

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para todo trabajo de investigación, la indagación y la revisión de diferentes referentes teóricos que sustenten las categorías y problemáticas que se pretenden desmembrar y analizar es de suma importancia. Es por esta razón que se presenta el capítulo II destinado al estudio de diversas investigaciones propuestas por autores que sirven como referentes para profundizar el estudio; asimismo, se consideró el estudio de diversos autores que a partir de las definiciones categóricas que exponen en sus textos, pudo soportarse los planteamientos presentes en esta investigación.

De igual manera y según Tamayo (2012), el marco teórico amplía la descripción del problema, es un marco referencial o de respaldo que se pone al problema. Al desarrollar el marco teórico el problema puede resultar cuestionado, reformulado e incluso cambiado, en este mismo orden de ideas Ander-Egg (2013), plantea que todo marco teórico se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría.

Para esta tarea, se supone que se ha realizado la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación. Pero con la sola consulta de las referencias existentes no se elabora un marco teórico: éste podría llegar a ser una mezcla ecléctica de diferentes perspectivas teóricas; en algunos casos, hasta contrapuestas y se ha de tener en cuenta que, si bien la elección del marco teórico es una decisión apriorística respecto de la investigación, no es una cuestión indiferente: si el marco teórico es inadecuado o insuficiente, la respuesta al problema será inadecuada, insuficiente o falsa. A continuación se presenta la formulación teórica de la presente investigación:

Antecedentes de la investigación

Al momento de realizar un trabajo de investigación se recomienda la revisión minuciosa de diversos supuestos teóricos, artículos, estudios, entre otros, que brinden luces a la temática seleccionada y a su vez representen sustento teórico, capaz de robustecer la científicidad del tema propuesto. Al respecto, se presentan dos investigaciones relacionadas con los factores que influyen en la deserción de estudiantes educativa, como una de las variables del estudio a realizar.

Para el desarrollo del análisis de la primera variable, resulta de gran valor científico como metodológico el trabajo presentado por González (2014), quien realizó una investigación titulada “Factores que influyen en la deserción de estudiantes y cultura organizacional en instituciones nacionales de educación especial”, realizado para obtener el título de Doctor en Ciencias Humanas en la Universidad del Zulia, para lo cual se planteó como objetivo principal, determinar la relación Factores que influyen en la deserción de estudiantes y cultura organizacional en instituciones nacionales de educación especial ubicadas en el Edo. Zulia.

La fundamentación teórica de la citada investigación se basó en los aportes de Dunphy y Stace (1996), Robbins (2008), Gibson (2014), Chiavenato (2014), entre otros. La metodología de la investigación fue de tipo analítica, correlacional y de campo, bajo un diseño no experimental. La población se determinó a través de una población de 300 personas que laboran en varias instituciones educativas de la ciudad de Maracaibo, a través de una muestra de 69 sujetos los cuales comprendieron 55 docentes y 14 directivos.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación mediante encuesta y como instrumento se diseñaron dos cuestionarios, ambos con cinco alternativas de respuestas tipo Likert, uno para cada variable, altamente confiables, con un porcentaje de confiabilidad de 0,866 de la variable estilos

de liderazgo emergentes y de 0,912 para la segunda variable compromiso organizacional. Ahora bien, en lo que corresponde al análisis de los instrumentos fue hecho a través de la estadística analítica. En cuanto a los resultados, se evidenció cómo predominó el estilo del liderazgo emergente consultivo como base para innovar la cultura organizacional y los factores que influyen en la deserción de estudiantes dentro de las escuelas.

Se concluyó que tanto los directivos como docentes identifican los estilos de liderazgo y se inclinan por el de tipo consultivo y colaborador, a pesar de presentar algunas debilidades en el ejercicio de los mismos al momento de planificar. De igual forma, determinan las fases de la cultura organizacional, identificando, involucrándose como adquiriendo sentido de pertenencia. Por último se encontró una relación muy baja entre los estilos de liderazgo emergentes y la cultura organizacional de los directivos como docentes.

Resulta de relevancia para este trabajo, considerar la importancia de la participación en la toma de decisiones correspondientes al desarrollo de planificaciones adaptadas a las necesidades de la institución. El aporte radica, en el desarrollo de labores en equipo, las cuales permiten a los empleados estar más a gusto con sus responsabilidades, además de la posibilidad de participar y ser consultados motiva a la creatividad, lo cual genera resultados de productividad alta, gran calidad de desempeño y sentido de pertenencia con la institución escolar.

También resulta de pertinencia el estudio presentado por Marín (2013), titulado “Relación entre Clima Organizacional y Factores que influyen en la deserción de estudiantes Educativa en escuelas rurales”, a fin de obtener el título de Doctor en Ciencias Humanas por la Universidad del Zulia, estableciéndose como propósito principal medir la relación entre las variables.

Al respecto se utilizaron como bases teóricas para ambas variables de la investigación categorías y aspectos de autores como Chiavenato (2014),

Robbins (2008), Lagomarsino (2013), Gil'Adi (2014), entre otros las cuales hacen referencia a situaciones que pueden debilitar el clima organizacional por una mala ejecución de los factores que influyen en la deserción de estudiantes educativa. El tipo de estudio fue correlacional, con un diseño no experimental, llevado a cabo en varias escuelas ubicadas en las poblaciones del Municipio Miranda del Estado Zulia. Ahora bien, el Clima Organizacional se estudió a través del cuestionario elaborado por Allen y Meyer, mientras que para Factores que influyen en la deserción de estudiantes Educativa se aplicó un instrumento realizado por LitwinStringer.

Para la aplicación de los mismos, se tomó una muestra de 50 docentes de una población de 250. En referencia a los resultados de dicha investigación, indicaron que las escuelas del Municipio Miranda en estudio poseen un clima organizacional de 4,41 donde el tipo de clima predominante fue el afectivo, con 4,68, sin embargo tanto el clima normativo con una media de 4,10 como el continuo con una de 4,46 se ubicaron en un nivel medio de significación, respectivamente.

En cuanto a los factores que influyen en la deserción de estudiantes educativa desempeñada por los docentes, puede decirse que se sentían satisfechos respecto al apoyo brindado por el director, particularmente pues han sido dimensiones con una alta aceptación. Esto podría explicarse, porque al ser instituciones educativas de carácter rural y con pocas poblaciones, existen más posibilidades de interrelacionarse, compartir, conocerse y ofrecerse apoyos tanto pares como superiores.

Al relacionar las variables de clima organizacional y factores que influyen en la deserción de estudiantes educativa según el coeficiente de correlación de Pearson, se encontró una relación media de 0,598, con un nivel de significancia del 100%. En relación a los aportes que esta investigación puede presentar para la investigación propia, resulta de interés la importancia de la

consolidación de valores y afectos de los docentes hacia la escuela. Una de las evidencias más llamativas y de pertinencia para esta investigación, se enfoca en el desarrollo de planes por parte de los directivos, como estrategia que fortalece los afectos entre los docentes, comprometiéndolos no solo con sus responsabilidades sino con las labores en equipo.

Otro trabajo que resultó importante fue el de Méndez (2013) titulado: Desarrollo ambiental como estrategia en la para evitar deserción de estudiantes, en la Revista Electrónica de Ciencias Educativa es de la Universidad Libre de Barranquilla. La investigación estuvo dirigida a diseñar un Desarrollo ambiental como estrategia en la para evitar deserción de estudiantes.

El marco teórico de esta investigación se fundamentó en varios autores siendo los más relevantes Brigham (1987), Gitman (1996) y Amador (1997). A nivel metodológico el tipo de investigación fue aplicada y analítica, calificando el diseño de la investigación como no experimental, transeccional analítica. Para el logro de este estudio se contó con una población de seis (6) personas las cuales pertenecen a distintas áreas de la empresa. En la recolección de datos se utilizó como instrumento una encuesta, la cual fue estudiada y validada por siete (7) experto en el área, dicho instrumento permitió conocer los inconvenientes dados por la falta de aplicabilidad de las políticas.

