el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo en el que tiende a evitar resolver los conflictos; predominando medianamente la asertividad en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas que favorezca el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales. Asimismo, el directivo actúa más como mediador que como negociador siendo poco conciliador en situaciones de nudo crítico que se presentaron por lo que se hizo recomendaciones tanto a la gerencia como a los docentes que laboran en el colegio, con el propósito de ayudar a solventar la situación.

La investigación aporta elementos teórico-prácticos que ayudan en la resolución del conflicto escolar, por medio de la comunicación y análisis de soluciones a los problemas que impulse cambios significativos en el escolar y estén en consonancia con el favorecimiento de una mejor interacción entre las personas, evitando la inmediatez e improvisación en el trabajo.

Marchena (2016) en su trabajo de grado *“Comunicación asertiva una propuesta desde la producción de cambios significativos en el desempeño laboral educativo”* que tuvo como propósito promover la comunicación como herramienta de asertividad y transformación en la Unidad Educativa Dr. Rafael Caldera Izaguirre, del sector la Morita, municipio Cocorote, estado Yaracuy. El estudio se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, empleando el método de

Investigación Acción Participativa (IAP), el cual consiste en aplicar un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado, crítico con la finalidad de estudiar algún aspecto de la realidad. Se seleccionaron seis (06) sujetos como informantes clave. Esta selección la determinó la dinámica de trabajo desarrollada en el momento del diagnóstico. Para la recolección de la información se empleó la técnica de la observación participante y la entrevista semi-estructurada, por su parte como instrumento de recopilación de los datos se hizo uso del guión de entrevista.

En el proceso de interpretación de la realidad estudiada, se utilizaron las técnicas de codificación, categorización, triangulación, contrastación de la información. De acuerdo con los testimonios obtenidos en la evaluación de las actividades ejecutadas, según el plan de trabajo, los sujetos consideraron que la comunicación asertiva facilita de manera sistemática el cultivar el valor respeto a la par con tolerancia entre los grupos sociales, contribuyendo de manera positiva a fomentar las relaciones interpersonales

Este estudio aporta ideas para implementar la comunicación asertiva en las instituciones educativas, partiendo de la necesidad de lograr un proceso de entendimiento de las decisiones de que se tomen y su posterior ejecución. En definitiva, se impulsa hacia el trabajo colaborativo y participativo, mediante la motivación del personal.

Domínguez (2017) en su trabajo de grado titulado "*Comunicación organizacional como proceso vital para el fortalecimiento de las funciones gerenciales de las instituciones educativas*" evaluó de comunicación en la Unidad Educativa Colegio Sagrado Corazón, institución educativa de carácter privado. Para el desarrollo de la investigación se consideró el tipo de estudio descriptivo, con un diseño de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 20 docentes de la organización en estudio. La muestra fue censal. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo constituido por 20 preguntas de forma cerrada; que

fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. Se concluyó que la comunicación constituye el proceso que se valora como soporte indispensable para la realización de las funciones gerenciales básicas. Se recomienda la instauración de un modelo participativo que integre a los miembros de la comunidad educativa a partir de la colaboración y la coordinación de acciones diversas para el logro de las metas organizacionales.

Este último trabajo le confiere significatividad al proceso de comunicación que debe seguirse en una institución educativa, desde el punto de vista de la revisión de los aciertos y errores que ocurren en un contexto organizacional, específicamente en cuanto al aspecto administrativo. De ello dependerá el éxito o fracaso en la toma de decisiones.

Bases teóricas

A continuación se abordan las bases teóricas que sirven de apoyo, mediante conceptualizaciones e interpretaciones

Comunicación

La comunicación se entiende como un proceso caracterizado por la emisión y recepción de mensajes entre las personas. Es un acto que integra y facilita la comprensión entre los seres humanos. Surge por la necesidad de entenderse entre los grupos humanos. Llacuna y Pujol (2004) la definen como un proceso de interacción entre los individuos en la cual los mensajes se interpretan, a través de símbolos que expresan ideas, sentimientos, actitudes y emociones. Estos autores sostienen que, al comunicarse se establecen compromisos, como resultado de la participación, integración y convivencia humana.

Por su parte, Chiavenato (2010) expresa que la comunicación es un proceso de transmisión de información que permite el funcionamiento de un determinado ente y que incide en el éxito o fracaso que se logre obtener con la toma de decisiones. Estos autores precitados aportan una concepción

interaccional que facilita la operatividad de una empresa u organización como un elemento de suma importancia dentro del entorno corporativo o empresarial.

La concepción interaccional supone la capacidad de generar ideas y discutir las en pro de un objetivo que permita a los individuos que participan en un entorno organizativo, la posibilidad de aportar soluciones a los problemas que se presenten en un contexto específico. El poder comunicarse entre las personas ayuda a establecer relaciones de cordialidad y cooperación, en aras de un logro personal o institucional. Con frecuencia se piensa que comunicar es simplemente decir; pero de acuerdo con las ideas expuestas por Ocampo (2007) y Carmona (2014) más bien se debe considerar el flujo de información desde los niveles a los niveles operativos. Esta aseveración pone de manifiesto que los individuos interactúan siempre, indistintamente del nivel en que se encuentre. Es pertinente que se tome en cuenta que mientras un ente tenga una estructura más compleja, mucho más difícil será el proceso de interacción, pues el aumento de barreras entre las diferentes dependencias incide en el entendimiento de órdenes o funciones. Prueba de ello, es que entre las escuelas y los entes rectores, se produce un abismo que perturba la comprensión de aspectos institucionales.

En una escuela es relevante que la toma de decisiones esté acorde con el consenso, negociación e información de las decisiones y procesos que se viven diariamente. La incomunicación entre supervisores y directivos influye, en muchos casos en la ausencia de mecanismos adecuados que ayuden a cumplir con las metas y objetivos que se persigue en la institución. Suele observarse con regularidad que la comunicación en las instituciones educativas suele ser muy estrecha, reducida al grupo más cercano del directivo y los coordinadores y los docentes, a veces, se sienten excluidos de las decisiones que se toman.

Koontz y Wehrich (2004) indican que debe existir un flujo de información interna muy bien estructurado, bien sea en forma descendente-ascendente, cruzada u horizontal, tomando en cuenta las habilidades de los miembros al hablar, escuchar y escribir. Puede inferirse que se deben buscar los mecanismos más idóneos para lograr involucrar a todo el personal de una organización, con la finalidad de hacerlos parte de la gestión directiva y administrativa. Es difícil lograr los objetivos si la información se queda en el nivel directivo y no es comunicado de manera abierta a los niveles operativos. Se generan dificultades que tienden a desvirtuar que se desea transmitir, produciendo dudas, confusiones, incertidumbres y ambigüedades que no es fácil resolver si no existe una buena interacción.

Robbins (2008) señala que al interrelacionarse las personas se produce un contacto que estriba en la transferencia de significados de una a otra persona, independientemente del tipo de mensaje emitido y del canal que se utilice, lo cual va a derivar en una respuesta. Es así como los individuos pueden establecer diálogos, discusiones, acuerdos o dar instrucciones en pro de fomentar el cumplimiento de funciones en una institución con determinado fin. Al analizar estas consideraciones teóricas, se observa que al comunicarse existe un proceso de aceptación o rechazo de lo que está informando. Un empleado de un nivel operativo, por lo general, tiende a seguir la orden, disposición o instrucción que se le da desde un nivel gerencial. Sin embargo, en las organizaciones actuales, debe existir una horizontalidad al comunicarse, dado que estar informado es una condición importante para garantizar el éxito.

Comunicación asertiva

Ser asertivo consiste en señalar o ejecutar apropiadamente un determinado proceso, procedimiento, acto o acción con el fin de obtener

resultados positivos. Por lo tanto, la asertividad se enfoca hacia la consecución de la certeza o seguridad en las acciones implementadas y así obtener el éxito esperado.

De acuerdo con estas ideas, Beltrán (2004) sostiene que:

La asertividad es la capacidad que tienen las personas para lograr metas o propósitos específicos, por medio de la aplicación de estrategias o acciones, caracterizadas por certeza o seguridad en que los objetivos a alcanzar puedan satisfacer las necesidades o intereses que demanden en un momento determinado. (p.56)

Con relación a lo anterior, para ser asertivo en la comunicación se requiere de: obtener la información precisa que servirá para la toma de decisiones, manejar adecuadamente procedimientos o procesos organizacionales, poseer valores que permitan mediar o expresar puntos de vista y tener objetivos claros sobre lo que se quiere lograr.

Por consiguiente, la comunicación asertiva impulsa a las personas hacia la obtención de propósitos específicos, por medio de la información que se maneje en una situación o contexto y en pro de alcanzar el éxito. Es por ello, que se necesita ser seguro, certero y eliminar la incertidumbre que impide, en muchos casos que cuenten con resultados favorables.

Sánchez y Vecchio (2009) refieren que al comunicarse asertivamente tiene que generarse una recompensa al esfuerzo, con la finalidad de mantener el objetivo de informar y mejorar el trabajo de la organización. Un ejemplo de la ausencia de comunicación entre los miembros de un ente es la existencia de propósitos incoherentes con la realidad en que se desenvuelven las personas. La omisión, dualidad o malinterpretación de datos contribuye a propiciar un clima desinformación que puede repercutir en el logro de las metas de una manera oportuna y eficiente.

Las escuelas como centros de enseñanza y, a la vez, entes administrativos requieren que se produzca un proceso de comunicación asertivo que permita

atender las necesidades pedagógicas e institucionales. La comunicación es una herramienta para un líder, escuchar, le ayudara a conocer la situación interna y externa que se vive dentro de la institución educativa. “la asertividad es una estrategia comunicacional que defiende los derechos propios sin afectar al otro”... “Una forma de expresión consciente, congruente, consecuente y equilibrada” (López, 2015 p. 7) Implica expresar opiniones, sentimientos, deseos de modo claro, respetuoso, sin agredir o denigrar a los demás. Se trata de comunicarse de manera efectiva y honesta.

Se busca encontrar un equilibrio entre ser demasiado pasivo (no expresar las propias necesidades y sentirse subyugado) y ser demasiado agresivo (imponer las propias opiniones sin considerar los sentimientos y derechos de los demás). “la comunicación consiste en transferir información, pensamientos e ideas para una mejor comprensión” (López, 2015, p.37). Es por esta razón que comunicarse, es una habilidad importante en las relaciones personales, profesionales, ya que permite establecer una comunicación más efectiva, respetuosa, evitando conflictos y malentendidos.

Para que la comunicación entre el director y el supervisor sea efectiva, es importante establecer canales de comunicación abiertos, esto implica fomentar la transparencia, la confianza mutua, de manera que ambos puedan expresar sus ideas, preocupaciones, sugerencias de manera abierta y sin temor a represalias. La interacción es fundamental para garantizar el éxito de la institución educativa. Ambos desempeñan roles importantes en la gestión y supervisión del personal docente, el desarrollo del currículo y la implementación de programas educativos. Por lo tanto, desempeñarse en un cargo dirección o supervisión, corresponde ser asertivos emplear palabras objetivas y expresiones verbales espontáneas, practicando una actitud de auto progreso.

Es importante que el director y el supervisor mantengan una comunicación constante y actualizada sobre los avances y los desafíos que enfrenta la

institución educativa. Esto incluye compartir información sobre las políticas y regulaciones educativas, los programas de formación docente y cualquier otra novedad relevante para el buen funcionamiento de la institución

Toma de decisiones

En el mundo de hoy la toma de decisiones juega un papel muy importante debido a la rapidez con la cual se debe actuar ante determinados imprevistos o situaciones que requiere de una elección. Si se cuenta con la información necesaria, sin duda que se tomará una decisión ajustada a las necesidades del entorno. Es así como el proceso de toma de decisiones se basa en el análisis de los elementos presentes en un contexto o situación específica.

En este marco de ideas, Kast (2001) expresa que “decidir significa adoptar una posición, la cual implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas” (p.84). De este modo, la decisión debe basarse en el abordaje de los elementos que están condicionando la elección, en pro de tomar la alternativa correcta que satisfaga determinados intereses.

La toma de decisiones es fundamental para el comportamiento y la conducta de la organización, ya que suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. De manera que decidir involucra hacer un ejercicio de reflexión de los efectos que conllevaría la escogencia de un rumbo específico en un contexto en particular.

Al respecto, infiriendo las ideas de Gordon (2000), es posible señalar que para una mejor toma de decisiones el individuo debe analizar de manera conveniente los pros y los contras de la situación en la cual se encuentra en un momento o situación en particular. En tal sentido, la identificación y análisis de problema que ocurre es un factor fundamental en el proceso de toma de decisiones; pues del correcto análisis que se realice depende, en gran medida, las acciones subsecuentes que la persona llevará a la práctica.

Igualmente, la investigación de las opciones o elecciones posibles juega un papel importante en la capacidad de decisión, dado que al no contarse con la información necesaria se corre el riesgo de que la escogencia realizada sea consecuencia de un error y, por ende, se obtenga resultados negativos.

Con la información adecuada se puede tomar una decisión satisfactoria, resultado del análisis del problema de manera consciente y exhaustiva, en la búsqueda de mejores logros que permitan contribuir con la solución del problema en vez de su agravamiento.

En definitiva, el proceso de toma de decisiones debe ajustarse al manejo apropiado de la información y los detalles relevantes que den la oportunidad al coordinador pedagógico de pensar en la resolución de una problemática, centrándose en la búsqueda de alternativas que conduzcan al éxito en las instituciones educativas, dada la necesidad imperiosa de decidir conforme al comportamiento organizacional y a las expectativas de los docentes, estudiantes, representantes y demás personal de las escuelas.

Se concibe la educación como aquella que esté acorde con las verdaderas necesidades e intereses de los niños, tomando en cuenta el entorno sociocultural que les rodea. Además es entender que el aprendizaje debe ser creativo e innovar, en donde se puedan crear escenarios que sean posibles bajo la norma, el orden y la disposición. Por tal motivo la importancia de la toma de decisiones, es crucial porque implica evaluar y seleccionar las mejores opciones para mejorar la calidad de la enseñanza y lograr los objetivos educativos deseados.

Gabaldón (2008) en su artículo refiere

Siendo el hombre un ser social por naturaleza, estará siempre inmerso en un haz de relaciones sociales que determinen sus condiciones de vida, afectando en los aspectos culturales, tecnológicos y sociales. En función de la política de dirigir, ordenar e integrar estas relaciones. En este sentido el poder es un medio

que permite hacer efectivos ciertos valores y que eventualmente puede convertirse en un fin en sí mismo. (p.85)

Según lo antes expuesto, la toma de decisiones en la educación debe ser un proceso planificado, fundamentado en información objetiva y con la participación de diferentes actores. Esto contribuirá a mejorar la calidad de la educación y asegurar el logro de los objetivos educativos, estos datos ayudarán a fundamentar las decisiones y evitar decisiones basadas en suposiciones o intuiciones. También implica de a participación, colaboración, evaluación y seguimiento del impacto de las decisiones tomadas así como de su implementación. Esto permitirá ajustar y mejorar las decisiones en función de los resultados obtenidos.

Por consiguiente, el líder debería trabajar con su madurez emocional con integridad, un sentido de propósito y dirección, persistencia, dependencia y objetividad, ser creativos, manejando la originalidad para enfrentar con éxito las dificultades.

Gestión escolar

La gestión escolar comúnmente se interpreta como el manejo de procesos y tareas en una institución educativa en función de lograr objetivos institucionales preestablecidos, que en la mayoría de los casos se asocian con el cumplimiento de funciones directivas, docentes y técnicas de una manera adecuada y eficiente. No obstante, las experiencias en las instituciones venezolanas demuestran que se pueden cometer errores y omisiones capaces de conducir al fracaso. Una de estas fallas es pretender manejar una institución escolar como si fuese una empresa, en la cual se aplican procesos administrativos, más dados para el entorno organizacional que educacional. Por lo general, los directivos de las escuelas se enfocan en continuar y seguir patrones administrativos que pretenden concebir a la escuela como una organización económica sin darse cuenta que está tratando con una

organización con un eminente sentido formador de seres humanos para el progreso futuro.

Rodríguez (2000) señala que la gestión escolar se comprende como un proceso de dirección, control y evaluación de las actividades que se realizan en una institución educativa y que están relacionadas con el desarrollo de procedimientos administrativos y académicos para el logro de determinados objetivos. De este modo, un directivo puede seguir procedimientos que permitan comprender las necesidades de los educandos y el personal de la institución, abordando las conveniencias de propiciar espacios de comunicación que ayuden al desempeño eficiente.