La información obtenida fue analizada y discutida, haciendo una confrontación entre el contenido del marco teórico y las repuestas obtenidas por los encuestados. Como resultado se evidenció una serie de debilidades que están afectando los procesos que se desarrollan en el departamento de crédito y cobranza, evitando la efectividad del mismo, por ello la universidad debe establecer control de ingresos y egresos.

A consecuencia se vio la necesidad de diseñar un sistema de control interno, estructurado por políticas, normas, procedimientos y formatos los

cuales permitirán mejorar el tratamiento de las cuentas por cobrar, dando como resultado inmediato una mejor rentabilidad y liquidez en la empresa y una mayor fluidez y confiabilidad de los procesos. Los aportes de este trabajo para la investigación propia, fueron de relevancia para la construcción de la variable así como el establecimiento de comparaciones entre la teoría con la realidad; de igual manera se pudieron contrastar conceptos

Ahora bien, en referencia a la variable calidad de factores que influyen en la deserción de estudiantes se encontraron diversas investigaciones en el campo de la administración educativa y gerencia educativa de gran utilidad para el estudio, entre ellas: Rodríguez (2013), presentó una investigación titulada: Gerencia Estratégica y Factores que influyen en la deserción de estudiantes en Universidad del Cesar, para obtener el título de Doctora en Educación por la Universidad Central de Venezuela.

El propósito de la investigación fue determinar la relación entre Gerencia Estratégica y Factores que influyen en la deserción de estudiantes en Universidad de la Costa ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia. Sobre la base de los enfoques teóricos que sirvieron de sustento al estudio, para la variable gerencia estratégica se asumieron las teorías propuestas por: Ivancevich (2014), Robbins y Coulter (2014), Lussier y Achua (2013); Brown (2014), entre otras, y para la variable factores que influyen en la deserción de estudiantes se consultaron autores como Malagón (2003); Davis y Neustrom (2014).

Asimismo, la investigación se tipificó como analítica, correlacional, de campo con un diseño no experimental y transversal. Utilizando una población de cuarenta y nueve (49) sujetos, específicamente seis (6) directivos y cuarenta y tres (43) docentes, se trabajó con el criterio de censo poblacional. Como técnica de recolección de datos se utilizó el cuestionario con escala tipo Likert modificada, cuya validez se estableció por el juicio de 5 expertos.

La confiabilidad fue de 0,96, para la variable gerencia estratégica y 0,97 para factores que influyen en la deserción de estudiantes, calculada mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. En cuanto a los resultados, estos se analizaron mediante la estadística analítica; concluyéndose según los resultados que casi siempre los directivos aplican una gerencia estratégica y se manifiesta el acompañamiento de gestión.

La relación entre las variables se obtuvo mediante el coeficiente de correlación de Spearman y fue de 0.65, estableciéndose una correlación positiva considerable entre ambas variables, indicando que es positiva y significativa, al nivel de 0.01, por tanto en la medida en la cual varía la variable gerencia estratégica, en esa misma medida como proporción variará la variable factores que influyen en la deserción de estudiantes.

El estudio es de gran relevancia, para las variables a estudiar en esta investigación especialmente en los aspectos referidos a el acompañamiento de gestión, además de los aportes teóricos, como por los resultados obtenidos, los cuales coinciden en algunos aspectos con el problema a desarrollar, sirviendo como base para determinar las causas que motivan a los empleados a considerar posibles cambios empresariales o no considerarlos como parte de su quehacer laboral.

También Díaz (2008), en su investigación titulada: Estrategias para el cambio organizacional en la implantación de indicadores de factores que influyen en la deserción de estudiantes, a fin de obtener el título de Doctor en Ciencias Humanas por la Universidad del Zulia. Esta investigación estuvo dirigida a determinar las estrategias para el cambio organizacional en la implantación de indicadores de factores que influyen en la deserción de estudiantes en instituciones educativas privadas en el municipio Maracaibo; tomando como referencia los planteamientos de Robbins (2008), Bateman (2013), Serna (2003) y Pacheco (2014).

El tipo de investigación fue analítica, de campo con diseño no experimental, transeccional. La población, estuvo compuesta por 47 docentes de 07 escuelas realizándose un censo poblacional. La técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario tipo Likert, validado por expertos y por una prueba piloto con una confiabilidad de 0,7865. Los datos fueron analizados con estadística descriptiva.

Los resultados indicaron que el ausentismo, jornadas de trabajo y entropía son los elementos de cambio organizacional. En consecuencia, el investigador pudo inferir la existencia de una posición ambivalente en la división del trabajo como en la organización de las tareas, la cual resulta negativa para la organización, además de una indefinición de la resistencia al cambio, lo cual representa una acción negativa para resolverla

Por la poca claridad para considerar el rendimiento del personal sobre los recursos utilizados sin la observación precisa en la ejecución de operaciones administrativas, se evidencia la inconsistencia dentro en los encuestados acerca de los factores que influyen en la deserción de estudiantes presentes dentro de las escuelas, proponiéndose la Teoría del Kaizen como estrategia para el cambio organizacional en la implantación de indicadores de factores que influyen en la deserción de estudiantes.

Se puede decir que esta investigación representa un aporte valioso para el trabajo propio, pues se presentan a nivel teórico categorías de utilidad para fortalecer el piso científico de este trabajo. Asimismo a nivel metodológico representa una referencia para el diseño de instrumentos como para el tratamiento que se le puedan realizar a los datos.

Bases teóricas

Toda investigación, fortalece su piso académico y científico a partir de las discusiones y propuestas que generan los postulados de otros autores que de

alguna manera se relacionan con la investigación y por consecuencia representan insumos para el estudio. De tal manera, que al especificar aquellos aportes que abren la ventana a discusiones de reafirmación teórica, se permiten explicar de manera detallada, concisa y profunda todo el proceso de investigación.

Para Cerda (2013, p. 171), el diseño de las bases teóricas “debe partir necesariamente de una revisión bibliográfica sobre el tema y ello con el propósito de situar el problema dentro de un sistema de conocimientos existentes y de esta manera formularlo teóricamente”. De modo, que el marco teórico de una investigación representa no solo el soporte científico, sino, la oportunidad para el investigador de contrastar lo que considera bien sea con investigaciones de otros estudiosos del tema o especialistas en las categorías que se estudian. Considerando lo expuesto, se desarrollan una serie de categorías que fortalecen el problema de investigación.

Factores que influyen en la deserción de estudiantes

El desarrollo de las Bases Teóricas de esta investigación, tendrá como base el desarrollo de una variable compuesta, la cual se define según Cerda (2013) como variables muy específicas y hasta decir que personalizadas, las cuales tienen un nombre determinado, asimismo de ellas dependen otros indicadores como categorías que fortalecen el significado de la misma. Inclusive, en algunos casos se aborda de la siguiente manera: se cataloga de tronco a la categoría principal y como cola a las categorías consecuentes a esta variable.

Ahora bien, entrando en la temática de investigación, es importante resaltar que para abordar tópicos como gestión educativa desde un punto de vista teórico, se hará mención a la indicaciones de Molins (2014) el cual señala que en esencia la categoría de gestión enfocada en el ámbito educativo se relaciona con las formas de organizar y administrar mejor las actividades de una institución educativa, orientadas a la aceleración de su desarrollo, de

asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, así también agrupar más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En resumen, se habla de gestión educativa en el proceso de toma de decisiones que debe realizar el directivo de una escuela o institución educativa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos. Al respecto, Amarante (2014), señala que la escuela de hoy requiere de quien ejerce la gestión directiva una formación y capacitación específica, pues la experiencia en la función no es suficiente; es necesario un conocimiento técnico y de fundamento, sobre la acción de conducir.

Por lo tanto, la gestión gerencial en el ámbito educativo, viene a constituir el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. En ese sentido, Robbins (2014), establece que la gestión gerencial como el análisis de tarea, diseña la manera de realizarla, seleccionando para esto a los trabajadores más aptos, capacitándolos cuando el caso lo amerita, ofertarles estímulos para que realicen las tareas adecuadamente.

Con base en lo expuesto, la gestión educativa es principalmente, el proceso de convenir y lograr objetivos de las organizaciones. Por lo tanto, implica que el gerente debe hacer todo lo necesario para consolidar las metas establecidas en la organización, propiciando la ejecución de actividades dirigidas a emplear los recursos existentes, con la finalidad de alcanzar la misión y visión de la institución de una forma exitosa.

En este orden de ideas, Serna (2012), argumenta que la gestión es parte indisoluble de la gerencia, que a su vez es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, en otras palabras, responsables del proceso económico organizado, reflejando, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta área.

Asimismo, para Koontz y Weihrich (2013), la gerencia es quien asume la gestión de una institución como responsabilidad y así como velar por el trabajo que todos ejecutan, lo cual cambia los parámetros tradicionales y transforma el concepto de administración y gestión centrándolas en la colaboración y la visión colectiva proactiva conmensurada.

Por consiguiente, el término gestión educativa constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de las instituciones de educación toda vez que el director y la organización comienza a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno, el cual no debe ser atendidas de manera dispersa, requiriendo para esto de una plataforma mínima para asegurar con éxito el cambio de la organización. En este sentido, Rojas (2014), señala la gestión en la Universidad de la costa con un deber ser, como un fin social aplicado directamente al desarrollo de los recursos humanos, sin que esto signifique un retorno en capital a los presupuestos ejecutados o establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Ahora bien, Borjas (2013), plantea que la gestión del personal directivo en las escuelas debe tomarse como un proceso para organizar y controlar los recursos, de acuerdo a condiciones óptimas que permitan garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos que se han establecido previamente. De esta manera, la ejecución de la gestión directiva debe atender a la utilización adecuada de los recursos y procesos administrativos para evitar la deserción de estudiantes en la universidad de la costa, para cumplir con la finalidad del sistema educativo, la cual es fundamental para el desarrollo, formación y capacitación de los ciudadanos creativos, participativos y democráticos que requiere el país.

De igual manera, es importante tener en cuenta las características propias de cada situación y estar conscientes de generar para cada uno un conjunto de acciones innovadoras para su desarrollo. Por tal motivo, los responsables

de la gestión directiva deben utilizar las habilidades, competencias, recursos y técnicas de manera adecuada para desarrollar los procesos asertivamente, a través de la motivación al personal, su liderazgo y una comunicación efectiva.

Considerando los aportes de los autores, resultan evidentes algunas discrepancias de criterios, pues no existe un único paradigma; el hombre como ser humano, es energía creadora de alta vibración, que requiere espacio para la libertad, la creatividad y amor incondicional para poderse expresar. De hecho, se debe creer en la capacidad del hombre, pues si éste es motivado apropiadamente y se desenvuelve en un ambiente enriquecedor, amaré el trabajo, se comprometerá, producirá e innovará. Entonces el desafío de la gestión del gerente educativo debe consistir en ser una luz, en desarrollar un sistema de trabajo en un ambiente humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas.

De acuerdo con lo expuesto, Davis y Newstrom (2014), la gestión del gerente debe alentar el crecimiento facilitando el aprendizaje en conjunto, en redes, la integración a comunidades abiertas al aprendizaje, organizaciones inteligentes, organizaciones con auténtica capacidad para el aprendizaje, organizaciones que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad para propiciar la cultura de la innovación.

Se debe destacar, al hacer referencia al gerente, su capacidad para orientar, comunicarse, implementar planes o proyectos, negociar, motivar, liderizar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el de la institución, del grupo que dirige y sobre todo de su gestión, lo cual le va a caracterizar su nivel de proactividad, de liderazgo personal y los principios de administración personal que aplica en el desempeño de su gestión gerencial.

Dentro de este mismo orden de ideas, es necesario entender que las organizaciones además de una adecuada gestión, necesitan de una estructura

que favorezca al cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante, sin generar muchas presiones dentro del personal. Dentro de este contexto, Valecillos (2013), expresa que la Universidad de la Costa posee alta capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de auto transformación de su propia estructura.

Es allí, donde aceptan ensayos (Intervenciones) con el enfoque de las estructuras paralelas de aprendizaje, contenidos programáticos para evitar la deserción escolar o los programas de desarrollo organizacional basados en los principios socio - técnicos. Estimula el cambio a todos los niveles, incluyendo en la manera de pensar y actuar del personal. Las organizaciones productivas desarrollan sus recursos humanos, la conciencia del entorno externo, aumentan al máximo el esfuerzo cooperativo, desarrollan compromiso y energía, y utilizan los recursos sociales y técnicos con eficiencia.

Al contrastar la opinión de los autores, se puede expresar que en educación los avances de la reforma educacional tienen mucho que ver con la solidez y calidad de los docentes por lo tanto se hace necesario un cambio que permita apoyar el desarrollo profesional del educador, haciendo posible la transformación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar para que docentes y directivos que laboren con niños con necesidades especiales fijen la atención en el diseño.

En torno a esto, García (2014), afirma que la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas, esto con la finalidad de fijar las soluciones más efectivas. Se trata entonces, de comprender que si hay un desarrollo profesional para el docente, pero debe mejorarse también la institución, los estudiantes y por ende adaptar los contenidos de las áreas a las necesidades internas de la comunidad educativa, y más aún si la población estudiantil presenta compromiso cognitivo, entre otros.

A la vez y en estrecha relación con estos aportes, será de relevancia la recuperación de aquellos saberes técnicos y de oficio docente construidos en los procesos de trabajo en las escuelas, se puede considerar entonces el producir encuentros que permitan a los involucrados, enriquecer los marcos de interrogación y la búsqueda de formas y estrategias de intervención que abran múltiples caminos contextualizados para responder a los retos presentes.

Eficiencia en los procesos administrativos

Cuando se presenta este punto, resulta inseparable su relación con el personal directivo de la universidad, ya que según Manes (2014), estos son los responsables de gestionar los procesos administrativos para evitar la deserción de estudiantes en la universidad de la costa y académicos, preservando el cumplimiento de cada una de las actividades para el logro de los objetivos.

Éstos conjuntamente con el subdirector y coordinadores de la institución deben planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades manejando una dirección participativa, compartida y responsable para unificar esfuerzos, obtener metas que conduzcan a una educación de calidad. Es importante destacar, que dentro del desempeño de los procesos administrativos para evitar la deserción de estudiantes en la universidad de la costa, el aspecto gerencial juega un papel fundamental, como se ha destacado. A propósito, Lepeley (2014), explica que es la gerencia el ente integrador de un conjunto de funciones entre las cuales se pueden mencionar como situaciones más destacadas o de mayor responsabilidad encuentran el de planificar, organizar, dirigir y controlar.

Sin embargo, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo componen discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar

simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección, control y evaluación.

Ahora bien, se pueden expresar las funciones de las cuales deriva la administración, es decir: la planificación académica, dirección, control y evaluación. En relación a esto, López (2014), señala que todas las funciones administrativas de la labor gerencial puede ser sintetizada en procedimientos propuestos por las modernas ciencias de la administración en cinco momentos: planeamiento, organización, dirección, control y evaluación.

Confrontando las opiniones de los diferentes autores señalados, se sintetiza que las etapas del proceso administrativo presentan una relación concadenada de la cual se traduce que la activación o letargo de una función afecta a las otras, a fin de darles el mismo grado de importancia y relevancia a todas ellas. En este sentido, el director de la universidad de educación especial debe desempeñar dichas funciones que le competen para adaptar los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar a esas necesidades especiales.

De allí que cada momento o función de la administración presente su relevancia para ser estudiado como variables pues, el director de la universidades, más aun de espacios tan delicados como es la responsabilidad de niños con necesidades especiales, debe considerar cada detalla que fortalezca las diversas estructuras de su praxis como líder.