La gestión escolar más que buscar el desarrollo de acciones para mantener una institución educativa en funcionamiento debe procurar la integración y suma de esfuerzos en la lucha por la consecución de metas de formación aceptables a los nuevos cambios educativos. Esos cambios se enfocan en educar de manera autónoma y crítica que supere la tradicional alfabetización y memorización de conceptos y supongan el desarrollo de acciones para lograr que el alumno proponga soluciones ante los problemas de conocimiento que el docente propicie en el aula de clases.

Gestión administrativa

Al hablar de gestión administrativa se alude al desarrollo de acciones tendentes al manejo de trámites y procesos relacionados con el control y seguimiento de la gestión escolar en la institución. En este sentido, los procesos administrativos procuran que las autoridades directivas tengan racionalidad y eficiencia en el manejo de los recursos económicos y materiales que son asignados a las instituciones escolares

Para Ramírez (2012) los procesos administrativos en la escuela suponen cumplir con las obligaciones y diligencias vinculadas con el funcionamiento tanto institucional como organizativo. Allí confluyen la mejora de desempeño

laboral en cuanto a la planificación ejecución y evaluación de las acciones que aseguren el mantenimiento de un presupuesto adecuado y la verificación del cumplimiento de trámites que revelen información de los resultados obtenidos por la institución.

Al analizar desde un punto de vista educativo, la gestión administrativa es sustancial para el logro de los objetivos institucionales. Es evidente que en la gestión escolar la gestión administrativa juega un rol fundamental que permite la cooperación de acciones para que se ejecuten de manera adecuada los planes de la institución.

Supervisión educativa

Las instituciones educativas deber ser monitoreadas para verificar el cumplimiento de los procesos y procedimientos dentro del entorno escolar, relacionados con el desarrollo de planes, programas y proyectos que vayan en función de obtener el logro de objetivos y metas. Según Nerici (1975)

“La supervisión representa todos los esfuerzos de los funcionarios regulares, cuyo objetivo es favorecer la actuación de los maestros y otras personas empeñadas en el mejoramiento de la educación, incluyendo el estímulo al progreso profesional y al desarrollo de los maestros, la selección y revisión de los objetivos de la educación, de los materiales y los métodos de enseñanza, así como la evaluación de la instrucción”. (p. 55).

Esta definición pone de manifiesto que la supervisión es un proceso que permite la revisión de las actividades efectuadas en las instituciones educativas, siguiendo determinados protocolos, relacionados con la verificación de las fases que debe cumplirse, tales como diagnóstico, planificación y evaluación. Es así como los entes rectores de la educación deben someter a valoración la actuación de los directivos y docentes, durante las fases mencionadas. Se busca que el docente ejerza sus funciones

apegadas a los lineamientos curriculares establecidos por el Estado. Para ello, se procede a la visita de supervisión conforme a la aplicación de instrumentos de control y seguimiento de las actividades que se ejecutan, tanto en el aula de clases como en los diferentes espacios pedagógicos y administrativos de la escuela.

Nerici (1975) señala que la supervisión “asigna la mayor importancia a la calidad del aprendizaje y tiende, por ello, al desarrollo y perfeccionamiento del currículo, así como al perfeccionamiento general de la enseñanza”. (p. 70). De este modo, representa un proceso de aseguramiento de que se cumplan los estándares y patrones de valoración que un estado, en particular desea que se logren en materia educativa.-

En vista de la conceptualización, antes señalada, puede decirse que la supervisión educativa es un proceso necesario que recoge insumos sobre cómo se está dando cumplimiento al currículo y las orientaciones escolares. En las escuelas la supervisión es considerada, por los directivos y docentes como un mecanismo de verificación de que se están siguiendo los lineamientos educativos del Estado, a través del chequeo de aspectos como el currículo, planificación, organización escolar y evaluación. Suelen presentarse situaciones en las cuales, los directivos entran en conflicto con los supervisores, en el sentido de la uniformidad en los procedimientos educativos y el autoritarismo que se evidencia en la comunicación.

Una relación laboral autoritaria y no democrática tiende a incidir negativamente en el ejercicio de las funciones del docente directivo en la institución. Por un lado, se genera un clima de estrés que afecta al directivo y le conduce a ser cada vez menos democrático con los docentes de aula. Por otro lado, la imposición de mecanismos, sin antes negociarlos ni adaptarlos a las condiciones de la escuela supervisada, ocasiona rechazo e insatisfacción en docentes, personal administrativo y obrero. Pareciese que la supervisión

como proceso vertical, impositivo, autoritario y restrictivo es causa de malestar en las instituciones educativas.

De lo expuesto por Nerici (1975) se interpreta que la supervisión educativa va en estrecha correspondencia con la función directiva de un docente, pues parte de la necesidad de desarrollo de metas y objetivos que deben ser verificados y comprobados, mediante un supervisor, plenamente acreditado por el ente rector de la educación.

La administración educativa tiene un papel fundamental en la educación, de allí que, todo el trabajo depende de lo que realizan las instituciones dentro y fuera del aula, facilitando las herramientas necesarias para el logro de objetivos ,metas a alcanzar, así como también permite un mejor control, seguimiento de la toma de decisiones. “El estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad” (LOE, 2009).

De acuerdo con esto una de las formas de llevar seguimiento, es por medio de la supervisión, definiéndola de la siguiente manera: “la supervisión educativa se instituye inicialmente como un servicio indispensable para ayudar a orientar el trabajo de los agentes del proceso educativo, docentes, estudiantes y comunidad, desarrollando el sistema educativo” López (2012, p. 226).

Siguiendo este mismo orden de ideas en la supervisión se puede construir una conexión entre todas las personas que participan en dicho proceso, perfeccionando el trabajo de todos y haciéndolos participes de la educación. Entendiéndose la importancia que tiene la supervisión en la educación, sin lugar a dudas, es una herramienta indispensable dentro de la práctica de una institución educativa; en ella se refleja el quehacer diario de la escuela, el clima organizacional, las necesidades e interés de todos los que allí participan.

Es además un instrumento orientador de la disciplina y organización que se desea llevar y los valores a trascender a todos los alumnos en la Institución.

Así como lo explica Hercerg, “la normativa propia de la cotidianidad que fuerza la existencia de ciertas prácticas homogéneas que hacen posibles la convivencia entre sujetos” (2014, s/p.), La supervisión educativa busca asegurar que se cumplan los objetivos educativos establecidos por los organismos de gobierno y que se brinde una educación de calidad a los estudiantes.

También tiene como finalidad ayudar a identificar y resolver problemas o dificultades que puedan estar afectando el proceso de enseñanza-aprendizaje, es fundamental que exista una comunicación y colaboración efectiva entre los supervisores, docentes, directores, para lograr los mejores resultados en el proceso de enseñanza. Considerando la palabra Supervisor como: “profesional de la educación que dedica su esfuerzo a la orientación, ayuda, apoyo, estímulo de los docentes, así como también a la búsqueda de soluciones válidas a los diferentes problemas que se le presenten en el área de su competencia. Dávila (1986 p. 102)

Conforme con esta definición el supervisor debe estar en capacidad de ser asertivo, tomar decisiones acordes con la realidad, siendo objetivo y equilibrado, saber escuchar las opiniones diferentes, generando el cambio oportuno. Es decir, esto incluye un orden a seguir de los sujetos que participan en la educación, la construcción de una comunidad educativa, incluyéndola en la sociedad. Como lo define: “El supervisor ha de cultivar cualidades y condiciones personales, técnicas y académicas definidas a partir del reconocimiento de sí mismo, el autodomínio, el liderazgo, la empatía, la organización, la creatividad, la solidez en su formación profesional pedagógica” Fajardo (2019, p.8), mientras tanto detenerse a recapacitar, donde están las debilidades y cuáles serían las fortalezas, ese registro es de

interés para alcanzar las metas y las estrategias pautadas y así lograr grandes cambios en la pedagogía.

La transformación educativa a partir de la supervisión

La escuela constituye la institución protagonista por excelencia, capaz de provocar cambios en el desarrollo de las potencialidades físicas, intelectuales y sociales de los sujetos que aprenden. Por tanto, debe ser un espacio en el que el descubrimiento, la creación, la reflexión, el análisis crítico y el progreso sean aspectos inherentes a la formación del estudiante y donde el resultado sea un ciudadano con conocimientos, habilidades y valores para enfrentar los desafíos que la sociedad actual demanda. Lo expuesto, exige, por tanto, modificaciones en la forma en cómo se estructura la escuela y la puesta en ejecución de metodologías innovadoras.

En este sentido, se aspira a consolidar un espacio de aprendizaje que motive al aprendizaje disminuyendo la repetición y la transmisión del conocimiento. Un espacio dirigido a la construcción del conocimiento en un ambiente lúdico, creativo, autónomo, participativo, de cooperación, en el que se desarrolle la comunicación, la búsqueda de consenso, el compartir opiniones y tomas de decisiones, donde predomine el pensamiento creativo y la resolución de problemas y en el cual participen todos los integrantes de la comunidad escolar (Ramírez, 2012).

La escuela constituye un espacio que organiza las actividades de aprendizaje y estructura la participación de los estudiantes favoreciendo el “aprender haciendo”, en un contexto de trabajo cooperativo. Es un lugar que invita a la crear, experimentar, colaborar y a compartir con otros sus proyectos de forma abierta mediante el acceso a recursos y herramientas para trabajar con la finalidad de aprender. Al respecto, Freire (2006) sostiene que formar es mucho más que simplemente adiestrar al educando en el desempeño de destrezas; enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades de su producción o de su construcción.

Acciones para potenciar la transformación educativa a través de la supervisión

Aspecto pedagógico

1. Favorecer la formación integral del estudiante, al orientarlo hacia el desarrollo de todas las dimensiones del ser, y fomentar la convivencia con el entorno en congruencia con una personalidad reflexiva, crítica, sensible, creativa y responsable, que lo lleven a formarse en lo intelectual, lo humano y lo social.
2. Promover la innovación, en la búsqueda de nuevas formas de enseñar y de aprender y con la incorporación sistemática y planificada de prácticas transformadoras en la que se integran estrategias como el diálogo, la experimentación, los textos, actividades de investigación, de biblioteca, de vinculación, de práctica en escenarios reales y las tecnologías.
3. Promover la integración del saber, basado en el principio de interdisciplinariedad, con una visión holística del conocimiento.
4. Tomar en cuenta las diferencias individuales del estudiante, sus condiciones internas tanto biológicas como psicológicas con las que el sujeto se presenta al aprendizaje, así como la realidad ambiental donde interactúa el educando.
5. Favorecer la orientación y la mediación como formas de guiar el aprendizaje, de esta forma el docente se convierte en un tutor que crea puentes cognitivos entre los saberes y el estudiante garantizando la comprensión e internalización del conocimiento (Ramírez, 2012)

6. Aspecto organizativo del aula

1. El aula debe contar con un conjunto de espacios para la recreación, esparcimiento, asesoramiento, acompañamiento, lectoescritura, creatividad e innovación, comunicación y transferencia del saber, ejercitación física, realización de tareas y deberes y la investigación a partir de situaciones de experimentación.

2. El diseño del aula debe ser sistemático, considerando el engranaje de diversos aspectos instruccionales e intelectuales que es necesario poseer en el espacio físico que tendrá el aula de clases.
3. Es recomendable que la disposición de los elementos físicos sea circular, favoreciendo la integración y participación de los individuos, mediante el desarrollo de actividades que les generen curiosidad e interés. Se trata de adoptar un diseño que permita la fluidez, interacción y comunicación, pues el aprendizaje no sigue un proceso lineal sino recursivo, en el cual las ideas parte de la necesidad de comprender el mundo, integrarse y propiciar cambios a través de la construcción de un aprendizaje más dinamizador y menos fragmentado (Ramírez, 2012).
4. El aula constituye un espacio integrador y sistematizador del conocimiento, en aras de propiciar una formación adecuada en el estudiante.
5. Se debe procurar que los estudiantes compartan experiencias de aprendizaje y sean capaces de construir colaborativamente nuevas ideas y visiones que les permitan una mayor comprensión, tanto de los contenidos curriculares como de los extracurriculares.

Aspecto institucional

- 1) Propiciar la construcción de mesas de trabajo de acción entre docentes, personal administrativo y obrero, y la comunidad educativa que permitan el análisis situacional del contexto intra y extraescolar para desarrollar proyectos de mejora de los procesos educativos de la institución.
- 2) Realizar jornadas de supervisión y acompañamiento docente por parte de los coordinadores pedagógicos que faciliten la asesoría oportuna de los docentes en materia de planificación, ejecución y evaluación de las actividades.

- 3) Implementar la investigación como actividad y experiencia enriquecedora para la mejora constante de los procesos de aprendizaje en la institución.
- 4) Favorecer el trabajo cooperativo entre el personal con la finalidad de atender las dificultades de los estudiantes y los problemas socioeducativos.
- 5) Contribuir al ejercicio de una gerencia educativa centrada en la práctica de acciones basadas en la comunicación, interacción, toma de decisiones y resolución de problemas de manera acertada.
- 6) Fomentar la creación de equipos de trabajo que tenga una visión de liderazgo transformacional que les permita afrontar retos y superar desafíos de las instituciones educativas ven aras de mejorar la calidad de la gestión escolar.
- 7) Desarrollar el sentido de pertinencia, coherencia y asertividad en el personal en función de que la ejecución de sus actividades estén en consonancia con los objetivos institucionales (Ramírez, 2012).

Liderazgo

Quando se ejercen funciones en una determinada empresa u organización, por lo general, las personas que ocupan cargos de poder, conciben que ser líder significa mandar y hacer cumplir las tareas atinentes a cada personal subordinado. Esta concepción desvirtuada de la noción de liderazgo es inconsecuente con la necesidad de promover una conducta de apoyo, orientación y guía que se requiere en los ambientes laborales para que el trabajo se convierta en un proceso eficiente y así se obtengan resultados positivos. Por consiguiente, el liderazgo se asume como un comportamiento que estimula a los demás a la creación y a quien lo ejerce le motiva hacia la necesidad de inspirar y motivar al desarrollo adecuado de las actividades.

Según Chiavenato (2010) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Esta definición puede ser considerada desde el punto de vista administrativo como la capacidad que tiene un jefe de conminar a su personal hacia la obtención de resultados en el cumplimiento de las funciones. Sin embargo, también puede entender como la capacidad que tiene una persona de influir en los demás, generando apoyos o seguidores que comparten sus mismas ideas e inquietudes.

De manera general, se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

a) Como cualidad personal del líder: Suele concebirse que al líder como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes; no obstante, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

b) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica. Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo; es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación dada.

En efecto, el liderazgo de acuerdo con López (2010) y Ramírez (2012) se interpreta como la capacidad de comunicar de manera oportuna a los

empleados las necesidades y expectativas que se tengan en cuanto al desarrollo de determinadas actividades de forma conveniente y con atención a objetivos organizacionales preestablecidos. Ser un líder en el campo educativo radica en la tenencia de conocimientos y habilidades cognoscitivas y experienciales que estimulan al trabajo eficiente en los demás sin estar contantemente ordenando o delegando funciones.

De modo que el liderazgo impulsa a la comunicación, empatía y motivación de las personas desde un punto de vista individual y social, en aras de fomentar el trabajo en equipo y la obtención de logros conjuntos que, en vez de considerar logros personales permita la valoración de la capacidad de unión, colaboración, respeto y aceptación de los miembros de una organización. En definitiva, el liderazgo se convierte una conducta ideal para quien ejerce un puesto de autoridad que es fácilmente aceptable por quienes cumplen ordenes o forman parte de un equipo de trabajo.

Liderazgo escolar

Si se considera que el liderazgo es la capacidad de influencia en los demás desde el punto de vista social, en ámbito educativo puede ser concebido como las competencias que poseen un docente o directivo para fomentar logros institucionales satisfactorios, gracias a la procura de un mejor desempeño en el personal. En este sentido, en la escuela una autoridad puede convertirse en un líder si aplica la comunicación, confianza, empatía y diligencia en la asignación de funciones.

En las instituciones educativas se adolece de líderes con grandes capacidades para demostrar a través del ejemplo cómo afrontar situaciones educativas difíciles que requieren la toma de decisiones acertadas. Estas situaciones, en su mayoría, están en función del cumplimiento de formalismos administrativos, la planeación, ejecución y evaluación de procesos o procedimientos académicos relacionada con la atención de las necesidades

de la comunidad escolar y en el aporte de datos sobre el funcionamiento de la institución.

Para la UNESCO (2005) el liderazgo escolar “consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” (p.85). Por ende, el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el equipo de gestión de la institución educativa. Si se considera que esta clase de liderazgo va en función de la transformación de las instituciones educativas, es procedente mencionar que tanto docentes como directivos deben poner especial cuidado en lograr implementarlo de una forma abierta y participativa en la cual confluyan los diferentes actores del hecho educativo (profesores, alumnos y comunidad educativa).