Planificación académica

La planificación académica es la base de los procesos gerenciales, parte de un diagnóstico de las necesidades reales de la institución. Las etapas del proceso se realiza en la universidades, de acuerdo con un orden preestablecido, en este sentido, la planificación académica es la determinación de los objetivos y la elección de cursos de acción para poder lograrlos, basado

en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizar en el futuro.

En tal sentido, Ponce (2013), define la planificación académica como un proceso que consiste en fijar el curso concreto de la acción que se ha de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencias de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y número necesario para su realización, es la elección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales

Por ello, requiere la evaluación de los cambios, pronósticos, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y preparación de planes de acción. Según el autor, la planificación académica posee una importancia estratégica, puesto que como función administrativa es continua y dinámica, con base en un diagnóstico inicial donde se desarrollarán un conjunto de pautas para lograr un objetivo. De acuerdo con lo anterior, esta función conlleva a la puesta en práctica de planes para la consecución de las metas.

El gerente educativo, debe diagnosticar para saber cuáles son las necesidades de la institución, de sus alumnos y más aún si son compromiso cognitivo, auditivo, entre otras, a fin de realizar actividades cónsonas en la planificación académica con su realidad considerándose como el proceso que involucra la toma de decisiones para el establecimiento de acometidas generales y tareas específicas que permitan adaptar los contenidos programáticos para el éxitos escolar a los objetivos que se han fijado.

En este mismo orden de ideas, Medina (2014), define la planificación académica de actividades como el proceso formal, intelectual y sistemático que involucra la toma de decisiones en cuanto al establecimiento por anticipado de las acometidas generales y tareas específicas que permiten alcanzar los objetivos organizacionales.

En tal sentido, la planificación académica de actividades en la universidades requiere de altas competencias gerenciales por parte de los responsables que manejan diversas situaciones en una organización educativa, con base en las necesidades y expectativas de la educación y en los recursos con que se cuenta; de tal manera que el docente podrá diagnosticar eficientemente la realidad existente, a fin de lograr el desarrollo positivo de las actividades educativas y con ello una mayor efectividad en la aplicación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar como curriculares dentro de la organización.

Con esta orientación, Chiavenato (2013), define la planificación académica como la fase del proceso administrativo donde se fijan los objetivos que serán alcanzados, así como las acciones necesarias para alcanzar tales objetivos. El concepto señalado por el autor, explica detalladamente que para obtener una planificación académica eficiente, el gerente selecciona y desarrolla el mejor curso de acción para alcanzar los objetivos propuestos.

De tal manera, se desglosan los objetivos en varios específicos, tomando en cuenta factores internos como externos de la organización los cuales deben concebirse como un sistema operativo que asegure consistencia en los procedimientos. El uso debido de los recursos y buena disposición para hacer ajustes, modificaciones y establecer normas de control eficiente de la misión planificadora de la institución.

En relación con lo anterior, Koontz y Weihrich (2013), señalan que la planificación académica es el proceso de seleccionar misiones y objetivos, así también las acciones necesarias para estas se lleven a cabo; en tal sentido requiere, de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Por lo expuesto anteriormente, se entiende que la planificación académica es un proceso que comienza con los objetivos, define estrategias, políticas y planes desarrollados para alcanzarlos,

establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planificación académica.

Por lo tanto, la planificación académica es la función llevada a cabo por el rector universitario de la Universidad de la Costa, que proporciona las bases sobre las cuales se ha de desarrollar la acción educativa a través de la adaptación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar, las necesidades y limitaciones de dichas instituciones. A la planificación académica se transfieren los ideales, objetivos y expectativas de la comunidad y del sistema educativo, los cuales con un mínimo de costos humanos, sociales y económicos, los convierte en resultados.

Al contrastar la opinión de los autores consultados, se observa en ellos similitud de criterios por cuanto consideran la planificación académica como un proceso que fija las pautas para el funcionamiento de la organización, además existe concordancia en sus criterios al considerar esta función administrativa, como una guía para el logro de los objetivos de la institución. Por lo tanto, dada la convergencia de la conceptualización de este indicador los tres serán considerados válidos para el desarrollo del estudio.

Organización

La organización es el acto de coordinar e integrar recursos para establecer relaciones entre ellos, es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar determinados roles, coordinadamente los cuales deben diseñarse de una manera racional para asegurar que se ejecuten las actividades requeridas logrando adecuarlas entre sí para que puedan trabajar en equipos con eficiencia

Asimismo para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Según Molins

(2014), es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes ya elaborados. La clase de organización establecida, determina, en buena medida que los planes sean apropiados e integralmente ajustados. A su vez, los objetivos de una institución y los planes respectivos al permitir su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Ahora bien, en palabras de Ander-Egg (2013), en cuanto al campo de la educación, la organización es la coordinación y ordenamiento correcto de las tareas entre las personas que laboran en la institución escolar, garantizando la adecuada utilización de los recursos financieros y materiales. Concatenando las ideas para Lepeley (2014), la organización es una etapa del proceso gerencial que se encarga de agrupar multiplicidad de actividades con la finalidad no solo de alcanzar los objetivos propuestos, sino también asignar responsabilidades con bases en el supuesto que la eficiencia debe estar subordinada a la libertad individual en cuanto a la distribución de tareas.

Sobre la base de las ideas expuestas, se puede inferir que cuando las personas trabajan en equipo ejecutando sus funciones de la mejor forma posible, se alcanzan resultados efectivos, pues se unifican esfuerzos dentro de la universidades; en otras palabras; el gerente tiene el deber de ordenar esos esfuerzos, concibiendo la estructura adecuada de la unidad administrativa, crea mecanismos para poner en marcha los planes de acción.

En este mismo orden de ideas, la organización como proceso administrativo permite al gerente en la Universidad de la costa decidir el trabajo en competencias manejables, y determinar acciones para lograr los objetivos, es decir, la gerencia determina el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. Al respecto, Munch y García (2014), en coincidencia con Koontz (2014), plantean que la organización es la

agrupación de las actividades necesarias para alcanzar el logro de objetivos preestablecidos.

Bajo este criterio, la gestión directiva específicamente de la Universidad de la Costa, necesita implementar un orden específico en todas las actividades a realizar, sobre todo a la hora de adaptar los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar tomando en cuenta los recursos disponibles, para el éxito de la misma. Por su parte Donnelly (2014), afirma que resulta necesario lograr una simbiosis entre la estructura de tareas y autoridad. Por lo tanto, se define esta como el ordenamiento y acomodación de los recursos para la eficiente ejecución del trabajo previsto en los planes.

Al respecto, Bazán (2013), define este proceso como una actividad genuinamente humana mediante la cual las personas se interrelacionan e interactúan para lograr algo en común. En la universidades la organización se da donde existe la convivencia humana o sea donde dos o más personas se ponen de acuerdo para hacer algo o para conseguir los objetivos que se proponen.

Dentro de estos planteamientos, es posible afirmar que organizar es parte del proceso de la gestión educativa que consiste en buscar un objetivo común sobre los intereses individuales, y para lograrlo es necesario cohesionar esfuerzos mediante la decidida y estrecha colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa, para que solo así, se pueda conseguir una organización debidamente integrada y sólida. Por ello, se puede afirmar que una organización es una estructura integrada por elementos humanos los cuales se interrelacionan e interactúan recíprocamente, donde además se especifica la división del trabajo, se utilizan delimitaciones, normas e instrumentos para alcanzar una meta o un conjunto de fines.

Al respecto, Robbins y Di Cenzo (2014), explican que el diseño de la organización no es más que el proceso que sirve a los gerentes para

desarrollar o cambiar la estructura de su organización; claro está de una manera consensuada y generando las menores dosis de ansiedad posible. Ese proceso implica tomar decisiones respecto a cómo se asignarán los trabajos especializados, cuáles serán las reglas que rijan el comportamiento de los empleados, y en qué nivel se tomarán las decisiones.

Al analizar las conceptualizaciones propuestas por los teóricos consultados, se nota divergencia en cuanto a la manera de asumir el punto de vista relacionado con el concepto, pero sin embargo en ellas existe unidad de criterios al considerar la organización como un proceso de toma de decisiones para distribuir el trabajo y las responsabilidades para alcanzar los propósitos de la institución.

Esto quiere decir, que el director debe organizar todas las acciones para llevar a cabo la adaptación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar en el proceso de aprendizaje de los alumnos con necesidades específicas a fin de canalizar cada una de las prioridades que se pueden presentar dentro de la práctica educativa; la efectiva coordinación y organización de las funciones de liderazgo es lo que propicia el logro de los objetivos dentro de los planteles especializados en atención de niños con necesidades especiales.

Dirección

Esta función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que tiene que ver con los factores humanos de una organización, por cuanto la dirección es un proceso de gestión que apoya la toma de decisiones y el liderazgo.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto Chiavenato (2014), expone que la dirección es el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una

organización, que logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, pues resulta una función fundamental del proceso gerencial. En tal sentido, que la dirección en un contexto educativo, implica emitir órdenes, instrucciones, es decir, guiar, enseñar, supervisar y motivar a los docentes para elevar al máximo el potencial de las actividades en pro de un adecuado funcionamiento de la institución, por tanto, determina los logros de los proyectos que se emprenden.

Al respecto, Buchele (2013), señala que la dirección es la influencia interpersonal de un gerente logrando que los subordinados asuman los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. En este sentido, se considera esta función, como el proceso mediante el cual un superior (gerente), influye sobre sus colaboradores (docentes) de manera tal que se lleven a cabo las actividades previstas hacia la consecución de metas y la ejecución de sus trabajo con éxito, ya que no es solo decirles qué hacer, sino motivarlos y hacerles notar la necesidad de obtener el mejor esfuerzo.

En este mismo contexto, Munch y García (2013), definen la dirección como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión que establece la trascendencia del proceso porque fija todos los lineamientos establecidos durante la planificación académica y la organización.

A través de una correcta supervisión por parte de los responsables de la dirección institucional, se logran las formas de conductas más deseables en los miembros de la estructura organizacional; la eficiencia es determinante en la moral de los empleados, en la productividad, de tal manera que su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de la

organización y la eficacia de los sistemas de control, así como la comunicación necesaria para que la organización funcione.

De acuerdo a lo manifestado por estos autores, para alcanzar la ejecución de los planes, es necesario la participación de toda la organización, ya que todo gerente educativo debe ser facilitador, comunicador, supervisor entre otros; como sujeto activo no solamente debe tratar de adaptarse a la organización y a las exigencias del entorno, sino también orienta al personal en general. Es decir, reconciliar el interés individual con el organizacional, esto demanda una gerencia de confianza y compromiso con la institución.

Con respecto a la función de dirección, Bateman y Snell (2013), expresan que consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien dentro del trabajo. Se trata de dirigir y motivar a los empleados y de comunicarse con ellos, de forma individual o en grupo según se requiera. Por consiguiente, el gerente de las instituciones escolares debe efectuar reuniones con el personal a objeto de asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones, también establecer contactos con padres y representantes que presentan problemas económicos a fin de darle recomendaciones para la solución.

Igualmente, tramita la correspondencia y recaudos administrativos, en síntesis, promueve actividades que han de servir de refuerzo al proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto indica que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una institución que ésta logra cumplir sus propósitos para dirigirla de manera que alcance sus objetivos en la forma más óptima posible.

Por otro lado, Stoner (2014), la define como una etapa de realización de los planes de acuerdo a la estructura organizacional de motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados. En esta etapa, la gestión directiva está encaminada hacia la conducción y orientación del personal

docente a su cargo para dar cumplimiento a la planificación académica organizada de las actividades previamente establecidas. Confrontando las posturas mencionados de estos autores, concuerdan por cuanto expresan la función administrativa de dirección es un proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas y objetivos de la organización en forma eficiente dentro de un programa educativo.

En este contexto, Valecillos (2013, p. 84), dice “las acciones educativas dirigidas por el gerente educativo como líder de los miembros de la organización, comprenden una series de actuaciones instrumentadas y destinadas al aprendizaje organizacional derivado en la construcción del desarrollo de la organización inteligente”. De esta forma fomentar un cambio significativo y transformador organizacional.

Por otra parte, se plantea aunque los objetivos administrativos son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y expectativas diferentes, lo cual debe ser el punto de partida para administrarlos. En la dirección, que debe llevar a cabo el gerente educativo al implementar la adaptación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar debe contemplar, los objetivos son esenciales y dan direccionalidad y viabilidad a las estrategias implementadas, cimentadas en principios de eficiencia y eficacia para ofrecer una educación de calidad en niños con compromisos en general; especialmente los especificados a lo largo de esta investigación: los niños con necesidades especiales.

Control

El control se estudia como una etapa del proceso gerencial, debido a la dirección que ha tenido la organización para el proceso de planificación académica. En este sentido, es necesario resaltar el logro de una planificación académica adecuada y estratégica que debe ser objeto de un control orientado a cerciorarse que los hechos vayan de acuerdo con los planes. En relación al

punto, Chiavenato (2014, p. 69) explica que “el propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remedial que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas”.

De acuerdo con lo planteado, la función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está íntimamente asociada con la función de planeamiento. Este permite la retroalimentación para mejorar este proceso y corregir los errores, por cuanto permite vigilar, basándose en los objetivos y normas previamente establecida en la planificación académica. Señala el autor citado, que la fase de control presupone las existencias de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes definidores de lo que debe hacerse.

Ante lo mencionado, el control verifica si la ejecución está acorde con lo planeado y aunque relacionada con la función de organización y dirección, está más íntimamente asociado con la función del planeamiento. Muchas de las funciones administrativas y operativas de una institución están bajo la responsabilidad directa del gerente. Por lo anterior debe cuidar que cada uno de sus subordinados cumpla con las normas establecidas en la institución para lo cual debe supervisarlos el mismo.

Por su parte, Reza (2014), define el control como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de modo que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Asimismo, este autor manifiesta se debe supervisar para verificar todo el proceso haciendo uso de los requerimientos necesario.

Dentro de este mismo orden de ideas, expresa Ponce (2014), que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adaptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, para señalar las

debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. De acuerdo a lo manifestado por este autor, el control brinda al gerente el conocimiento necesario para descubrir los errores en los cuales se puede incurrir en la práctica, para abordarlos y corregirlos con criterios gerenciales.

En el mismo orden, Robbins (2014), expresa que el control consiste en el proceso para medir el desempeño actual, comparándolo con un estándar para tomar acciones administrativas y así conseguir las desviaciones inadecuadas, este autor refiere de acuerdo con ello, el control permite establecer el desempeño de los miembros de la organización, para luego tomar las acciones requeridas para conseguir los problemas.

De allí que a través del control se percibe el grado en que los objetivos trazados se lograron, para poder enmendar, mejorar y alcanzar las metas propuestas. Al examinar las ideas presentadas por los autores se observa que sus propuestas teóricas son coincidentes por cuanto se asemejan en el hecho de conceptualizar al control como una forma de evaluar resultados y proponer posibles correcciones.

Al confrontar los autores, se llega a la conclusión de que el instrumento eficaz para realizar un plan de acción, solamente comunicándose adecuadamente, éste se puede garantizar su realización. En este sentido, se define la comunicación como un proceso mediante el cual se suministra o recibe información, juega un papel importante para que la organización consiga sus fines los agentes dedican varias horas de su tiempo para establecer una buena comunicación

Contextualizando al ámbito educativo, se considera que ésta es una función correspondiente a la gestión directiva con significativo valor para el funcionamiento adecuado de la institución escolar. En cuanto a la utilidad, del estudio de esta dimensión es innegable su valor para el funcionamiento eficaz

y eficiente de la organización escolar, por cuanto a través de ellas el gerente puede gestionar adecuadamente la adaptación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar de la misma, estableciendo los objetivos, estructurando el desempeño de las actividades, dirigiendo y organizando a los grupos comprometidos en el desarrollo de las actividades.