De acuerdo con Piña (2010) el perfil del líder varía para cada contexto institucional y las problemáticas que lo caracterizan. Cada institución educativa debe definir los atributos de sus líderes directivos adecuados a sus realidades institucionales de manera específica. Así, es posible afrontar los retos y desafíos que continuamente se imponen en el contexto educativo y con ello se contribuye a la resolución de problemas de manera conjunta.

El liderazgo en las instituciones educativas

En el mundo empresarial la existencia de liderazgo en los procesos que se ejecutan diariamente, es un aspecto fundamental para el logro de los objetivos que se persigan. Es innegable que una organización debe conducir

hacia el éxito a las personas que se encuentran desarrollando distintas actividades dentro del engranaje que la compone. Suele decirse que nadie sigue a otro hacia un abismo. De este modo, el liderazgo representa una característica deseable y exigible en quien se haya elegido para conducir los destinos empresariales e institucionales. Cuando se hace referencia a que un individuo se asume como líder ante un determinado grupo, puede decirse que ha logrado persuadir o conquistar los ánimos de las demás personas, en pro de la conducción hacia el éxito de las organizaciones.

Es importante entender que una escuela no es una organización estática, sino dinámica, en la cual se deben revisar y ejecutar procesos, signados por el seguimiento de orientaciones del sistema educativo y la realización de acciones en pro de mantener el funcionamiento institucional. Todo ente en que coexistan personas que cumplen diversas funciones requieren de una guía o conducción que permita el logro de los objetivos organizacionales. Sin conducción, difícilmente, el personal o los empleados podrán cumplir los planes que se hayan establecido en la institución.

Es así como el liderazgo forma parte de una las características deseables en las personas que realizan los procesos de dirección, organización y control, a objeto de tomar las decisiones más acertadas, en pro de beneficio de las instituciones. Un líder no es aquel que se impone y obliga a obedecerlo sino más bien quien demuestra aprovechar las habilidades del personal a su cargo para despertar la iniciativa y autonomía en las personas, con miras a asumir la excelencia como meta de trabajo.

Lorenzo (2005) sostiene que el liderazgo es una competencia que alude a las habilidades cognitivas, comunicativas y relacionales, necesarias para promover la motivación en las personas que inspire la práctica de las capacidades que posee y que pueden convertirse en fortaleza, en aras del crecimiento de las organizaciones. En las escuelas venezolanas ser líder, no está propiamente atribuido al director o encargado de asegurar que se

desarrollen las actividades escolares y administrativas. En ocasiones, el personal directivo no posee la capacidad para guiar a los demás docentes y personal subalterno y, con ello, no se obtienen resultados favorables en la gestión. Posiblemente, esto se debe a la falta de conocimientos y experiencias gerenciales, que provoca problemas de comunicación y manejo de grupos.

Al respecto, Rubino (2007) señala que casi una mayoría de gerentes educacionales llegan a los puestos de dirección con pocas competencias directivas y administrativas, lo cual tiende a crear desbarajustes y la toma de decisiones erróneas, inconsecuentes con las necesidades institucionales. Este comportamiento provoca malestar entre docentes y empleados, pues se cuestiona la autoridad y existe la posibilidad del desarrollo de un trabajo repetitivo y mecánico que impide la consecución de metas.

De este modo, ser líder deja de ser una actitud observable en los directivos o equipos de gestión presentes en las escuelas; puesto que se trata de cumplir con determinadas funciones, ya que no se proponen cambios sustanciales que ayudarían a mejorar el desempeño de las instituciones. Para Gil, Muñiz y Delgado (2016) la adquisición de liderazgo en las instituciones educativas comienza por el establecimiento de acuerdos o negociaciones que impulse a la adopción de transformaciones, basadas en apoyo y cooperación por parte de los entes que hacen vida dentro de los centros de enseñanza. No es cuestión de asumir el liderazgo en una actividad, sino que se requiere de la participación de todo el personal en el desarrollo de acciones que signifiquen la aplicación de cambios favorables, a favor de lograr una transformación educativa que repercuta la mejora de la calidad de la enseñanza.

Tannenbaum y Schmidt (1979) proponen el modelo de liderazgo continuo, esbozando que se trata de la adaptación a las características del grupo que se guía. Así, no se trata de predeterminar la forma de actuación del líder, sino que este va construyendo su propio perfil, según las relaciones comunicativas

y la reacción de los empleados en la ejecución del trabajo. Por ende, esta conducta se asume en la medida de que los subalternos puedan participar e integrarse al trabajo cooperativo que se realice. Al hacer un análisis de este planteamiento con la realidad del liderazgo directivo en las escuelas venezolanas, se evidencia que no existe un entendimiento de los patrones de comportamiento del personal de una institución, por cuanto, podría haber un prejuicio hacia las actitudes de los docentes que impide tener al directivo, tener una visión constructiva y participativa de los equipos de trabajo.

Aunado a lo anterior, Sánchez y Rodríguez (2009) señala que el enfoque situacional del liderazgo alude a la capacidad que tiene el directivo de aplicar diversos estilos de dirección, conforme al comportamiento que vea en el grupo que está dirigiendo. En la práctica es un liderazgo que responde a las múltiples actitudes y conductas que pueden existir en un determinado entorno laboral. La ejecución de este enfoque, rodeado de pragmatismo, corresponde a la capacidad que tenga el director para incorporar cambios significativos en los procesos de trabajo y en aprovechar las fortalezas de los docentes y demás personal. No es fácil tener una gestión directiva que se caracterice por la eficiencia, sino se realizan concesiones, negociaciones o acuerdos que permitan el logro de los objetivos. Es conveniente situarse en la realidad de la institución en la cual se labora y ofrecer perspectivas de mejora factibles a las condiciones que existan.

Otro de los elementos a los que se puede hacer referencia es la teoría del camino-meta del liderazgo o ruta-meta, formulada por House (1996), la cual establece la necesidad de que el líder motive a sus seguidores a través de incentivos, no exactamente monetarios; pero que destaquen las habilidades de los empleados, con la finalidad de que se sientan integrados y vinculados con la gestión que se lleve a cabo en una institución. Carvajal y Velasco (2011) sostienen que la motivación es un aspecto de suma importancia para mantener los esfuerzos grupales, en el desarrollo de acciones que ayuden a la

consecución de las metas que se planteen. Es decir, a través de la construcción de un camino donde se pueda seguir un norte de éxito laboral es posible alcanza metas que favorezcan el desarrollo de las organizaciones. En el campo educativo motivar a los docentes al cumplimiento de objetivos pedagógicos es un favor de la conquista de logros para las instituciones.

En este orden de ideas, el subsistema de educación básica venezolano no se ha caracterizado por el seguimiento de procesos de gestión que apunten hacia la obtención de resultados significativos en la enseñanza y aprendizaje. Más bien se han encargado de controlar de manera excesiva al personal y limitar el surgimiento de líderes gerenciales que realmente aporten cambios en la dirección de las escuelas e impulsen la mejora de la calidad de la educación.

Tradicionalmente, la gestión directiva se ha convertido en un proceso excesivamente sistemático que está en consonancia con el cumplimiento de formalidades administrativas; pero que no procura transformaciones en el quehacer y praxis del docente, y en pocos casos trata de propiciar el compromiso institucional en la búsqueda de soluciones a la problemática educativas del contexto escolar tanto público como privado.

Es entendible que gerenciar una institución educativa no suele ser un proceso relativamente fácil; pues se debe atender diversas especificaciones, tanto desde el punto de vista interno que garanticen el funcionamiento de la institución como externo relacionado con el seguimiento de lineamientos del sistema educativo venezolano. Así, los líderes, a veces son mal vistos por los mismos compañeros de trabajo, calificándose de convenencieros, acomodaticios e inconsecuentes con las necesidades del personal.

Esta percepción de que un líder es alguien advenedizo en la administración es una connotación negativa que se tiene de quien puede impulsar transformaciones favorables al desarrollo de procesos de gerencia, que vayan en pro de obtener resultados adecuados. En la gestión escolar los

docentes, por lo general, aplican lo que han aprendido en su desempeño en el aula de clases, sin tomar en cuenta la ejecución de procesos y actividades que propicien la iniciativa y el trabajo en equipo, lo cual es fundamental si se quieren lograr determinados objetivos institucionales. Rodríguez (2000, p.142) sostiene que “todas las escuelas se rigen por las mismas leyes, reglamentos, plan de estudios y normas emanadas del Ministerio de Educación, lo cual hace que se asemejen entre sí”.

Esta uniformidad en el proceso gerencial que se desarrolla en las instituciones escolares venezolanas, no implica la inserción de cambios en el estilo de dirección de cada una de las escuelas; puesto que el contexto socioeducativo tiene impacto en la manera de realizar el trabajo diario, tanto desde el punto de vista académico como administrativo. Es posible entender que una escuela a diferencia de una organización comercial no se reduce a la simple toma de acciones que pueden obtener resultados rápidos en la transformación de los productos o servicios que se ofrecen. Al contrario, al dirigirse el proceso de enseñanza y aprendizaje en los niños, se está tratando con seres humanos y para ello se necesita mucho más tiempo si se quieren propiciar transformaciones.

Una vez analizados estos aspectos, es procedente relacionar el liderazgo con la gerencia educacional. Si bien en los párrafos precedentes se trató de mostrar los elementos prácticos de la gerencia en la educación venezolana, conviene precisar que la gerencia educacional se convierte en un proceso directivo y administrativo, al cumplir solamente con los objetivos preestablecidos por la autoridades rectoras, a saber el Ministerio de Educación y las Zonas Educativas . Gerenciar va mucho más allá de la simple tarea de llenar formatos o pasar datos estadísticos a un ente supervisor. La gerencia educacional exige tener la capacidad de descubrir soluciones para los problemas a los que se enfrentan las escuelas. Es pertinente que el directivo tenga las habilidades indispensables para actuar como un guía o

propulsor de cambios, en los contextos donde el estatismo y el mecanicismo tienden a sumir a las instituciones educativas en el marasmo y el abandono.

El liderazgo se adentra en la capacidad de inspirar la mejora individual en pro del beneficio organizacional. En estos tiempos donde la falta de compromiso y la ausencia de iniciativa son debilidades en muchas de las personas que se eligen para dirigir una escuela o institución educativa, la búsqueda de líderes naturales que no solo se conviertan en autoritarios, sino más bien con la mente abierta a nuevas posibilidades de trabajo en equipo, es una tarea constante. El líder surge de la aprobación del grupo en el que se encuentra. Los líderes impuestos no logran la integración sino generan la división de los grupos. Es la misma convivencia la que puede coadyuvar en la elección de la persona más idónea, que reúna las características fundamentales para guiar y conducir y lograr, por lo tanto, una gerencia educacional exitosa.

En los actuales momentos las escuelas públicas venezolanas están presentando un problema de mala elección de los directivos. Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) así lo refieren cuando expresan que la improvisación y la desorganización son consecuencia de la imposición de directivos que no reúnen la idoneidad, tanto en su formación como en su experiencia docente. Por consiguiente, la gerencia educacional se ve supeditada al simple cumplimiento de preceptos administrativos y no se ahonda en el trabajo pedagógico que debe conducir a la mejora de las necesidades de los estudiantes.

Las escuelas en la actualidad integran un proceso de transformación constante, en un mundo que a través de la globalización crea un sistema de comunicación, permitiendo el desarrollo de nuevas estrategias para la enseñanza y el aprendizaje, por consiguiente; abriendo las posibilidades de fortalecer lo académico. Napolitano (2007) señala que

Humanizar la sociedad, entonces, es introducir una educación que rompa con el círculo alienante de los condicionamientos e indique una dirección intencional y formativa que se inscriba en las temáticas transformadoras del presente humano. Debe asumir su connatural misión de mediar los nuevos contenidos culturales con la tradición académica y, a la vez, ser la fuente crítica que proyecta nuevos contenidos programáticos, ideológicos, estructurales y culturales en la sociedad. (p. 26)

De acuerdo con Napolitano la educación actual debe adecuarse a los que las sociedades emanan según su contexto social y la realidad de cada región. Esta tarea requiere mayor compromiso de las personas que forman parte de administrar o dirigir el sistema educativo. Como resultado de generar un mayor compromiso y objetivos comunes a alcanzar, si se aspira tener un mismo propósito institucional, sin aislarse de las verdaderas necesidades e intereses de los niños y niñas. Debería tomarse en cuenta que los aprendizajes ofrecidos sean integrales y se aboquen a la realidad de una comunidad o el sector donde se vive.

Asimismo evaluar la situación o una estimación del entorno, los recursos que se tienen, las capacidades, el desarrollo de una visión, misión, metas a corto y largo plazo ayudaría a la escuela a fijar un fin común. Lo anterior expuesto lograría: primero a que todas las personas se integren al hecho educativo (representantes, personal docente administrativo y obrero, estudiantes, comunidad), se identifiquen con la institución, facilitando el trabajo en el aula y creando sentido de pertinencia, accediendo a la participación de todos.

Ahora bien, para desempeñar un cargo de directivo, supervisor o cualquier otro de la magistratura educativa de cualquier país, debe estar en capacidad de ser asertivo, tomar decisiones acordes con la realidad, siendo objetivo y equilibrado, saber escuchar las opiniones diferentes, generando el cambio oportuno.

Desde el punto de vista de la pedagogía, el liderazgo es una cualidad que debemos poseer aquellos que estamos inmiscuidos en un proceso de enseñanza y aprendizaje, desde el enfoque de la administración, el liderazgo significa trabajar con el cambio que se presente en tal proceso, establecer la dirección en la que se ha de trabajar e influir hacia el logro eficiente y eficaz de las metas planeadas por la administración (Ortega, 2012, p.26).

Por consiguiente, el líder debería trabajar con madurez emocional e integridad, de igual forma un sentido de propósito, dirección, persistencia, dependencia y objetividad, ser creativos, manejando la originalidad para enfrentar con éxito las dificultades. Resulta pertinente que la resolución de los conflictos sea manejada en grupo, planificar actividades, proyectos, clasificar las metas, objetivos unos a corto y otros a largo plazo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores la comunicación es una herramienta para un líder, escuchar, le ayudara a conocer la situación interna y externa que se vive dentro de la institución educativa. El trato con diferentes caracteres, algunos pasivos, otros extrovertidos e inclusive los problemáticos. Por lo tanto, ocupar cargos en educación corresponde emplear palabras objetivas y expresiones verbales espontáneas, practicando una actitud de auto progreso.

Castillo (2005) expone que

El liderazgo administrativo en este nuevo paradigma plantea la transformación de las escuelas en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones. El director de escuelas tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en las escuelas. (p. 12)

Dadas las condiciones que anteceden esa actitud expuesta anteriormente, permite que el directivo valore al personal, adoptando una acción correctiva

constructiva; bajo el respeto, contemplado el conocimiento de las leyes y reglamentos. Es por esta razón, que ejercer un liderazgo colaborativo entendiéndose este como: “todo aquel que se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien” (Pedraja y Rodríguez, 2004 p. 65).

De acuerdo con lo arriba referido, el directivo se preocupa por las condiciones de la escuela, resuelve los conflictos de la misma forma que fortalece las relaciones interpersonales. Es así como se aprecian diferentes realidades pero con un sentido crítico del manejo de la educación. En tal sentido el director se vale de muchos instrumentos para lograr que la educación o enseñanza impartida sea auténtica y simpatice con su entorno social, valiéndose de su experiencia, desempeñándose con un alto nivel pedagógico pese a las circunstancias; en uno de los cargos más exigentes que ofrece la sociedad.

Asimismo, el control en la institución en ocasiones suele ser momentánea pero no se lleva una evaluación exhaustiva de las cosas a cambiar o mejorar, esto es una gran debilidad de los resultados de una supervisión. Las exigencias planteadas o el reto que se tiene cada día, atendiendo las exigencias sociales, científicas, abarcando todos los aspectos necesarios para una auténtica convivencia de todos los actores que hacen vida en el proceso integral educativo.

Programa “Cada familia, una escuela”

La UCAB (2020) señala que el Programa “Cada Familia una Escuela” es la solución que propone el Ministerio del Poder Popular para la Educación al sistema educativo venezolano, a fin de culminar el año escolar 2019-2020 en el contexto creado a partir de la declaración de Estado de Alarma y cuarentena obligatoria, consecuencia de la pandemia global de COVID-19. Supone el empleo de los recursos audiovisuales y telemáticos creados por el propio

Ministerio de Educación, a través de órganos en el área como FUNDABIT, ColombeiaTV, Dirección de Recursos para el Aprendizaje, con la intención de ofrecer actividades de aprendizaje y estrategias de evaluación a los estudiantes en sus hogares. Todo ello, con el objeto de garantizar la continuidad de la acción escolar, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la prosecución académica y la promoción al grado inmediato superior en el año escolar 2020-2021.