Elementos para la eficacia pedagógica

En estos tiempos, donde los cambios representan la orden del día, cuando se busca que las organizaciones tengan un enfoque dirigido hacia el éxito, se plantea la necesidad de la promoción de los talentos de las personas que las conforman, más aun si se aspira consolidar una eficiencia pedagógica. Al respecto, resulta importante visualizar la definición del talento humano, que según Alles (2014), es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada

En consecuencia, esto implica un desafío para la Universidad de la costa, es por eso, que tendrán que velar por mantener altos niveles de eficacia pedagógica, considerando los talentos específicos de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, ya que es probable que las organizaciones que pretendan entrar al terreno competitivo estarán reclutando a las personas que se enmarquen en sus aspiraciones como institución.

Es por ello, que radica el cambio de los estilos de gestión por parte de las organizaciones, motivando al desarrollo organizacional y, por ende, al desarrollo de su personal. En este contexto, Cardona (2013), afirma que lograr una eficacia pedagógica no es una tarea sencilla, puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento.

De este modo, refiere que existen vinculaciones entre las organizaciones exitosas las cuales reconocen el talento y saben cómo desarrollar las

competencias de sus integrantes y las metas ligadas al crecimiento de la organización. Las instituciones exitosas saben cómo generar valor. Según Martínez (2014) la administración del talento humano en las áreas educativas en pro de garantizar una eficiencia a niveles pedagógicos implica una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Dado que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. No cabe la menor duda, que captar talentos humanos adecuados al sistema educativo es la única posibilidad para permanecer, crecer y generar utilidades en un nuevo orden internacional donde la globalización ha implicado una redefinición de las fronteras y límites geográficos, manteniéndose en una realidad heterogénea, llena de contrastes y ambigüedades, con una pluralidad de expresiones culturales en las conductas, gestos, hábitos de trabajo, que desafían las prácticas tradicionales de gerencia.

Al confrontar los autores se hace especial énfasis en la necesidad de que se fijen las metas individuales y grupales porque el objetivo de la organización es el de obtener resultados al más alto nivel que de igual manera dependerá de la compensación que se otorga al personal en función de su atribución a estas metas. Que en el caso de la Universidad de la Costa deben considerarse objetivos bien detallados que preparen a toda la comunidad educativa hacia la consolidación del éxito, y la preparación de los docentes para la aplicación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar, los cuales beneficiarían a los niños.

Acompañamiento docente para la educación

El acompañamiento docente es otra manera de supervisión, podría decirse que alternativa, evitando las persecuciones de los docentes, cuando más bien debe existir un proceso de orientación y guía. En este sentido, el director como

líder dentro de los centros educativos, debe ser un orientador el desenvolvimiento laboral de los docentes que debe dirigir; de modo que debe fijar estrategias que le permitan verificar las relaciones enseñanza-aprendizaje así como el rendimiento académico del profesorado, sin caer en persecuciones o situaciones punitivas.

Al respecto González (2014), explica que el acompañamiento pedagógico consiste en ser un guía para el docente; implica estar con el otro y de alguna manera ser parte de sus reflexiones dentro de la práctica educativa; el propósito es que el docente con debilidades reciba las mejores orientaciones a fin de que pueda fortalecer cada una de las mismas y potencializarlas en beneficio de la comunidad educativa.

Es por ello, que los papeles que hoy asumen los profesionales de la docencia son múltiples; ellos deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos que condicionen la práctica educativa al alcance de metas reales. Deben ser policías y asociados simultáneamente. En otros términos para que el sistema educativo pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

Por otra parte, Barroso (2013), asegura que el gerente como responsable institucional observa la institución, identifica necesidades, determina la acción correcta ante situaciones específicas; define la visión, misión y el cambio, sabiendo lo que quiere hacer y los recursos con los cuales cuenta para educar el sistema total. Cabe destacar, que las organizaciones, son diseños en el papel, como las grandes construcciones o los grandes proyectos humanos, por ahí comienzan.

De tal forma, que el acompañamiento pedagógico entre docentes con mayor experiencia y de menos experiencia, refiere hacer un intento genuino por fomentar el aprendizaje organizacional o al desarrollo de otros, mediante un

nivel apropiado de análisis de necesidades. Su enfoque radica en el intento de desarrollar capacidades que permitan el desempeño, éxito de las funciones con menos esfuerzo, lo cual evita acciones rutinarias al personal directivo.

El acompañamiento docente en la universidad de la costa, implica acciones que sirven de ayuda, entre estos entrenamientos formales u otras experiencias, con el propósito de fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal-profesional. Esto permite que las personas busquen soluciones a los problemas por sí mismas y encuentran herramientas para hacerlo, en lugar de simplemente buscar respuestas.

En este sentido, Novoa (2012), manifiesta que el acompañamiento docente, representa el conjunto de potencialidades, capacidades, conocimientos y habilidades que tienen los individuos, y que pueden desarrollar y mejorar, en todos los órdenes en los cuales se desempeñan o puedan hacerlo. Es así, como la aplicación del acompañamiento de las personas permite la innovación y potencializa las fortalezas entre ellos.

En efecto, crear nuevo conocimiento implica una actividad especializada, pueda ser realizada por unos cuantos individuos escogidos. Es un camino para irlo haciendo, en el cual la persona es un trabajador del conocimiento. La capacidad de recorrer este camino y contribuir al nuevo conocimiento es un talento implícito en todos los individuos. Por tanto, este talento referido inicialmente a las potencialidades individuales, se expresa también en los grupos y en las organizaciones sociales de los cuales estos forman parte.

Es así, como el acompañamiento docente en las instituciones formales, y en particular en las instituciones del conocimiento, forma parte fundamental de los recursos que pueden y deben ser mejorados e incrementados para fomentar y realizar la innovación y la creatividad en Universidad de la Costa sobre todo al adaptar los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar.

No obstante, Atehortúa (2013), refiere que el acompañamiento debe concebirse y verse como un proceso de apoyo a los procesos misionales de las organizaciones públicas o particulares que ejercen funciones públicas. Es por esta razón que al analizar la opinión de los autores mencionados, cuando se habla del personal directivo ciertamente hay aspectos administrativos que necesitan ser atendidos, pero la esencia es el manejo del recurso humano, es decir, la propiedad no está en la operación, ni en la tecnología, ni el recurso, sino en los procesos de interacción que se suceden entre las personas y la capacidad del gerente para regular el crecimiento y desarrollo del personal.

Tomando en consideración los aportes expuestos por los autores presentados en este punto, se puede afirmar que la institución educativa que decide abordar el proceso de adaptación de contenidos programáticos para evitar la deserción escolar debe experimentar un cambio cualitativo. Para diseñar y ejecutar ese modelo de estrategia emergente se necesita crear o modificar la visión educativa, y por lo tanto su misión, ser sensible para captar los cambios y cómo afectan al proceso educativo y prever las posibilidades de acción; y todo ello relacionado con la medida en que se desarrolla, mantiene y utiliza capacidades humanas fundamentales.

Además, de acuerdo con Valecillos (2013), se debe construir y emplear las habilidades para pensar, criticar creativamente, para comunicar ideas como conceptos, para cooperar en la indagación, en la acción, y en las propias expectativas. El objetivo es que el docente experimente cambios en su personalidad y asuma habilidades de liderazgo que realmente sean evidentes en transformaciones substanciales dentro del campo educativo.

Ámbito comunitario

El espacio de la comunidad, es un elemento de vital importancia si se quiere dinamizar la escuela, más aun si se espera que los diversos sectores se involucren en pro de enriquecer las diversas estructuras que se pueden

encontrar en la escuela. Asimismo, este aspecto es significativo si se quiere cumplir con una de las finalidades de la escuela, la cual es poder llegar a cada uno de los espacios y contextos cercanos a la misma.