El Programa implica el uso de los canales de comunicación integrados al sistema nacional de medios públicos, y la capacidad instalada del Proyecto Canaima Educativa, como medios alternativos al aula presencial. Estos medios alternativos suponen el cumplimiento de estrategias didácticas y de evaluación correspondientes a la modalidad de educación a distancia a través de la teleclase, las aulas virtuales y el portafolio didáctico (UCAB, 2020).

Asimismo, requiere de la participación y colaboración de madres, padres, representantes y responsables como actores integrados al proceso educativo de niños y adolescentes. Estos adultos significativos quedan encargados de gestionar el cumplimiento del horario de las teleclases, la supervisión del trabajo por las aulas virtuales, la ejecución de las actividades de aprendizaje y el acompañamiento en el ensamblaje de los portafolios didácticos.

Desde el lunes 13 de abril de 2020 pasó a convertirse en la modalidad y mecanismo de atención pedagógica de más de siete millones de niños y adolescentes inscritos en los niveles obligatorios del sistema educativo. Comenzó como una propuesta experimental para el cierre del segundo momento pedagógico y, una vez prorrogado el Estado de Alarma y la cuarentena obligatoria, pasó a ser la modalidad de desarrollo del tercer momento pedagógico y cierre de año escolar (UCAB, 2020).

Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2020) el programa se fundamenta en la trilogía familia-comunidad. Esta alianza estratégica, ante la clausura preventiva de escuelas asume el liderazgo de

la continuidad educativa, mediante desarrollo de actividades de aprendizaje a distancia y la garantía de sistemas de apoyo a la comunidad.

Es una es una es una modalidad educación alternativa multiplataforma y de aprendizaje remoto basado en el hogar y en el territorio durante el cierre preventivo de escuelas.

Pilares de la construcción curricular para educación a distancia

Abreviado y progresivo: contempla una adaptación priorizada de currículo nacional, desarrollado de manera gradual durante el año escolar.

Nacional y contextualizado: es propuesto desde el nivel central de la estructura curricular y las fases fundamentales.

Integral y diverso: evita la fragmentación disciplinaria y avanza en una propuesta integrativa, mediante una combinación de los saberes de la escuela y los conocimientos locales.

Bases Legales

Las bases legales que se sustentan el estudio son las que a continuación se señalan:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36860, 30 de diciembre de 1999)

Artículo 102.- La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad... (p. 29).

Artículo 103.- Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado...El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo... (p. 29).

Ley Orgánica de Educación (*Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5929, (Extraordinaria), 13 de agosto de 2009

Artículo 19: El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

Artículo 43: El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión

y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5496, (Extraordinaria), 31 de Octubre de 2000)

Artículo 6: “Son deberes del personal docente: 4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas”. De este modo en el anterior reglamento se establece que los docentes deben cumplir funciones administrativas y pedagógicas en la cuales ponga de manifiesto su formación académica y las experiencia acumulada a través de los años de ejercicio de la profesión.

Resolución 266 Régimen de Evaluación para la Primera y Segunda Etapas de la Educación Básica (Gaceta Oficial N° 5.428 del 05 de enero de 2000)

Artículo 8: La evaluación se concibe como un proceso inmerso en la enseñanza y el aprendizaje, es cualitativa, multidireccional, constructivista, ética, naturalista, continua, integral, cooperativa, flexible, sistemática, cumulativa, individualizada, informativa, de carácter descriptivo, narrativo e interpretativo, de valoración continua de todos los factores del currículo y de los actores que intervienen en los proceso de enseñanza y aprendizaje.

En este sentido, el proceso de evaluación que se siguió durante la aplicación del programa “Cada familia, una escuela” puede concebirse como flexible, ya que se adaptó a la dinámica escolar que se siguió bajo las condiciones de semipresencialidad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El recorrido metodológico que se siguió en el desarrollo de esta investigación correspondió a la identificación de un procedimiento cualitativo para describir el proceso comunicativo entre supervisores y directores durante el año escolar 2020-2021 en Venezuela en la ejecución del programa “Cada familia, una escuela”. Para ello, se mencionan los siguientes aspectos.

Diseño de Investigación

Esta investigación se circunscribe en el diseño de campo, dado que se acudió a las instituciones educativas para comprender una determinada realidad. Según Arias (2012) y Hernández, Fernández y Baptista (2016) se infiere que la investigación de campo se basa en la búsqueda de datos que acerquen al conocimiento de lo que ocurre en un contexto específico.

En este sentido, se estableció comunicación con los supervisores y directivos, pertenecientes a la Zona Educativa N° 14, específicamente aquellos que tuvieron asignados a las instituciones ubicadas en las parroquias Arias y Sagrario, del Municipio Libertador del estado Mérida, los cuales fueron indagados sobre el proceso comunicativo que vivieron en el año escolar 2020-2021, período en el cual las clases adoptaron el modo semi-presencial.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación permite comprender la profundidad del conocimiento. Al respecto, Arias (2012) sostiene que la investigación descriptiva consiste en “caracterizar un hecho o fenómeno de un grupo específico para determinar conclusiones sobre el comportamiento del mismo” (p.46). En este caso, se describió la comunicación entre supervisores y directivos desde el punto de vista de la verificación, control y seguimiento del proceso de enseñanza aprendizaje y el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones emanadas del Ministerio de Educación, durante el desarrollo del Programa “Cada familia una escuela”.

Por otra parte, se adoptó el paradigma interpretativo dado que se revisaron y analizaron datos para lograr una comprensión del problema abordado (Latorre, del Rincón y Arnal, 1997). En este sentido, se contrastan e interpretan datos reportados por los supervisores y directivos en cuanto al proceso de comunicación que siguieron en el cumplimiento del Plan “Cada familia una escuela”. La intención fue comprender cómo se logró el desarrollo de las directrices de este programa, durante un período de asilamiento y confinamiento por causa de la pandemia de COVID-19.

Población

La población representa el grupo de personas, instituciones o entes en las cuales se encuentran los individuos que servirán como elementos sobre los cuales se obtendrían resultados de investigación. Al respecto, Hurtado (2000) señala que la población “se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos de los cuales se desea obtener alguna información” (p.152). La población, objeto de estudio estuvo representada por 25 supervisores, pertenecientes a diferentes circuitos del Municipio Libertador de la Zona Educativa N° 14, que ejercían dichas funciones en el período, objeto de estudio. Asimismo, la población de directores de escuelas públicas fue de 75, pertenecientes al mismo municipio. Para un total de 100 profesionales del área de la Educación.

Muestra

De acuerdo con Hurtado (2000) la muestra “es una porción de la población que se toma para realizar un estudio, la cual se considera representativa de la población” (p.154). Por lo tanto, puede señalarse que la muestra es una representación reducida de la población tomando en cuenta un criterio específico. El criterio de selección aplicado fue un muestreo no probabilístico intencional, dado que no se logró una colaboración efectiva por parte de los informantes.

La muestra estuvo representada por 10 directivos y 5 supervisores. El tipo de muestreo fue no probabilístico, “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo” (Kinnear y Taylor, 1998, p.405). La presente investigación se realizará con los directores y supervisores que acepten participar en el estudio.

El muestreo aplicado fue por conveniencia, “el elemento se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinnear y Taylor, 1998, p.405).

Como su nombre lo indica se selecciona con base en la conveniencia del investigador.

La validez y confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad reflejan la manera en que el instrumento se ajusta a las necesidades de la investigación (Hurtado, 2012). La validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. Es decir, que mida la característica (o evento) para el cual fue diseñado y no otra similar.

El instrumento se validó bajo la técnica de Juicio de Expertos, a través de tres profesores de la Escuela de Educación de la Universidad de Los Andes, emitiendo su opinión respecto a la presentación, organización, instrucciones, redacción, coherencia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems y del cuestionario en general, según las variables e indicadores en estudio y la factibilidad de su aplicación.

Posteriormente, una vez establecidas las nociones de validez, se procede a la confiabilidad del instrumento, mediante el procedimiento de (KR-20) de Kuder-Richardson para calcular una medida de confiabilidad de la consistencia interna para las medidas con opciones dicótomas (si y no), ante la obtención de puntuaciones de cada uno de los ítems, permitiendo formular el grado de reproductibilidad de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario, en el cual se obtuvo un valor de 0,77. Los valores son aceptables cuando son iguales o superiores a 0,70 y menores o iguales a 0,90.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La entrevista es la técnica que se utilizó para la búsqueda de las opiniones y percepciones de los sujetos, objeto de investigación. De esta manera, se

recogen las impresiones de los entrevistados para posteriormente realizar un análisis cualitativo.

Para la recolección y análisis de los datos, se realizó dos guías de entrevista no estructurada de 10 ítems referidos a la comunicación existente entre supervisores y directivos que favorecen la comprensión de los elementos presentes en cuanto a la toma de decisiones y el cumplimiento de las directrices emanadas en el Programa “Cada familia una escuela” que favorezca ahondar en las fortalezas y debilidades de este proceso de interacción. Por ende, con el conocer las características de este proceso de interacción se aplicaron dos guías de entrevistas que permitieron determinar los medios de comunicación utilizados, las orientaciones recibidas, los procedimientos ejecutados y las percepciones con respecto a la interacción entre los agentes de enseñanza y supervisión.

www.bdigital.ula.ve

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Se procederá al análisis cualitativo de la información, resultante de la aplicación de las guías de entrevista a los supervisores y directivos que permita entender la interacción comunicacional entre ambos agentes de enseñanza. De esta manera, se podrán apreciar aspectos como: toma de decisiones, cumplimiento de metas y objetivos, seguimiento de directrices y orientaciones, delegación de funciones, entre otros.

Se revisaron las respuestas de los entrevistados, sometiéndolas a una valoración de las similitudes. Posteriormente, se elaboraron tablas que favorecían conocer el número de personas que respondieron a los ítems. Por último, se hizo un análisis teórico-práctico de la información recolectada.

Limitaciones de la investigación

En muchos casos, los directores objetaron que no deseaban participar en la investigación y los resultados se hicieron extensivos para un número reducido de supervisores o directores, alegando que estaban autorizados para revelar información.

www.bdigital.ula.ve

. CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de una investigación constituyen elementos de importancia significativa, dado que informan los hallazgos pertinentes que lograron obtenerse después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En un estudio que aborde el proceso de comunicación existente entre los directores y supervisores, los resultados podrían aportar datos relevantes que ayuden a conocer cómo fueron las relaciones de asignación y cumplimiento de funciones en un contexto pandémico.

Si bien el virus del Covid 19 fue un factor que modificó la dinámica mundial, resulta interesante saber la interacción comunicativa entre aquellas personas

encargadas de verificar y monitorear el desarrollo de los procesos educativos en las instituciones escolares.

En tal sentido, a continuación, se ofrece la presentación y análisis de resultados desde el punto de vista del supervisor y de los directores de las escuelas nacionales. Es de hacer notar que la figura de supervisor solo se encuentra en la dependencia nacional, en aquellas instituciones adscritas a la Zona Educativa N° 14, por lo tanto, los hallazgos pueden extrapolarse hacia las demás escuelas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en campo.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1. Datos Sociodemográficas de los Directores y supervisores de las instituciones educativas públicas. Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Indicador	Característica	Directores		Supervisores	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Edad (años)	38 - 41	3	30	0	0
	42 - 45	3	30	2	40
	46 - 49	2	20	2	40
	50 - 53	1	10	1	20
	54 - 57	1	10	0	0
	Total	10	100	5	100
Sexo	Femenino	5	50	3	60
	Masculino	5	50	2	40

	Total	10	100	5	100
Nivel académico	Licenciado(a)	7	70	2	40
	Especialidad	2	20	2	40
	Maestría	1	10	1	20
	Total	10	100	5	100
Años de servicio	0 - 6 años	1	10	0	0
	7 - 12 años	5	50	1	20
	13 - 19 años	2	20	3	60
	≥ 20 años	2	20	1	20
	Total	10	100	5	100
Años cumpliendo funciones	0 - 4 años	2	20	2	40
	5 - 9 años	5	50	3	60
	≥ 10 años	3	30	0	0
	Total	10	100	5	100

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de edad de los directores fue de 45 años y de los supervisores de 47 años; el sexo fue del 50% tanto para hombres como mujeres para los que cumplen funciones de directores y del 60% femenino para las supervisoras; el 70% de los directores su nivel académico es de licenciatura, en contraste que los supervisores el 60 % sus formación se ubica entre especialidad y maestría; El 50% de los directores tienen entre 7 a 12 años de servicio en el área educativa, y el 60% de los supervisores entre 13 a 19 años; en ese orden de cumpliendo funciones como director el 50% se ubica entre 5 a 9 años y el 60% de los supervisores en ese mismo rango de tiempo.

Tabla N° 2. Proceso de comunicación que efectúan los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

N°	Ítems	Si		No	
		f	%	f	%

1	¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” su institución fue contactada para realizarle una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?	0	0	10	100
2	En caso de ser positiva la respuesta anterior ¿describa cuál fue el procedimiento que le efectuaron en el proceso de supervisión y acompañamiento?	0	0	10	100
3	¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió cumplir como directivo de una institución educativa durante el programa “Cada familia, una escuela”?				
A	Entrega de resúmenes estadísticos por períodos.	10	100	0	0
B	Elaboración de reportes de control y evaluación de la población estudiantil.	10	100	0	0
C	Difusión de instrucciones ministeriales por redes sociales.	6	60	4	40
D	Elaboración de informes de entrega de gestión	8	80	2	20
E	Comunicación constante con supervisores	6	60	4	40
G	Monitoreo de docentes y población estudiantil	5	50	5	50

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los directores entrevistados informo en la entrevista realizada que no se les contactó por parte de los supervisores de la Zona educativa del estado Mérida para realizarles una visita de supervisión durante el período de restricciones y confinamiento por causa de la pandemia de Covid19. De esta

manera, se deduce que existió poca orientación y asesoramiento a las instituciones educativas, posiblemente debido a la situación sanitaria presente en ese momento. En el ítem 2, el 100% respondió negativamente, por tanto, al no realizárseles una visita de supervisión no se puede describir el procedimiento de orientación efectuado en este tipo de situación.

En relación al ítem 3, la totalidad de los directores señalaron que la entrega de resúmenes estadísticos y la elaboración de los reportes de control y evaluación de los estudiantes forman parte de las funciones que debe cumplir en el aspecto de la supervisión escolar. Asimismo, más de la mitad indicaron que deben entregar informes de gestión, difusión de lineamiento ministeriales y la comunicación constante con el supervisor. En tanto, la mitad de los entrevistados indicó que cumplió funciones de monitoreo como directivo.

Estas respuestas ponen de manifiesto que los directores, durante la aplicación del programa “Cada familia, una escuela”, debieron asumir funciones relacionadas con los procesos de supervisión educativa al monitorear y ejecutar labores de fiscalización de las actividades pedagógicas.

Estas funciones, vistas bajo la óptica de Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) y Nerici (1975) se relacionan con la verificación del desempeño de los docentes, desde el punto de vista administrativo, pero hace poco énfasis en el aspecto pedagógico que es el de mayor interés para impulsar el proceso de enseñanza y aprendizaje en los educandos. Se puede señalar que los supervisores para el momento de las situaciones objeto de estudio, valoraban el cumplimiento de procedimientos administrativos sobre la orientación pedagógica que debía recibir el director para transmitir a los docentes.

Tabla N° 2.1 Proceso de comunicación que efectúan los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Ítem	Nº	Opciones	Si		No		Total	
			f	%	f	%	f	%
4. ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con el supervisor o acompañante pedagógico asignado a su institución durante el programa “Cada familia, una escuela”?	4.1	Mediante llamadas telefónicas	2	20	8	80	10	100
	4.2	Por medio de redes sociales	4	40	6	60	10	100
	4.3	Por correo electrónico	2	20	8	80	10	100
	4.4	Por video llamada	1	10	9	90	10	100
	4.5	No pudo comunicarse con el supervisor	1	10	9	90	10	100

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los directores de las instituciones educativas para la implementación y ejecución del programa “Cada familia una escuela” se comunicó mediante las redes sociales y las llamadas telefónicas, para interactuar con el supervisor. No obstante, algunos utilizaron el correo electrónico y la video llamada. Se puede observar también la falta de comunicación en un 10% de los directores.

De este modo, el uso de las redes sociales y las llamadas por vía celular constituyen un medio de comunicación que fueron utilizados con mayor efectividad por el personal directivo bien sea para hacer seguimiento de los docentes o reportar información importante a los entes supervisores.

Las restricciones sanitarias a nivel mundial, obligó a las personas a hacer uso de los medios electrónicos como medio de comunicación. Este proceso algunas veces no es asertivo en el sentido de que no genera la interacción necesaria que se requiere para comprender la información entre quienes desean enviar y recibir un mensaje. Al respecto, Sánchez y Vecchio (2009) señalan que la asertividad al comunicarse mejora el desempeño en las organizaciones, dado que se cumplen propósitos establecidos y se evita la divagación o los errores al tomar decisiones equivocadas, basadas en la existencia de elementos poco consistentes. Así parece dentarlo Beltrán (2004) quien refiere que los objetivos comunes se logran a través de la asertividad en la interacción humana.

Tabla N° 3. Características del proceso de comunicación que efectúan los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Ítems	Nº	Opciones	Si		No		Total	
			f	%	f	%	f	%
5. ¿Cuál es su opinión sobre la pertinencia y claridad de la orientación recibida del supervisor o acompañante pedagógico?	5.1	Fue una comunicación asertiva	4	40	6	60	10	100
	5.2	Recibió pautas claras	2	20	8	80	10	100
	5.3	Recibió órdenes sin permitir expresar los problemas de la escuela.	2	20	8	80	10	100
	5.4	Recibió soluciones a los inconvenientes vividos.	2	20	8	80	10	100
6. ¿Cuáles aspectos de la	6.1	La proposición de objetivos claros sobre las actividades a realizar.	4	40	6	60	10	100

supervisión que usted recibió durante el programa “Cada familia, una escuela” considera necesario que se debieron mejorar?	6.2	Mayor explicación de los procedimientos que debían realizarse en los procesos administrativos y organizativos.	2	20	8	80	10	100
	6.3	Una comunicación más empática y sincera.	2	20	8	80	10	100
	6.3	Ofrecer soluciones factibles a los problemas institucionales.	2	20	8	80	10	100

Fuente: Elaboración propia.

En el ítem 5, el 60% (n=6) de los directores no tuvo comunicación asertiva, el 80% no recibió pautas claras, recibían órdenes sin permitir expresar los problemas de la escuela y no recibían soluciones a los inconvenientes vividos. Las opiniones señaladas por los directores expresan que la pertinencia y claridad de las orientaciones recibidas de parte de los supervisores estuvieron en el marco de una comunicación poco asertiva; en las cuales no se ofrecían soluciones los inconvenientes de falta de información en los directores de las escuelas para el seguimiento del programa “Cada familia, una escuela”. Asimismo, la ausencia pautas claras o la imposibilidad de expresar las necesidades que tenían las instituciones educativas en el momento de pandemia, evidencia que los directores tienen una percepción favorable del proceso comunicativo con los supervisores.

Estas respuestas reflejan en los informantes claves una consideración negativa del proceso de comunicación que sostuvieron con los supervisores o acompañantes pedagógicos, desde el punto de vista de la claridad y pertinencia y claridad de las orientaciones recibidas.

Una de las características importantes en una organización es la pertinencia y claridad de la información recibida. Dentro de este orden de ideas, Sánchez y Vecchio (2009) dejan entrever que una comunicación alejada de la comprensión del contexto situacional en que ocurre y con elementos

poco diáfanos puede influir de manera negativa en el logro de objetivos comunes que faciliten un desempeño efectivo en una determinada institución.

Con respecto al ítem 6, el 60% de los directores entrevistados expresaron que la ausencia de objetivos claros en la ejecución de las actividades fue un elemento que debió mejorarse durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”. Por otro lado, una cuarta parte de los entrevistados señalaron que se tuvo que facilitar una mayor explicación de los procedimientos administrativos y organizativos, una comunicación más empática y presentar soluciones a los problemas institucionales.

Es evidente que los directores señalaron la mejora proceso comunicativo, mediante la definición de objetivos claros que impliquen la delimitación de responsabilidades en los niveles directivos, con mayor grado de pertinencia, aunado a una interacción más sincera y empática.

La respuesta anterior, refiere la importancia de mantener la claridad en la comunicación que se establezca en el entorno de la supervisión y el ejercicio de la docencia. Beltrán (2004) y Ocampo (2007) y Carmona (2014), coinciden en señalar la claridad de los objetivos organizacionales como parte de la función comunicativa y la consecución de metas comunes que satisfagan los intereses de los miembros que operan en un determinado ente. Por ende, las aseveraciones presentadas por los entrevistados, revelan la carencia de fluidez en la interacción y de una comprensión adecuada.

Tabla N° 3.1. Características del proceso de comunicación que efectúan los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Ítems	N°	Opciones	Si		No		Total	
			f	%	f	%	f	%

7. ¿Cuáles aspectos pedagógicos fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?	7.1	Proceso de planificación y evaluación educativa	4	40	6	60	10	100
	7.2	Cumplimiento de los lineamientos educativos	3	30	7	70	10	100
	7.3	Presentación de portafolio	3	30	7	70	10	100
8. ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?	8.1	Matrícula escolar	4	40	6	60	10	100
	8.2	Resumen final de promovidos	4	40	6	60	10	100
	8.3	Cantidad de docentes en nómina	2	20	8	80	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Los directores entrevistados señalaron que el proceso de planificación y evaluación educativa formaron parte de las orientaciones que cumplió el supervisor asignado. Para ello, el uso de las redes sociales y las llamadas telefónicas constituyó elemento de comunicación importante. Por otra parte, también señalaron que ciertas instrucciones como el cumplimiento de lineamientos educativos y la presentación de portafolio fueron aspectos pedagógicos que atendieron los supervisores.

La respuesta de los directivos manifiesta que los supervisores atendieron el proceso de planificación y evaluación como parte de los aspectos pedagógicos que el supervisor atendió de manera remota, empleando las redes sociales y el uso del teléfono móvil.

Tanto Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016), como Rodríguez (2000) expresan que en las instituciones educativas venezolanas existe una supeditación del cumplimiento de funciones administrativas por sobre las

funciones pedagógicas. Ello se evidencia en la verificación de elemento de la planificación docente, en detrimento de la valoración de la pedagogía que el docente está desarrollando en el aula de clases.

Casi la mitad de los directores entrevistados manifestó que en cuanto a los aspectos organizacionales atendidos, se encuentra el envío de estadística referente a la matrícula escolar y el resumen final de promovidos. Otro aspecto que debieron notificar fue la cantidad de docentes existentes en la nómina de la institución.

Por consiguiente, se observa que los aspectos organizacionales atendidos por el supervisor estuvieron representados por el seguimiento de la estadística en cuanto a la matrícula escolar.

Rubino (2007) y Ramírez (2012) expresan que el cumplimiento de funciones organizativas en una institución educativa forma parte del desempeño de los directores. En este sentido, los supervisores consideran que la estadística escolar es un elemento que se incluye dentro del aspecto organizativo.

Tabla N° 4. Aspectos y estrategias institucionales que efectúan los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Ítems	N°	Opciones	Si		No		Total	
			f	%	f	%	f	%
9. ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante	9.1	Condiciones del mobiliario de la institución	3	30	7	70	10	100
	9.2	Cumplimiento de normas de bioseguridad en la institución	4	40	6	60	10	100

asignado a su institución?	9.3	Rendición de la gestión directiva en la institución	3	30	7	70	10	100
10. ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas por el supervisor o acompañante para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” en su institución?	10.1	Comunicación semanal con los docentes	1	10	9	90	10	100
	10.2	Desarrollo del portafolio escolar	4	40	6	60	10	100
	10.3	Encuentros semanales	2	20	8	80	10	100
	10.4	Ninguna	3	30	7	70	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Casi la mitad de los directores entrevistados señaló que entre los aspectos institucionales atendidos se encontraron el cumplimiento de las normas de bioseguridad en las instituciones. Por otro lado, más de la cuarta parte expuso que la indagación sobre las condiciones del mobiliario y la presentación de informe de gestión de directiva fueron aspectos que en el proceso de supervisión, vía remota, fueron atendidos.

Esta situación evidencia que la difusión de información sobre las medidas de bioseguridad constituyó un elemento de importancia que se recalcó en las comunicaciones entre supervisores y directores, aunado a otros aspectos de monitoreo institucional, tal como el conocimiento de la gestión directiva.

Rubino (2007) y Ramírez (2012) indican que las instituciones educativas deben realizar procedimientos necesarios para la presentación de datos que permitan evaluar su desempeño. Uno de ellos es la verificación del funcionamiento de las distintas dependencias, con la finalidad de llevar un inventario que ayude a conocer la existencia y manejo de mobiliario y equipo. En este caso, los supervisores entrevistados ejecutaron funciones de control de dichos elementos institucionales.

Casi la mitad de los entrevistados señaló que les fue sugerida, por el supervisor correspondiente, el desarrollo del portafolio escolar como parte del programa “Cada familia, una escuela”, en tanto que una menor cantidad indicó que no les fue sugerida ninguna estrategia. En un número mucho menor de entrevistados, se obtuvo que les fue sugerida la comunicación semanal con los docentes.

Se evidencia que las estrategias sugeridas por los supervisores para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” estuvieron determinadas por la necesidad de solicitar que los docentes les pidieran a los estudiantes el portafolio escolar y el establecimiento de comunicacional semanal entre el personal de la institución.

www.bdigital.ula.ve

Tabla N° 5. Proceso de comunicación que efectúan los supervisores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

N°	Ítems	Si		No	
		f	%	f	%

1	¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” usted contactó a directores de distintas instituciones para realizarles una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?	0	0	5	100
2	En caso de ser positiva la respuesta anterior ¿describa cuál fue el procedimiento que le efectuaron en el proceso de supervisión y acompañamiento a las instituciones educativas?	0	0	5	100
3	¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió cumplir en las diferentes instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?				
A	Comunicación constante con los directivos de las instituciones	2	40	3	60
B	Explicación de los aspectos pedagógicos y organizativos que debían cumplir los directivos y docentes	1	20	4	80
C	Control y seguimiento de la interacción entre directivos y docentes	1	20	4	80
D	Verificación de la información reportada por los directivos	1	20	4	80

Fuente: Elaboración propia.

La totalidad de los supervisores entrevistados respondió negativamente en cuanto a la realización de una visita institucional durante el desarrollo del programa “Cada familia, una escuela”. Esta situación evidencia se debió a las restricciones sanitarias y confinamiento por la pandemia de Covid 19 fue difícil

realizar acompañamiento a las instituciones educativas, como consecuencia de las medidas de bioseguridad, que reducían los contactos entre las personas.

Dado que no se obtuvo respuesta positiva en la interrogante anterior, no se realiza análisis a este ítem.

Casi la mitad de los supervisores entrevistados respondió que durante el desarrollo del programa “Cada familia, una escuela” debieron sostener comunicación constante con los directivos de las instituciones. Una cuarta parte señaló que explicaron los aspectos pedagógicos y organizativos que debían cumplir los directivos y docentes, llevaban un control y seguimiento de la interacción entre directivos y docentes y velaron por la verificación de la información reportada por los directivos.

De esta manera, las funciones cumplidas se limitaron a la comunicación con los directivos, probablemente con fines de orientación y solicitud de aspectos estadísticos.

Nerici (1975) y Ramírez (2012) establecen que en el cumplimiento de las funciones de supervisión se encuentra el control y seguimiento de las instituciones, con base en la ejecución de procedimientos administrativos y organizativos. Al respecto, una revisión de las respuestas dadas por los entrevistados refleja que la comunicación constituyó un elemento de importancia dentro de los procesos de organización, control y supervisión que ejecutaron.

Tabla Nº 5.1 Proceso de comunicación que efectúan los supervisores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Opciones	Si	No	Total
----------	----	----	-------

Ítem	Nº							
			f	%	f	%	f	%
4. ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con los directores de las distintas instituciones durante el programa “Cada familia, una escuela” que supervisó o acompañó?	4.1	Mediante llamadas telefónicas	2	40	3	60	5	100
	4.2	Uso de las redes sociales	1	20	4	80	5	100
	4.3	Creación de grupos de discusión en redes sociales	1	20	4	80	5	100
	4.4	Correo electrónico	1	20	4	80	5	100

Fuente: Elaboración propia.

Casi la mitad de los entrevistados refirió que mantuvo comunicación constante con los directores de las distintas instituciones durante el programa “Cada familia, una escuela”, a través de llamadas telefónicas. En tanto tres cuartas partes de los supervisores expresaron que lo hacían por redes sociales, grupos de discusión en redes sociales y correo electrónico.

De este modo, se observa que la comunicación vía remota fue un elemento de interacción verbal entre supervisores y directivos, aunado al uso del correo electrónico como medio de envío y recepción de solicitudes que se requerían para verificar el trabajo efectuado por los directivos de las diferentes instituciones.

Una vez más se pone de manifiesto que el uso de las redes sociales representó un medio de interacción constante entre las personas, especialmente en los tiempos de restricción social derivados por la presencia de la pandemia del Covid 19. Beltrán (2004) refiere que la comunicación asertiva, independientemente, del medio por el cual se realice debe ser clara

y fomentar la comprensión de objetivos organizacionales preestablecidos que permitan alcanzar metas comunes y que satisfagan intereses colectivos.

Tabla N° 6. Características del proceso de comunicación que efectúan los supervisores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Ítems	Nº	Opciones	Si		No		Total	
			f	%	f	%	f	%
5. ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de los lineamientos especificados en el programa “Cada familia, una escuela” por parte de los directores de las escuelas que usted supervisó y acompañó?	5.1	Se logró la contextualización local del aprendizaje	1	20	4	80	5	100
	5.2	Se profundizó en el aspecto socioemocional del estudiante	1	20	4	80	5	100
	5.3	No se lograron resultados de aprendizaje favorables	3	60	2	40	5	100
6. ¿Cuáles aspectos pedagógicos fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?	6.1	Necesidad de que se evalúen los aprendizajes a través del portafolio	3	60	2	40	5	100
	6.2	Fortalecer el conocimiento de la pandemia en los estudiantes.	1	20	4	80	5	100
	6.3	Promover el contacto entre docentes y estudiantes por redes sociales.	1	20	4	80	5	100

Fuente: Elaboración propia.

Más de la mitad de los supervisores respondió que no se lograron resultados de aprendizaje favorables en la implementación del programa “Cada familia, una escuela”; en tanto que una tercera parte señaló que se logró la contextualización local del aprendizaje y se profundizó en el aspecto socioemocional del estudiante.

Es así como existe una opinión negativa de los supervisores en cuanto a los resultados logrados en el desarrollo del programa, visto el distanciamiento que existió entre las autoridades encargadas de la orientación y asesoramiento a las instituciones educativas, motivado a las restricciones sanitarias.

Se observa que existe concientización en los supervisores entrevistados en torno a la ausencia de logros significativos en el proceso de acompañamiento pedagógico realizado durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”. Es así como se está considerando la valoración de diversos factores que permitan tomar decisiones acertadas y coherentes con el contexto educativo presente. López (2015) señala que la asertividad en la comunicación entre la posibilidad de comprender la existencia de un problema y la generación de una solución satisfactoria.

La tercera parte de los supervisores respondió que la necesidad de que se evalúen los aprendizajes a través del portafolio fue uno de los aspectos pedagógicos que atendieron. No obstante, los otros entrevistados restantes señalaron que debieron fortalecer el conocimiento de la pandemia en los estudiantes y promover el contacto entre docentes y estudiantes por redes sociales.

De este modo, se evidencia que más de la mitad de los entrevistados hicieron énfasis en el cumplimiento de la instrucción de evaluar a los estudiantes, a través de la técnica del portafolio.

Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) destacan que en las instituciones debe prevalecer el aspecto pedagógico que permita verificar los

procesos de planificación ejecución y evaluación de los aprendizajes como elementos relevantes que forman parte de la supervisión educativa.

Tabla N° 6.1. Características del proceso de comunicación que efectúan los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Ítems	Nº	Opciones	Si		No		Total	
			f	%	f	%	f	%
7. ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?	7.1	Comunicación entre docentes y estudiantes	3	60	2	40	5	100
	7.2	Llevar un control riguroso de la matrícula y resúmenes finales.	1	20	4	80	5	100
	7.3	Fomentar el cuidado y prevención ante la pandemia	1	20	4	80	5	100
8. ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?	8.1	Control de los bienes y equipos existentes en la institución	3	60	2	40	5	100
	8.2	Apertura de las instituciones en semanas de flexibilización	1	20	4	80	5	100
	8.3	Cumplimiento de pautas de entregas de informes institucionales	1	20	4	80	5	100

Fuente: Elaboración propia.