Al respecto González (2014), explica que el ámbito comunitario dentro de la praxis pedagógica, representa el momento en el cual el docente se puede apropiar de la praxis educativa, además que es el momento idóneo para poner en práctica cada una de las enseñanzas que ha podido adquirir no solo con sus alumnos y compañeros de trabajo sino también durante su continua formación académica e investigativa.

Como se puede apreciar en la actualidad, la visión es un concepto familiar dentro de la noción de liderazgo de la Universidad de la costa, la mayoría de las visiones son de una persona o un grupo y se impone sobre una organización. Dentro de este marco conceptual, expone Senge (2014) que esta disciplina compartida fija un común propósito. Los que tienen un propósito común, aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo u organización, desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guiar que le ayuden a llegar a esta meta.

Asimismo, cabe destacar que Fritd (2014), hace hincapié que en presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece y en ausencia de un gran sueño, el egoísmo prevalece; pues la visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgo, cuando se está inmerso en una visión se sabe qué hacer, pero a veces no se tienen las herramientas de cómo hacerlo. Una escuela o comunidad que espera vivir aprendiendo necesita un proceso de visión compartida.

Para romper con la estructura individualista o unicelular, en los centros de trabajo educativo, el gerente educativo debe promover relaciones comunitarias que aumenten la cohesión y la solidaridad en el desempeño de las funciones del personal. La visión compartida deriva su fuerza de un interés común en el

corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. En este sentido, Fernández (2014), considera que la gestión del director es vista como una tarea, para el desarrollo y cambio curricular, los procedimientos son formales y la toma de decisiones es compartida”.

Destacando su importancia, se pueden comunicar las siguientes características de la visión compartida: crea la chispa y la excitación que eleva una organización hacia la excelencia, modifica la relación en la gente con la empresa, hasta internalizar el sentido de pertenencia, ya no es la compañía de ellos sino la compañía de todos, permite que la gente se exprese con mutua confianza y comience a trabajar en conjunto, no hay organización inteligente sin visión compartida.

Dentro de este marco se considera que los aportes más significativos de estos autores, están en señalar que estas organizaciones crean una sensación de vínculo común que impregna a la organización brindando coherencia a sus actividades. De ahí, que la visión compartida despierta el compromiso de los miembros de la organización porque ella refleja la visión personal de todas estas, es vital para las universidades como organización inteligente. Porque aumentan la energía del aprendizaje, como una función inherente donde profesores y estudiantes crean nuevo conocimiento.

En esta perspectiva, la visión personal son imágenes que la gente lleva en la cabeza. Es el sueño que cada quien tienen sobre la institución. Cuando no hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque la gente se lo ordena sino porque lo desea, cabe mencionar, que en las organizaciones con visión compartida, los valores son compartidos y ven en la escuela una realidad construida socialmente, un espacio en el cual cada uno puede aportar un granito de arena para construir y reconstruir los procesos pedagógicos, en la Universidad de la Costa. Es preciso que exista una planificación y los incentivos necesarios para implementar la creación de conocimiento

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un proceso que busca racionalizar las tareas, equipos apoyados en unificación de criterios y compromiso en tareas particulares de interés organizacional. Al respecto; Butteriss (2014), señala, que el trabajo en equipo permite promover intervenciones, trabajar con otros cuando es apropiado para la empresa a fin de colaborar en la resolución de problemas, desarrollando nuevas ideas de oportunidades.

Entre los comportamientos claves según Canton (2012), se encuentran: Utilizar disciplinas de definición del rol, fijación de objetivos, agenda y propósito de equipo, con el fin de realizar tareas de equipo; facilitar dinámicas interpersonales de equipos eficaces, utilizando reglas básicas, resolución de conflictos, herramientas de evaluación para asegurar la plena participación; desempeñar los roles del líder de equipo y facilitador; ofrecer asesoramiento, consejo a los líderes de equipo y a directivos en materia de eficacia; desarrollar oportunidades para realizar proyectos en equipo, en la organización, basados en resolver problemas mediante soluciones innovadoras.

De acuerdo a lo planteado, el comportamiento clave del trabajo en equipo se centra en definir roles seleccionando sus tareas y propósitos, estableciendo dinámicas que se regulan a través de participación y liderazgo en equipo, esto demanda espacios de asesoramiento para crear oportunidades de equipos de alto desempeño, contribuyendo de manera asertiva a la solución e innovación; pues así cada docente desde el ramo de su especialidad puede generar aportes significativos dirigidos a la consolidación de las metas organizacionales, uno de los aspectos característicos del gerente de hoy es saber trabajar en equipo.

Por cuanto está claro que el liderazgo de hoy, según lo plantea Gento (2014, p. 145), trabajo en equipo puede entenderse como el resultado de la actividad de un conjunto de personas que actúan como un método, tienen un objetivo

común y responsabilidad sobre el resultado”. Analizando lo anteriormente expuesto por el autor, el trabajo en equipo, parte del compromiso de cada uno de los miembros del grupo para contribuir con su esfuerzo y en la medida que les corresponde a impulsar consecución de los objetivos comunes

Pero, para que esta contribución individual o sectorial sea equitativa con incidencia eficaz sobre los resultados, conviene llevar a cabo de acuerdo con una contribución, previa de las responsabilidades a cubrir de este modo, la contribución solidaria tendrá un efecto multiplicador sobre el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros. De cara con lo anterior, el trabajo en equipo funcionan bajo condiciones humanas, de manera organizada, sistematizada llegando a objetivos predeterminados por una planificación académica de proyecto, que al asignar tareas particulares, ensamblan una acción educativa, técnica con fines previamente concedido.

Así mismo, puede afirmarse un equipo de trabajo, es un conjunto integrado por docentes, directores, alumnos y representantes, capaces de llegar a la unificación de criterios en la búsqueda de metas establecidas para la adaptación de contenidos programáticos para evitar la deserción escolar. Así mismo, según lo expresa Koontz y Weihnich (2014), dentro de lo que se comprende como trabajo en equipo se conjugan un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidos con un propósito común, una serie de metas de desempeño

Esta afirmación hace suponer que el trabajo en equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales, de hacer propuestas y disponer de autoridad para tomar decisiones. Asimismo, la conceptualización del trabajo en equipo suele ser según Bruce y Pepitone (2014), la unión de todos los miembros por una causa común.

De modo, que para algunas organizaciones, el énfasis puesto en el trabajo de equipos ha surgido por la necesidad de cooperación entre las distintas

funciones. Trabajar en equipo significa que todos los integrantes cooperan de la misma manera, haciendo cada uno su máximo esfuerzo por el bien común del equipo, lo cual algunas organizaciones trabajan de esta manera

Ahora bien según Fried (2014), el trabajo en equipo es una expresión utilizada con frecuencia dentro del ámbito escolar, para algunos, constituye una forma de trabajo estimulante como satisfactorio mientras para otros es una pérdida de tiempo o una forma de trabajo en la que una o dos personas hacen lo que les tocaría hacer a los integrantes del equipo, generando en muchas ocasiones desavenencias, descontentos y malestares entre los miembros de la organización.

Uno de ellos es disponibilidad e interés de personas. Se requiere una apertura mínima de comunicación, interacción y colaboración con otros para poder trabajar en equipo y solucionar conflictos. Se infiere además, que hace falta que el trabajo por realizar resulte interesante, valioso que de alguna manera sus integrantes se sientan comprometidos con él; y no trabajando de manera individualizada.

En el contraste u opiniones de los autores anteriormente mencionados, se observa que ellos presentan sus ideas desde distintos puntos de vista; pero sin embargo en el fondo, es notoria la convergencia de criterios, ya que valoran el trabajo en equipo como una habilidad importante para alcanzar organizaciones de calidad. Sin embargo, Fried (2014) destaca los problemas que pueden presentarse a nivel organizacional por la incompetencia del gerente, al adjudicarse el trabajo en equipo como pérdida de tiempo, asumiendo posiciones inclinada hacia individualidades o parcialidades en detrimento del equipo.