La tercera parte de los supervisores respondió que la comunicación entre docentes y estudiantes fue un aspecto organizacional que debieron atender en las instituciones educativas que tenían a su cargo. Sumado a lo anterior, indicaron que llevaron un control riguroso de la matrícula y resúmenes finales, al mismo tiempo que fomentaron el cuidado y prevención ante la pandemia.

Estas respuestas evidencian que el sostenimiento de la comunicación fue un elemento de significativa importancia que debieron atender desde el punto de vista organizacional, con la finalidad de verificar si existió interacción entre docentes y estudiantes durante el programa “Cada familia, una escuela”.

En ese orden de ideas Rodríguez (2000), menciona que es conveniente que en las instituciones educativas se fomente el análisis situacional del funcionamiento organizativo, a objeto de propiciar y corrección de falencias que pudiese incidir en el desarrollo satisfactorio. Para ello, es necesario partir de la búsqueda de una comunicación asertiva que facilite la sistematización del trabajo.

La tercera parte de los entrevistados respondió que el control de los bienes y equipos existentes en la institución fue un elemento de relevancia dentro de los aspectos institucionales que debieron atender. Asimismo, los supervisores restantes indicaron que debieron verificar la apertura de las instituciones en semanas de flexibilización y dar cumplimiento de pautas de entregas de informes institucionales.

Es de hacer notar que casi la mayoría de los entrevistados expresaron que en el aspecto institucional debieron velar por el control de los bienes y equipos que existían en las instituciones educativas, con la finalidad de evitar o disminuir los hurtos o robos, dado el cierre de las instalaciones de las escuelas.

En tal sentido, Rubino (2007) deja entrever que las instituciones educativas deben ser supervisadas de manera adecuada, centrándose en el valoración

de los aspectos pedagógicos e institucionales que interactúan entre sí y favorecen el funcionamiento de las escuelas.

Tabla N° 7. Aspectos y estrategias institucionales que efectúan los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en las instituciones educativas públicas del Municipio Libertador del estado Mérida, 2023.

Ítems	N°	Opciones	Si		No		Total	
			f	%	f	%	f	%
9. ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas a los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”?	9.1	Aplicación de la técnica del portafolio	3	60	2	40	5	100
	9.2	Establecer comunicación constante con los docentes	1	20	4	80	5	100
	9.3	Favorecer encuentros presenciales en semanas de flexibilización	1	20	4	80	5	100
10. ¿Cuál es su apreciación en cuanto al trabajo efectuado por los directores en el programa “Cada familia, una escuela”?	10.1	Estuvo caracterizado por la presencia de muchas limitaciones	3	60	2	40	5	100
	10.2	Fue satisfactorio a pesar de la situación pandémica	1	20	4	80	5	100
	10.3	Poco satisfactorio	1	20	4	80	5	100

Fuente: Elaboración propia.

Casi la mayoría de los supervisores indicaron que sugirieron como estrategia para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” la aplicación de la técnica del portafolio. Asimismo, los entrevistados restantes expresaron que recomendaron a los directores establecer comunicación constante con los docentes y favorecer encuentros presenciales en semanas de flexibilización.

De este modo, se observa que hubo una instrucción unánime en el proceso de supervisión efectuado, como lo constituyó la evaluación de los estudiantes a través de la técnica del portafolio.

La tercera parte de los entrevistados señaló que el trabajo de los directores estuvo caracterizado por la presencia de muchas limitaciones. Aunado a ello, los supervisores restantes indicaron que fue satisfactorio poco satisfactorio.

De este modo, se observa que existe un consenso en cuanto a una apreciación limitante del desempeño de los directores durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”

En líneas generales, los supervisores tienen conciencia de que el proceso de orientación y asesoramiento que realizan en las instituciones escolares debe mejorar paulatinamente conforme se apropien de la necesidad de transformaciones. Para Ramírez (2012) los procesos administrativos y pedagógicos son fundamentales en el proceso de funcionamiento de las instituciones educativas. A su vez, Rodríguez (2000) lo destaca en sus cuestionamientos sobre la organización de las escuelas.

Estas aseveraciones suponen que la supervisión educativa durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” se caracterizó por un énfasis desmedido más en el aspecto administrativo que en el pedagógico.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de una investigación constituyen elementos de importancia significativa, dado que informan los hallazgos pertinentes que lograron obtenerse después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En un estudio **que aborde** el proceso de comunicación existente entre los directores y supervisores, los resultados podrían aportar datos relevantes que ayuden a conocer cómo fueron las relaciones de asignación y cumplimiento de funciones en un contexto pandémico.

Si bien el virus del Covid 19 fue un factor que modificó la dinámica mundial, resulta interesante saber la interacción entre aquellas personas encargadas de verificar y monitorear el desarrollo de los procesos educativos en las instituciones escolares.

En tal sentido, a continuación se ofrece la presentación y análisis de resultados desde el punto de vista del supervisor y de los directores de las escuelas nacionales. Es de hacer notar que la figura de supervisor solo se encuentra en la dependencia nacional, en aquellas instituciones adscritas a la Zona Educativa N° 14, por lo tanto los hallazgos poder extrapolarse hacia las demás escuelas.

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- 1) ¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” su institución fue contactada para realizarle una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?

Ítem 1. ¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” su institución fue contactada para realizarle una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?	Cantidad de informantes
Sí	0
No	10

La respuesta de los directores entrevistados, permite conocer que no se les contactó para realizarles una visita de supervisión durante el período de restricciones y confinamiento por cauda de la pandemia de Covid19. De esta manera, se deduce que existió poca orientación y asesoramiento a las instituciones educativas, posiblemente debido a la situación sanitaria presente en ese momento.

- 2) En caso de ser positiva la respuesta anterior ¿describa cuál fue el procedimiento que le efectuaron en el proceso de supervisión y acompañamiento?

Como bien lo afirmaron los directores entrevistados, al no realizárseles una visita de supervisión no se puede describir el procedimiento de orientación efectuado en este tipo de situación.

- 3) ¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió

cumplir como directivo de una institución educativa durante el programa “Cada familia, una escuela”?

Ítem 3. ¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió cumplir como directivo de una institución educativa durante el programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
Entrega de resúmenes estadísticos por períodos.	10
Elaboración de reportes de control y evaluación de la población estudiantil.	10
Difusión de instrucciones ministeriales por redes sociales.	6
Elaboración de informes de entrega de gestión	8
Comunicación constante con supervisores	6
Monitoreo de docentes y población estudiantil	5

La totalidad de los directores señalaron que la entrega de resúmenes estadísticos y la elaboración de los reportes de control y evaluación de los estudiantes forman parte de las funciones que debe cumplir en el aspecto de la supervisión escolar. Asimismo, más de la mitad indicaron que deben entregar informes de gestión, difusión de lineamiento ministeriales y la comunicación constante con el supervisor. En tanto, la mitad de los entrevistados indicó que cumplió funciones de monitoreo como directivo.

Estas respuestas ponen de manifiesto que los directores, durante la aplicación del programa “Cada familia, una escuela”, debieron asumir funciones relacionadas con los procesos de supervisión educativa al monitorear y ejecutar labores de fiscalización de las actividades pedagógicas.

Estas funciones, vistas bajo la óptica de Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) y Nerici (1975) se relacionan con la verificación del desempeño de los docentes, desde el punto de vista administrativo, pero hace poco énfasis en el aspecto pedagógico que es el de mayor interés para impulsar el proceso de enseñanza y aprendizaje en los educandos. Se puede señalar que los supervisores para el momento de las situaciones, objeto de estudio, valoraban el cumplimiento de procedimientos administrativos sobre la orientación pedagógica que debía recibir el director para transmitir a los docentes.

- 4) ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con el supervisor o acompañante pedagógico asignado a su institución durante el programa “Cada familia, una escuela”?

Ítem 4. ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con el supervisor o acompañante pedagógico asignado a su institución durante el programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
Mediante llamadas telefónicas	2
Por medio de redes sociales	3
Por correo electrónico	2
Por video llamada	1
No pudo comunicarse con el supervisor	1

Las respuestas de los directivos permiten entender que la mayoría se comunicó mediante las redes sociales y las llamadas telefónicas, para interactuar con el supervisor. No obstante, algunos utilizaron el correo electrónico y la video llamada. Se puede observar también la falta de comunicación.

De este modo, el uso de las redes sociales y las llamadas por vía celular constituyen medios de comunicación que fueron utilizados con mayor masividad por el personal directivo bien sea para hacer seguimiento de los docentes o reportar información importante a los entes supervisores.

Las restricciones sanitaria a nivel mundial, obligó a las personas a hacer uso de los medios electrónicos como medio de comunicación. Este proceso algunas veces no es asertivo en el sentido de que no genera la interacción necesaria que se requiere para comprender la información entre quienes desean enviar y recibir un mensaje. Al respecto, Sánchez y Vecchio (2009) señalan que la asertividad al comunicarse mejora el desempeño en las organizaciones, dado que se cumplen propósitos establecidos y se evita la divagación o los errores al tomar decisiones equivocadas, basadas en la existencia de elementos poco consistentes. Así parece dentarlo Beltrán (2004) quien refiere que los objetivos comunes se logran a través de la asertividad en la interacción humana.

5) ¿Cuál es su opinión sobre la pertinencia y claridad de la orientación recibida del supervisor o acompañante pedagógico?

Ítem 5. ¿Cuál es su opinión sobre la pertinencia y claridad de la orientación recibida del supervisor o acompañante pedagógico?	Cantidad de informantes
Fue una comunicación poco asertiva	4
No se recibían pautas claras	2
Solo se recibían órdenes sin permitir expresar los problemas de la escuela.	2
No se ofrecían soluciones a los inconvenientes vividos.	2

Las opiniones señaladas por los directores expresan que la pertinencia y claridad de las orientación recibidas de parte de los supervisores estuvieron

en el marco de una comunicación poco asertiva; en las cuales no se ofrecían soluciones los inconvenientes de falta de información en los directores de las escuelas para el seguimiento del programa “Cada familia, una escuela”. Asimismo, la ausencia pautas claras o la imposibilidad de expresar las necesidades que tenían las instituciones educativas en el momento de pandemia, evidencia que los directores tienen una percepción favorable del proceso comunicativo con los supervisores.

Estas respuestas reflejan en los informantes claves una consideración negativa del proceso de comunicación que sostuvieron con los supervisores o acompañantes pedagógicos., desde el punto de vista de la claridad y pertinencia y claridad de las orientaciones recibidas.

Una de las características importantes en una organización es la pertinencia y claridad de la información recibida. Dentro de este orden de ideas, Sánchez y Vecchio (2009) dejan entrever que una comunicación alejada de la comprensión del contexto situacional en que ocurre y con elementos poco diáfanos puede influir de manera negativa en el logro de objetivos comunes que faciliten un desempeño efectivo en una determinada institución.

- 6) ¿Cuáles aspectos de la supervisión que usted recibió durante el programa “Cada familia, una escuela” considera necesario que se debieron mejorar?

Ítem 6. ¿Cuáles aspectos de la supervisión que usted recibió durante el programa “Cada familia, una escuela” considera necesario que se debieron mejorar?	Cantidad de informantes
La proposición de objetivos claros sobre las actividades a realizar.	4
Mayor explicación de los procedimientos que debían realizarse en los procesos administrativos y organizativos.	2
Una comunicación más empática y sincera.	2
Ofrecer soluciones factibles a los problemas institucionales.	2

Casi la mitad de los directores entrevistados expresaron que la ausencia de objetivos claros en la ejecución de las actividades fue un elemento que debió mejorarse durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”. Por otro lado, una cuarta parte de los entrevistados señalaron que se tuvo que facilitar una mayor explicación de los procedimientos administrativos y organizativos, una comunicación más empática y presentar soluciones a los problemas institucionales.

Es evidente que los directores señalaron la mejora proceso comunicativo, mediante la definición de objetivos claros que impliquen la delimitación de responsabilidades en los niveles directivos, con mayor grado de pertinencia, aunado a una interacción más sincera y empática.

La respuesta anterior, refiere la importancia de mantener la claridad en la comunicación que se establezca en el entorno de la supervisión y el ejercicio de la docencia. Beltrán (2004) y Ocampo (2007) y Carmona (2014) coinciden en señalar la claridad de los objetivos organizacionales como parte de la función comunicativa y la consecución de metas comunes que satisfagan los intereses de los miembros que operan en un determinado ente. Por ende, las

aseveraciones presentadas por los entrevistados, revelan la carencia de fluidez en la interacción y de una comprensión adecuada.

7) ¿Cuáles aspectos pedagógicos fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?

Ítem 7. ¿Cuáles aspectos pedagógicos fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?	Cantidad de informantes
Proceso de planificación y evaluación educativa	4
Cumplimiento de los lineamientos educativos	3
Presentación de portafolio	3

Los directores entrevistados señalaron que el proceso de planificación y evaluación educativa formaron parte de las orientaciones que cumplió el supervisor asignado. Para ello, el uso de las redes sociales y las llamadas telefónicas constituyó elemento de comunicación importante. Por otra parte, también señalaron que ciertas instrucciones como el cumplimiento de lineamientos educativos y la presentación de portafolio fueron aspectos pedagógicos que atendieron los supervisores.

La respuesta de los directivos manifiesta que los supervisores atendieron el proceso de planificación y evaluación como parte de los aspectos pedagógicos que el supervisor atendió de manera remota, empleando las redes sociales y el uso del teléfono móvil.

Tanto Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) como Rodríguez (2000) expresan que en las instituciones educativas venezolanas existe una supeditación del cumplimiento de funciones administrativas por sobre las funciones pedagógicas. Ello se evidencia en la verificación de elemento de la

planificación docente, en detrimento de la valoración de la pedagogía que el docente está desarrollando en el aula de clases.

8) ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?

Ítem 8. ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?	Cantidad de informantes
Matrícula escolar	4
Resumen final de promovidos	4
Cantidad de docentes en nómina	2

Casi la mitad de los directores entrevistados manifestó que en cuanto a los aspectos organizacionales atendidos, se encuentra el envío de estadística referente a la matrícula escolar y el resumen final de promovidos. Otro aspecto que debieron notificar fue la cantidad de docentes existentes en la nómina de la institución.

Por consiguiente, se observa que los aspectos organizacionales atendidos por el supervisor estuvieron representados por el seguimiento de la estadística en cuanto a la matrícula escolar.

Rubino (2007) y Ramírez (2012) expresan que el cumplimiento de funciones organizativas en una institución educativa forma parte del desempeño de los directores. En este sentido, los supervisores consideran que la estadística escolar es un elemento que se incluye dentro del aspecto organizativo.

9) ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?

Ítem 9. ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?	Cantidad de informantes
Condiciones del mobiliario de la institución	3
Cumplimiento de normas de bioseguridad en la institución	4
Rendición de la gestión directiva en la institución	3

Casi la mitad de los directores entrevistados señaló que entre los aspectos institucionales atendidos se encontraron el cumplimiento de las normas de bioseguridad en las instituciones. Por otro lado, más de la cuarta parte expreso que la indagación sobre las condiciones del mobiliario y la presentación de informe de gestión de directiva fueron aspectos que en el proceso de supervisión, vía remota, fueron atendidos.

Esta situación evidencia que la difusión de información sobre las medidas de bioseguridad constituyeron un elemento de importancia que se recalcó en las comunicación entre supervisores y directores, aunado a otros aspectos de monitoreo institucional, tal como el conocimiento de la gestión directiva.

Rubino (2007) y Ramírez (2012) indican que las instituciones educativas deben realizar procedimientos necesarios para la presentación de datos que permitan evaluar su desempeño. Uno de ellos es la verificación del funcionamiento de las distintas dependencias, con la finalidad de llevar un inventario que ayude a conocer la existencia y manejo de mobiliario y equipo. En este caso, los supervisores entrevistados ejecutaron funciones de control de dichos elementos institucionales.

10) ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas por el supervisor o acompañante para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” en su institución?

Ítem 10. ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas por el supervisor o acompañante para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” en su institución?	Cantidad de informantes
Comunicación semanal con los docentes	1
Desarrollo del portafolio escolar	4
Encuentros semanales	2
Ninguna	3

Casi la mitad de los entrevistados señaló que les fue sugerida, por el supervisor correspondiente, el desarrollo del portafolio escolar como parte del programa “Cada familia, una escuela”, en tanto que una menor cantidad indicó que no les fue sugerida ninguna estrategia. En un número mucho menor de entrevistados, se obtuvo que les fue sugerida la comunicación semanal con los docentes.

Se evidencia que las estrategias sugeridas por los supervisores para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” estuvieron determinadas por la necesidad de solicitar que los docentes les pidieran a los estudiantes el portafolio escolar y el establecimiento de comunicacional semanal entre el personal de la institución.

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS SUPERVISORES O ACOMPAÑANTES PEDAGÓGICOS

1) ¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” usted contactó a directores de distintas instituciones para realizarles una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?

Ítem 1. ¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” usted contactó a directores de distintas instituciones para realizarles una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?	Cantidad de informantes
Sí	0
No	5

La totalidad de los supervisores entrevistados respondió negativamente en cuanto a la realización de una visita institucional durante el desarrollo del programa “Cada familia, una escuela”. Esta situación evidenció que debido a las restricciones sanitarias y confinamiento por la pandemia de Covid 19 fue difícil realizar acompañamiento a las instituciones educativas, como consecuencia de las medidas de bioseguridad, que reducían los contactos entre las personas.

- 2) En caso de ser positiva la respuesta anterior ¿describa cuál fue el procedimiento que le efectuaron en el proceso de supervisión y acompañamiento a las instituciones educativas?

Dado que no se obtuvo respuesta positiva en la interrogante anterior, no se realiza análisis a este ítem.

- 3) ¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió cumplir en las diferentes instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?

Ítem 3. ¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió cumplir en las diferentes instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
Comunicación constante con los directivos de las instituciones	2
Explicación de los aspectos pedagógicos y organizativos que debían cumplir los directivos y docentes	1
Control y seguimiento de la interacción entre directivos y docentes	1
Verificación de la información reportada por los directivos	1

Casi la mitad de los supervisores entrevistados respondió que durante el desarrollo del programa “Cada familia, una escuela” debieron sostener comunicación constante con los directivos de las instituciones. Una cuarta parte señaló que explicaron los aspectos pedagógicos y organizativos que debían cumplir los directivos y docentes, llevaban un control y seguimiento de la interacción entre directivos y docentes y velaron por la verificación de la información reportada por los directivos.

De esta manera, las funciones cumplidas se limitaron a la comunicación con los directivos, probablemente con fines de orientación y solicitud de aspectos estadísticos.

Nerici (1975) y Ramírez (2012) establecen que en el cumplimiento de las funciones de supervisión se encuentra el control y seguimiento de las instituciones, con base en la ejecución de procedimientos administrativos y organizativos. Al respecto, una revisión de las respuestas dadas por los entrevistados refleja que la comunicación constituyó un elemento de importancia dentro de los procesos de organización, control y supervisión que ejecutaron.

- 4) ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con los directores de las distintas instituciones durante el programa “Cada familia, una escuela” que supervisó o acompañó?

Ítem 4. ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con los directores de las distintas instituciones durante el programa “Cada familia, una escuela” que supervisó o acompañó?	Cantidad de informantes
A través de llamadas telefónicas	2
Uso de las redes sociales	1
Creación de grupos de discusión en redes sociales	1
Correo electrónico	1

Casi la mitad de los entrevistados refirió que mantuvo comunicación constante con los directores de las distintas instituciones durante el programa “Cada familia, una escuela”, a través de llamadas telefónicas. En tanto tres cuartas partes de los supervisores expresaron que lo hacían por redes sociales, grupos de discusión en redes sociales y correo electrónico.

De este modo, se observa que la comunicación vía remota fue un elemento de interacción verbal entre supervisores y directivos, aunado al uso del correo electrónico como medio de envío y recepción de solicitudes que se requerían para verificar el trabajo efectuado por los directivos de las diferentes instituciones.

Una vez más se pone de manifiesto que el uso de las redes sociales representó un medio de interacción constante entre las personas, especialmente en los tiempos de restricción social derivados por la presencia de la pandemia del Covid 19. Beltrán (2004) refiere que la comunicación asertiva, independientemente, del medio por el cual se realice debe ser clara

y fomentar la comprensión de objetivos organizacionales preestablecidos que permitan alcanzar metas comunes y que satisfagan intereses colectivos.

5) ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de los lineamientos especificados en el programa “Cada familia, una escuela” por parte de los directores de las escuelas que usted supervisó y acompañó?

Ítem 5. ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de los lineamientos especificados en el programa “Cada familia, una escuela” por parte de los directores de las escuelas que usted supervisó y acompañó?	Cantidad de informantes
Se logró la contextualización local del aprendizaje	1
Se profundizó en el aspecto socioemocional del estudiante	1
No se lograron resultados de aprendizaje favorables	3

Más de la mitad de los supervisores respondió que no se lograron resultados de aprendizaje favorables en la implementación del programa “Cada familia, una escuela”; en tanto que una tercera parte señaló que se logró la contextualización local del aprendizaje y se profundizó en el aspecto socioemocional del estudiante.

Es así como existe una opinión negativa de los supervisores en cuanto a los resultados logrados en el desarrollo del programa, visto el distanciamiento que existió entre las autoridades encargadas de la orientación y asesoramiento a las instituciones educativas, motivado a las restricciones sanitarias.

Se observa que existe concientización en los supervisores entrevistados en torno a la ausencia de logros significativos en el proceso de acompañamiento pedagógico realizado durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”. Es así como se está considerando la valoración de diversos factores que permitan tomar decisiones acertadas y

coherentes con el contexto educativo presente. López (2015) señala que la asertividad en la comunicación entre la posibilidad de comprender la existencia de un problema y la generación de una solución satisfactoria.

6) ¿Cuáles aspectos pedagógicos le recomendó mejorar a los directores de las escuelas que usted visitó?

Ítem 6. ¿Cuáles aspectos pedagógicos fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
Necesidad de que se evalúen los aprendizajes a través del portafolio	3
Fortalecer el conocimiento de la pandemia en los estudiantes.	1
Promover el contacto entre docentes y estudiantes por redes sociales.	1

La tercera parte de los supervisores respondió que la necesidad de que se evalúen los aprendizajes a través del portafolio fue uno de los aspectos pedagógicos que atendieron. No obstante, los otros entrevistados restantes señalaron que debieron fortalecer el conocimiento de la pandemia en los estudiantes y promover el contacto entre docentes y estudiantes por redes sociales.

De este modo, se evidencia que más de la mitad de los entrevistados hicieron énfasis en el cumplimiento de la instrucción de evaluar a los estudiantes, a través de la técnica del portafolio.

Furguerle, Pacheco, Hernández y Bastidas (2016) destacan que en las instituciones debe prevalecer el aspecto pedagógico que permita verificar los procesos de planificación ejecución y evaluación de los aprendizajes como elementos relevantes que forman parte de la supervisión educativa.

7) ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?

Ítem 7. ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
Comunicación entre docentes y estudiantes	3
Llevar un control riguroso de la matrícula y resúmenes finales.	1
Fomentar el cuidado y prevención ante la pandemia	1

La tercera parte de los supervisores respondió que la comunicación entre docentes y estudiantes fue un aspecto organizacional que debieron atender en las instituciones educativas que tenían a su cargo. Sumado a lo anterior, indicaron que llevaron un control riguroso de la matrícula y resúmenes finales, al mismo tiempo que fomentaron el cuidado y prevención ante la pandemia.

Estas respuestas evidencian que el sostenimiento de la comunicación fue un elemento de significativa importancia que debieron atender desde el punto de vista organizacional, con la finalidad de verificar si existió interacción entre docentes y estudiantes durante el programa “Cada familia, una escuela”.

Rodríguez (2000) menciona que es conveniente que en las instituciones educativas se fomente el análisis situacional del funcionamiento organizativo, a objeto de propiciar y corrección de falencias que pudiese incidir en el desarrollo satisfactorio. Para ello, es necesario partir de la búsqueda de una comunicación asertiva que facilite la sistematización del trabajo.

8) ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por usted en el proceso de supervisión y acompañamiento durante el programa “Cada familia, una escuela”?

Ítem 8. ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
Control de los bienes y equipos existentes en la institución	3
Apertura de las instituciones en semanas de flexibilización	1
Cumplimiento de pautas de entregas de informes institucionales	1

La tercera parte de los entrevistados respondió que el control de los bienes y equipos existentes en la institución fue un elemento de relevancia dentro de los aspectos institucionales que debieron atender. Asimismo, los supervisores restantes indicaron que debieron verificar la apertura de las instituciones en semanas de flexibilización y dar cumplimiento de pautas de entregas de informes institucionales.

Es de hacer notar que casi la mayoría de los entrevistados expresaron que en el aspecto institucional debieron velar por el control de los bienes y equipos que existían en las instituciones educativas, con la finalidad de evitar o disminuir los hurtos o robos, dado el cierre de las instalaciones de las escuelas.

Rubino (2007) deja entrever que las instituciones educativas deben ser supervisadas de manera adecuada, centrándose en el valoración de los aspectos pedagógicos e institucionales que interactúan entre sí y favorecen el funcionamiento de las escuelas.

9) ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas a los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”?

Ítem 9. ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas a los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
--	-------------------------

Aplicación de la técnica del portafolio	3
Establecer comunicación constante con los docentes	1
Favorecer encuentros presenciales en semanas de flexibilización	1

Casi la mayoría de los supervisores indicaron que sugirieron como estrategia para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” la aplicación de la técnica del portafolio. Asimismo, los entrevistados restantes expresaron que recomendaron a los directores establecer comunicación constante con los docentes y favorecer encuentros presenciales en semanas de flexibilización.

De este modo, se observa que hubo una instrucción unánime en el proceso de supervisión efectuado, como lo constituyó la evaluación de los estudiantes a través de la técnica del portafolio.

www.bdigital.ula.ve

10) ¿Cuál es su apreciación en cuanto al trabajo efectuado por los directores en el programa “Cada familia, una escuela”?

Ítem 10. ¿Cuál es su apreciación en cuanto al trabajo efectuado por los directores en el programa “Cada familia, una escuela”?	Cantidad de informantes
Estuvo caracterizado por la presencia de muchas limitaciones	3
Fue satisfactorio a pesar de la situación pandémica	1
Poco satisfactorio	1

La tercera aparte de los entrevistados señaló que el trabajo de los directores estuvo caracterizado por la presencia de muchas limitaciones. Aunado a ello, los supervisores restantes indicaron que fue satisfactorio poco satisfactorio.

De este modo, se observa que existe un consenso en cuanto a una apreciación limitante del desempeño de los directores durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”

En líneas generales, los supervisores tienen conciencia de que el proceso de orientación y asesoramiento que realizan en las instituciones escolares debe mejorar paulatinamente conforme se apropien de la necesidad de transformaciones. Para Ramírez (2012) los procesos administrativos y pedagógicos son fundamentales en el proceso de funcionamiento de las instituciones educativas. A su vez, Rodríguez (2000) lo destaca en sus cuestionamientos sobre la organización de las escuelas.

Estas aseveraciones suponen que la supervisión educativa durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” se caracterizó por un énfasis desmedido más en el aspecto administrativo que en el pedagógico.

Conclusiones del Diagnóstico

A través de la aplicación de dos guías de entrevista a directores y supervisores se pudieron determinar una serie de hallazgos que permiten comprender cómo fue el proceso de comunicación durante el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”. En razón de esto, a continuación se sistematiza la información que se logró recolectar y analizar:

- a) La planificación y evaluación de los aprendizajes fueron parte de los aspectos pedagógicos que los supervisores consideraron, pues en las

funciones que reportaron se encuentra que la enfatizó que se les solicitaba a los directores información que reflejara estos procesos.

- b) En el aspecto organizativo se mostró interés por la verificación de la estadística de la población escolar, en cuanto al número de estudiantes con los cuales contaban las instituciones y los promovidos de una grado a otro.
- c) La comunicación que sostuvieron directores y supervisores utilizó los medios tecnológicos, compuestos por el uso de redes sociales, grupos o foros de discusión, correo electrónico y las llamadas realizadas por telefonía móvil. Así se entiende que la comunicación vía remota respondía a las restricciones y políticas de confinamiento que se vivieron en ese momento de existencia de la pandemia Covid 19.
- d) La falta de asertividad en la comunicación, al no comprenderse de manera efectiva los objetivos y metas que se plantearon para el desarrollo del programa, responde probablemente a la situación de incertidumbre que se vivía en ese momento, donde la mayoría de las personas no tenían claridad de lo que sucedería.
- e) Existe un nivel de reconocimiento individual de las fallas presentadas en el proceso comunicativo que se experimentó en la interacción entre directores y supervisores.
- f) La verificación del estado del mobiliario y los equipos están entre los aspectos institucionales que fueron supervisadas, como consecuencia del cierre de las instituciones y la posibilidad de cometerse acciones de hurto o robo en las mismas.
- g) No existió la sugerencia de estrategias para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” por parte de los supervisores, con la finalidad de aclarar dudas e inquietudes en los directores quienes debían ofrecer soluciones a los problemas de desinformación que presentaban los docentes en la asignación y revisión de tareas para desarrollo de los diferentes contenidos de las áreas de aprendizaje.

- h) La comunicación asertiva es un elemento carente en las relaciones entre supervisores y directores, pues no existe un proceso de sistematización ni pertinencia en la información ofrecida, incidiendo en el desempeño de los directivos y los docentes.
- i) La ausencia de visitas institucionales, motivado a la presencia de la pandemia, posiblemente haya ocasionado problemas de incertidumbre, falta de comunicación entre el personal y el abandono de algunas instituciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones constituyen los hallazgos que se evidenciaron con el desarrollo de la investigación y que permiten verificar el logro de los objetivos que se propusieron al inicio de la indagación. En este sentido, en esta parte se presentan de manera sucinta las conclusiones y recomendaciones derivadas del presente estudio.

Conclusiones

Los procedimientos de comunicación que los supervisores y directivos estriban en el uso de las redes sociales, el correo electrónico y la telefonía móvil como medio para la interacción frecuente. Las restricciones sanitarias y el confinamiento hicieron emerger el uso significativo de los medios electrónicos de comunicación como un elemento que permitió el acercamiento entre las personas, desde sus hogares. Tal como se desprende de los datos

aportados por los entrevistados, la creación de grupos de discusión en plataformas tecnológicas, destinadas a lograr la interacción.

Tanto directores como supervisores se comunicaban por dichas vías, bien sea para solicitar la entrega de documentación o para orientar en materia del desarrollo del programa “Cada familia, una escuela”. De este modo, la interacción fue de carácter remoto, atendiendo a las posibilidades de conectividad y existencia de equipos por parte de los directores. Así, se verifica que el procedimiento seguido comprende el contacto a través del uso de la tecnología, la solicitud de documentación digitalizada y el aporte de información sobre el desarrollo de las actividades.

Las características del proceso de comunicación durante el cumplimiento del programa sirven como elemento de comprensión de que fue poco asertivo, falta de claridad y pertinencia, desprovisto de orientaciones significativas, centrado en la rendición de documentos estadísticos y carente de un sentido orientador de la práctica pedagógica. De esta manera, puede señalarse que comunicarse en los tiempos de pandemia resultó un proceso vinculado a la situación particular del director o el supervisor.

Es comprensible entender que la situación sobrevenida, influyó negativamente en la enseñanza y aprendizaje, como consecuencia del aislamiento entre los actores educativos. No obstante, en determinados países la conectividad permitió una comunicación mucho más fluida; pero en el caso de Venezuela la ausencia de equipos de conexión y la inexistencia de plataformas virtuales que aseguraran la interacción fue un elemento que distorsionó el logro de metas educativas satisfactorias.

Por otra parte, el impacto de programa “Cada familia una escuela” en la comunicación entre supervisores y directivos de las escuelas públicas, demostró que es posible sostener un contacto, mediante el empleo de las redes sociales y el correo electrónico que agilice la entrega de documentación o el reporte de información que sirva para el seguimiento y control de las

actividades ejecutadas por los directivos. Asimismo, es procedente señalar que la pandemia propició el uso masivo de las telecomunicaciones y posiblemente haya creado dependencia en las personas, causando la impersonalidad en las comunicaciones.

Este impacto ocasionó que los directores mostraran incertidumbre y preocupación en cuanto al cumplimiento de sus funciones, dado que estaban acostumbrados a la presencialidad. La comunicación no presencial origina en cierto modo una falta de seguridad y la generación de dudas e inquietudes que se traducen en la ausencia de confianza y compromiso. No obstante, este fenómeno en la aplicación del programa favoreció que directores y supervisores también valoraran que la interacción puede darse también a través de medios digitales.

Recomendaciones

De las conclusiones antes señaladas se derivan las siguientes recomendaciones

A la Zona Educativa

- Promover el uso de las redes sociales, los grupos de discusión por plataformas tecnológicas y el correo electrónico como una manera de lograr la comunicación asertiva entre directores y supervisores.
- Realizar un inventario de los equipos de conexión que existe en las instituciones educativas, con la finalidad de familiariza mucho más a los agentes de enseñanza y orientación pedagógica en el uso de la interacción no presencial.
- Orientar a los supervisores para que en sus funciones se enfoquen en los elementos pedagógicos y con menos proporcione en los aspectos administrativos.

A los Supervisores

- Cultivar un proceso de comunicación más claro y pertinente en la orientación de los directores, con la finalidad de eliminar la ambigüedad y la incertidumbre en las orientaciones suministradas.
- Mostar mayor interés en la canalización y resolución de los problemas de interacción que existente entre las autoridades y los docentes, en pro de aportar mecanismos que permitan resolver la falta de compromiso y esfuerzo en la mejora de la praxis docente.

A los Directores

- Llevar un registro sistematizado de los aspectos pedagógicos, organizativos e instituciones que son objeto de verificación y control por parte de las autoridades de supervisión.

REFERENCIAS

- Albert, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid, España: McGraw Hill/Interamericana de España.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Beltrán, C. (2004). *El proceso de comunicación*. Argentina: Siglo XXI.
- Blackford, J. (2022) *Comunicación Asertiva, habilidades esenciales - técnicas efectivas para comunicar*. España: Editorial Draftdigital.
- Carmona, Y. (2014) *Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Carvajal S. y Velasco M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad Icesi. *Revista Icesi* [Revista en línea]. Disponible:
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/391/html#:~:text=Teor%C3%ADa%20de%20Camino%20%EF%BF%BD%20Meta%20\(Path%20Goal%20Theory\)&text=Se%20basa%20en%2](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/391/html#:~:text=Teor%C3%ADa%20de%20Camino%20%EF%BF%BD%20Meta%20(Path%20Goal%20Theory)&text=Se%20basa%20en%2)

0que%20el,o%20metas%20personales%20y%20organizacionales

[Consulta: 2023. Marzo 11].

Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracin_educativa.pdf

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos (7ª ed.)*. México: McGraw-Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36860, Diciembre 30, 1999.

Decreto nº 4160. (2020). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6519, (Extraordinaria), Marzo 13, 2000.

Domínguez, A. (2017). Comunicación organizacional como proceso vital para el fortalecimiento de las funciones gerenciales de las instituciones educativas. Trabajo de grado de maestría no publicado. Carabobo, Venezuela. Universidad de Carabobo.

Fajardo, E. (2019) *La supervisión educativa en el contexto de los sistemas educativos latinoamericanos*. Grupo de Investigación ALETHEIA de la Universidad Santo Tomás. <http://www.univates.br/revistas>

Flores, L. (2014). *Comunicación eficaz como base del clima organizacional*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Carabobo, Venezuela. Universidad de Carabobo.

Furguerle, A., Pacheco, B., Hernández, D. y Bastidas, P. (2016). El liderazgo en la gestión escolar. *Espacio Digital*, 6(4).

Gabaldón, F. (2008). *Política y Gerencia*. Mérida, Venezuela: Consejo de Publicaciones. (

- García, L. (2021). Covid 19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y postconfinamiento. *Revista Iberoamericana de educación a distancia*, 24(1), pp. 9-25.
<https://www.redalyc.org/journal/jatsRepo/3314/331464460001/331464460001.pdf>
- Gil, A., Muñiz, M y Delgado, A. (2016). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar. *Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), pp. 13-33.
- Gordon, J. (2000). *Comportamiento organizacional* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Hercerg, J. (2014). Trazos de una cotidianidad para una concepción filosófica. En *Revista Alpha*. (Osorno).N° 38.Jul. 2014. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, Instituto de Estudios Avanzados (IDEA).
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22012014000100012
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México Mc Graw Hill.
- House, R. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. Leadership Quarterly.
- Hurtado. J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (3ª). Caracas: Sypal.
- Institución. *Revista Administración y Gerencia*.
- Kast, F. (2001). *Administración de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. Wehrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. Barcelona, España: Mc Graw-Hill.
- Latorre, A., del Rincón, D. y Arnal, J. (1997). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Hurtado Ediciones.

- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5929, (Extraordinaria). Agosto 13, 2009.
- Linne, J. (2021). La educación del siglo XXI en tiempos de pandemia. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 32(62), pp. 1-17.
<https://www.redalyc.org/journal/145/145659244008/14565924008.pdf>
- Llacuna, J. y Pujol, L. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- López, L. (2015). *77 Claves de Comunicación Asertiva: Formulas maestras de comunicación asertiva*. Florida. Editorial Eliprovox.
- López, R. (2012). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Venezuela: Publicaciones Monfort C.A.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía* [Revista en línea] N° 232, 367-388. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1373221>
- Marchela, S. (2016). *Comunicación asertiva una propuesta desde La producción de cambios significativos en el desempeño laboral educativo*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Carabobo, Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2020). *Programa "Cada familia, una escuela"*. Caracas: Autor.
- Napolitano, A. (2007) Globalización y Educación. Dialnet, *Cuadernos Unimetano*. [http://file:///C:/Users/cepsal-02/Downloads/Dialnet-GlobalizacionYEducacion-3997175%20\(3\).pdf](http://file:///C:/Users/cepsal-02/Downloads/Dialnet-GlobalizacionYEducacion-3997175%20(3).pdf)
- Nerici, I. (1975). *Introducción a la supervisión escolar*. Argentina: Kaplusz.
- Pedraja, R. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*

volumen 12 (2). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-13372004000200009&script=sci_arttext

Piña, L. (2010). *Perfil gerencial del docente en función a su desempeño laboral*. Venezuela: Universidad de Carabobo.

Ramírez, F. (2012). *La gestión en las instituciones educativas*. México: Prentice-

Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5496, (Extraordinaria), Octubre 31, 2000.

Resolución 266. (2000). Régimen de Evaluación para la Primera y Segunda Etapas de la Educación Básica. *Gaceta Oficial N° 5.428*. Enero 5, 2000.

Ribeiro, L. (2000). *La Comunicación Inteligente*. Barcelona, España: Planeta.

Robbins, S. (2004). *La Administración en el Mundo de Hoy* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*, (10ª ed.). México: Pearson.

Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Revista Educere*, 4(10), pp. 39-46.

Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Revista Educere*, 4(10), pp. 39-46.

Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado* [Revista en línea]. Disponible: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200006. [Consulta: 2023. Marzo 11].

Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>. [Consulta: 2023. Marzo 11].

Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1979). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review.

UNESCO (2005). *Informe de seguimiento de la educación para Todos en el Mundo*. El imperativo de la calidad.

Universidad Católica Andrés bello. *Posición de la escuela de educación de la UCAB sobre el programa "cada familia una escuela*. Caracas: Autor.

Velasco, F., Lecaro, J., Correa, G. y García, F. (2020). *La brecha digital en el proceso de aprendizaje durante tiempos de pandemia*. Ciencia latina, 5(3).

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- 1) ¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” su institución fue contactada para realizarle una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?
- 2) En caso de ser positiva la respuesta anterior ¿describa cuál fue el procedimiento que le efectuaron en el proceso de supervisión y acompañamiento?
- 3) ¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió cumplir como directivo de una institución educativa durante el programa “Cada familia, una escuela”?
 - 4) ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con el supervisor o acompañante pedagógico asignado a su institución durante el programa “Cada familia, una escuela”?
- 5) ¿Cuál es su opinión sobre la pertinencia y claridad de la orientación recibida del supervisor o acompañante pedagógico?

- 6) ¿Cuáles aspectos de la supervisión que usted recibió durante el programa “Cada familia, una escuela” considera necesario que se debieron mejorar?
- 7) pedagógicos fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?
- 8) ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?
- 9) ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por el supervisor o acompañante asignado a su institución?
- 10) ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas por el supervisor o acompañante para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela” en su institución?

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS SUPERVISORES O ACOMPAÑANTES PEDAGÓGICOS

- 1) ¿Durante el programa “Cada familia, una escuela” usted contactó a directores de distintas instituciones para realizarles una visita de supervisión o acompañamiento pedagógico?
- 2) En caso de ser positiva la respuesta anterior ¿describa cuál fue el procedimiento que le efectuaron en el proceso de supervisión y acompañamiento a las instituciones educativas?
- 3) ¿Enumere las funciones relacionadas con el seguimiento de lineamientos de supervisión y acompañamiento pedagógico, que debió cumplir en las diferentes instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?
- 4) ¿Explique cómo mantuvo comunicación constante con los directores de las distintas instituciones durante el programa “Cada familia, una escuela” que supervisó o acompañó?

- 5) ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de los lineamientos especificados en el programa “Cada familia, una escuela” por parte de los directores de las escuelas que usted supervisó y acompañó?
- 6) ¿Cuáles aspectos pedagógicos le recomendó mejorar a los directores de las escuelas que usted visitó?
- 7) ¿Cuáles aspectos organizacionales fueron atendidos por usted como supervisor o acompañante en las instituciones educativas durante el programa “Cada familia, una escuela”?
- 8) ¿Cuáles aspectos institucionales fueron atendidos por usted en el proceso de supervisión y acompañamiento durante el programa “Cada familia, una escuela”?
- 9) ¿Cuáles estrategias fueron sugeridas a los directores para el cumplimiento del programa “Cada familia, una escuela”?
- 10) ¿Cuál es su apreciación en cuanto al trabajo efectuado por los directores en el programa “Cada familia, una escuela”?



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

Profesor (a): _____

Estimado(a) experto(a) reciba un saludo cordial, deseándole tenga éxito en las distintas funciones que desempeña. En esta oportunidad me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la validación del instrumento basado en dos guías de entrevista de 10 preguntas, con el objetivo Determinar el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Su valiosa ayuda consiste en la evaluación de la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento con los objetivos planteados en la investigación, los cuales se señalan a continuación:

General

Conocer el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en instituciones educativas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Específicos

Identificar los procedimientos de comunicación que efectúan los supervisores y directivos para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”.

Describir las características del proceso de comunicación entre supervisores y directivos durante el desarrollo del programa “Cada familia una escuela”.

Analizar el impacto del programa “Cada familia una escuela” en la comunicación entre supervisores y directivos de las escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A SUPERVISORES CIRCUITALES

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento.				

Eficacia del contenido.				
Claridad y coherencia en la redacción de los ítems.				
Viabilidad de aplicación.				
Análisis pertinente de la información.				

Observaciones sugeridas por parte del evaluador _____

www.bdigital.ula.ve

Validado por: _____ C.I. _____ Profesión _____

Firma _____ Teléfono _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones

ESCALA				Observaciones
ÍTEM	Dejar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIGIDA A DIRECTORES**

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE

Presentación del Instrumento.				
Eficacia del contenido.				
Claridad y coherencia en la redacción de los Ítems.				
Viabilidad de aplicación.				
Análisis pertinente de la información.				

Observaciones sugeridas por parte del evaluador _____

Validado por: _____ C.I. _____ Profesión _____

Firma _____ Teléfono _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones

ESCALA				Observaciones
ÍTEM	Dejar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	
1.				
2.				
3.				

4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

Profesor (a): Lenny Lobo

Estimado(a) experto(a) reciba un saludo cordial, deseándole tenga éxito en las distintas funciones que desempeña. En esta oportunidad me dirijo a usted con la

finalidad de solicitar su colaboración en la validación del instrumento basado en dos guías de entrevista de 10 preguntas, con el objetivo Determinar el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Su valiosa ayuda consiste en la evaluación de la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento con los objetivos planteados en la investigación, los cuales se señalan a continuación:

- Diagnosticar los procedimientos de comunicación que efectúan los supervisores y directivos para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”.
- Describir el proceso de comunicación que se genera entre supervisores y directivos durante el desarrollo del programa “Cada familia una escuela”.
- Analizar el impacto del programa “Cada familia una escuela” en la comunicación entre supervisores y directivos de las escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve



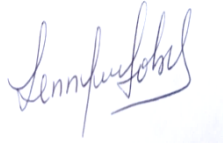
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIGIDA A SUPERVISORES CIRCUITALES**

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento.		X		
Eficacia del contenido.		X		
Claridad y coherencia en la redacción de los Ítems.		X		
Viabilidad de aplicación.		X		
Análisis pertinente de la información.		X		

Observaciones sugeridas por parte del evaluador: Las observaciones están dentro del instrumento

Validado por: Lenny Lobo C.I. 10108477 Profesión Docente Universitaria (ULA)



Firma

Teléfono 04269726105

www.bdigital.ula.ve

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones

ESCALA				
ÍTEM	Dejar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	Observaciones
1.	x			
2.		x		Ver observaciones dentro del instrumento
3.		x		
4.		x		
5.	x			
6.	x			
7.	x			

8.	x			
9.	x			
10.	x			

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIGIDA A DIRECTORES**

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento.				
Eficacia del contenido.				
Claridad y coherencia en la redacción de los Ítems.				
Viabilidad de aplicación.				
Análisis pertinente de la información.				

Observaciones sugeridas por parte del evaluador _____

Validado por: _____ C.I. _____ Profesión _____

Firma _____ Teléfono _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones

ESCALA				Observaciones
ÍTEM	Dejar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	

1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

Profesor (a): Orlan Vielma

Estimado(a) experto(a) reciba un saludo cordial, deseándole tenga éxito en las distintas funciones que desempeña. En esta oportunidad me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la validación del instrumento basado en dos guías de entrevista de 10 preguntas, con el objetivo Determinar el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Su valiosa ayuda consiste en la evaluación de la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento con los objetivos planteados en la investigación, los cuales se señalan a continuación:

- Diagnosticar los procedimientos de comunicación que efectúan los supervisores y directivos para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”.
- Describir el proceso de comunicación que se genera entre supervisores y directivos durante el desarrollo del programa “Cada familia una escuela”.
- Analizar el impacto del programa “Cada familia una escuela” en la comunicación entre supervisores y directivos de las escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIGIDA A SUPERVISORES CIRCUITALES**

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento.	X			
Eficacia del contenido.	X			
Claridad y coherencia en la redacción de los Ítems.	X			
Viabilidad de aplicación.	X			

Análisis pertinente de la información.	X			
--	---	--	--	--

Observaciones sugeridas por parte del evaluador _____

Validado por: Orlan Vielma C.I. 13558522 Profesión: Licenciado en Educación, Magister en Ciencias Políticas.

Firma: 

Teléfono: 0416 - 2700192

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones

ESCALA				Observaciones
ÍTEM	Dejar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	
1.	X			

2.	X			
3.	X			
4.	X			
5.	X			
6.	X			
7.	X			
8.	X			
9.	X			
10.	X			

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIGIDA A DIRECTORES

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento.	X			
Eficacia del contenido.	X			
Claridad y coherencia en la redacción de los Ítems.	X			
Viabilidad de aplicación.	X			
Análisis pertinente de la información.	X			

Observaciones sugeridas por parte del evaluador _____

Validado por: Orlan Vielma C.I. 13558522 Profesión: Licenciado en Educación, Magister en Ciencias Políticas.



Firma:

Teléfono: 0416 - 2700192

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones

ESCALA				Observaciones
ÍTEM	Dejar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	
1.	X			
2.	X			
3.	X			
4.	X			
5.	X			
6.	X			
7.	X			
8.	X			
9.	X			
10.	X			



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

Profesor (a): Mari Sol Grisolia

Estimado(a) experto(a) reciba un saludo cordial, deseándole tenga éxito en las distintas funciones que desempeña. En esta oportunidad me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la validación del instrumento basado en dos guías de entrevista de 10 preguntas, con el objetivo de Determinar el proceso de comunicación que existió entre supervisores y directivos en el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”, en escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.

Su valiosa ayuda consiste en la evaluación de la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento con los objetivos planteados en la investigación, los cuales se señalan a continuación:

- Diagnosticar los procedimientos de comunicación que efectúan los supervisores y directivos para el cumplimiento del programa “Cada familia una escuela”.
- Describir el proceso de comunicación que se genera entre supervisores y directivos durante el desarrollo del programa “Cada familia una escuela”.

- Analizar el impacto del programa “Cada familia una escuela” en la comunicación entre supervisores y directivos de las escuelas públicas del municipio Libertador del estado Mérida.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA EDO MÉRIDA

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento.	X			
Eficacia del contenido.	X			
Claridad y coherencia en la redacción de los ítems.	X			

Viabilidad de aplicación.	X			
Análisis pertinente de la información.	X			

Observaciones sugeridas por parte del evaluador _____

Validado por: Mary Sol Grisolia C.I.: 8.023.913 Profesión: Lcda. en Educación, Especialista en Procesos de Aprendizaje.

Firma:



Teléfono: 0424-7788980

www.bdigital.ula.ve

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus observaciones

ESCALA				Observaciones
ÍTEM	Dejar (1)	Modificar (2)	Eliminar (3)	
1.	X			
2.	X			
3.	X			
4.	X			
5.	X			

6.	X			
7.	X			
8.	X			
9.	X			
10.	X			

www.bdigital.ula.ve