El estudio de esta dimensión, se considera de gran utilidad, por cuanto se puede comprender que las habilidades gerenciales, permiten que los gerentes educativos apliquen estas técnicas como una metodología para facilitar

cambios y desarrollo en las personas dentro de las organizaciones, cabe considerar que muchos directores de la Universidad de la costa requieren de habilidades individuales tales como: comunicación para que estos puedan informarse con eficiencia con los que los rodean.

El gerente educativo de la Universidad de la Costa se debe apoyar para fomentar la unión y por consecuencia el trabajo en equipos, enfocados en el mejoramiento continuo de los mismos, motivándolos e incentivándolos para que aporten ideas innovadoras y participativas en la adaptación de contenidos programáticos para evitar la deserción escolar basados en las necesidades de niños con compromisos.

Por consiguiente, tiene que saber coordinar y liderar sus proyectos, la cual implica tener condición especial para manejar las situaciones que producen estas funciones, de allí que continuamente deben estar capacitándose para aprender a promover la participación, motivar con entusiasmo a sus colaboradores, haciendo uso efectivo de su autoridad

Principios de las adaptaciones de los contenidos

En lo que se refiere, a los principios de adaptación curricular Martín (2014) plantea que los principios de adaptación curricular son amplios por lo que se podría hablar de diferentes niveles de acomodación o ajustes, es decir, de diferentes niveles de adaptación curricular. El currículum escolar que se desea para mejorar en este caso las gestiones gerenciales es de un carácter abierto, flexible o adaptable a las necesidades o características de la comunidad educativa en la que están inmersos los centros educativos.

Es por esta razón que una concepción como esta podrá permitir la puesta en marcha de un proceso de adaptación curricular desde el primer nivel de concreción (Decretos de Enseñanzas) hasta la Adaptación Curricular Individual o de Grupo. Así pues, las adaptaciones curriculares son intrínsecas

al propio currículum. Los docentes adecuan el currículum de acuerdo a las características de los alumnos.

Tomando en cuenta esto Díaz-Barriga (2014), plantea que la adaptación curricular, como proceso de toma de decisiones sobre los elementos curriculares, elementos de acceso o elementos básicos (objetivos, contenidos, metodología, estrategia de aprendizaje y evaluación) pretende dar respuestas educativas a las necesidades de los estudiantes.

Dentro de esta finalidad, la adaptación curricular, según Pérez (2014), deberá tener en cuenta los siguientes principios: Principio de normalización del acto académico: el referente último de toda adaptación curricular es el currículum ordinario. Se pretende alcanzar los objetivos mediante un proceso educativo normalizado. Principio ecológico: la adaptación curricular necesita adecuar las necesidades educativas de los alumnos al contexto más inmediato (centro educativo, entorno, grupo de alumnos y alumno concreto). Principio de significatividad: cuando se habla de adaptación curricular se hace referencia a la adaptación de los elementos dentro de un continuo que oscila entre lo poco significativo a lo muy significativo.

Así pues, se comenzaría por modificar los elementos de acceso, para continuar adaptando los elementos básicos del currículum: evaluación, metodología. Existen muchos intentos de clasificación de los distintos grados de modificación del currículum, por ejemplo, yendo desde lo más significativo a lo menos significativo. Ahora bien, se consideran los aportes de Martín (2014) que el principio de realidad para que sea factible se debe realizar una adaptación curricular es necesario partir de planteamientos realistas, sabiendo exactamente de qué recursos disponemos y a dónde queremos llegar.

Cuando se habla de dificultades de aprendizaje, se sabe que éstas pueden abarcar un abanico de situaciones complejas que iría desde aquellas dificultades leves y transitorias, que pueden ser resueltas incluso de manera

espontánea o con medidas elementales de refuerzo y/o apoyo educativo, hasta aquellas más graves e incluso permanentes, que son de más difícil solución, que requieren en muchos casos de la intervención de especialistas

Asimismo, y confrontando los diversos autores, se podría hablar también de una diversidad de adaptaciones curriculares. En este sentido, el director de la Universidad de la Costa debe tomar en cuenta cada uno de los detalles que circundan dentro del espacio escolar. En el caso de las escuelas de educación especial, los docentes como líderes y el director como guía de ese proceso de enseñanza-aprendizaje, debe visualizar las necesidades del contexto a través de diagnósticos situaciones, para que de ese modo pueda establecer las estrategias apropiadas que permitan adaptar los contenidos en consonancia con los requerimientos de los niños.

Normalización del acto académico

Las adaptaciones de contenidos, comprende los problemas de administración de las organizaciones, pero no se restringe a ellos. Por normalización del acto académico no debe entenderse administrar lo existente o mantener en funcionamiento; por el contrario, la adaptaciones de contenidos requiere que el gestor o los equipos de gestión construyan una visión sobre qué es lo que desean obtener como resultado.

En tal sentido, resulta importante considerar lo siguiente, dentro del proceso de normalización del acto académico organizacional, según Koontz y Weihrich (2013) las ideas-fuerza de la gestión están señalando que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso re-crear, re-tratar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos.

Ahora bien, si las adaptaciones de contenidos está fundada en el cálculo estratégico, postula la múltiple participación sustantiva de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias. Se reconoce que la toma de

decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que debido a su misma complejidad no puede ser restringido a un único ámbito ni a un único tiempo ni ser generada por un único actor.

No se puede entender, sin considerar a los distintos actores educativos que a través de sus prácticas ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de que lo están haciendo. Dentro de este mismo orden de ideas, según Agyrre y Schon (2014), plantean la gestión como parte de la normalización del acto académico como un proceso de toma de decisiones, esto no significa que se deje de lado los procesos concretos de implementación. Por el contrario, el reconocer los niveles de complejidad de la organización escolar supone también identificar la diversidad de prácticas, entornos, actores y premisas que hacen eficaz o ineficaz una decisión.

Más aun, supone anexar a las prácticas de los diferentes actores el análisis y la recreación de las alternativas. Tal como lo expone Pérez-Esclarín (2014), no se avanza hacia una adaptación de contenidos si las prácticas no se basan en las decisiones con niveles de asociación, negociación o consenso. De ahí que se requiera la inclusión de los implicados en la toma de decisiones. La implementación constituye una etapa tan crucial como las de diagnóstico o diseño de proyectos

Como se puede observar, jerarquizar la implementación o normalizar, no tiene por consecuencia la extensión de los controles fiscalizadores. Por el contrario, al jerarquizarla se afirma que ésta sólo puede pensarse y practicarse a través del reconocimiento de la necesidad de que sean diferenciadas según entornos particulares. La gestión se extiende a la implementación de los programas y proyectos a través de nuevas formas de integración que generen profesionalidad: la investigación, el asesoramiento, la consultoría, y la co-evaluación, las tutorías de orientación y monitoreo.

De modo que normalizar la gestión, en este caso la educativa según Davis y Newstrom (2014), incluye las prácticas de comunicación horizontal, de cooperación y de construcción de redes sociales para el fortalecimiento institucional, es por esta razón que la adaptación de contenidos no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios. Si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular, las adaptaciones de contenidos no pueden basarse en uniformidades; menos aun si se consideran los casos de escuelas que administran la educación especial.

Esto se debe, a que la magnitud, intensidad y configuración de los problemas es específica de cada entorno en particular, de cada centro educativo. No se pueden copiar proyectos ni aplicarse mecánicamente en un lugar aquellas innovaciones que resultaron exitosas en otro. La jerarquía de los procesos se traduce en la relevancia de su creación, diseño y evaluación. Si la normalización del acto académico de la gestión pone énfasis en el desarrollo de una visión de futuro al nivel de cada organización escolar, involucrada en un horizonte compartido, es porque antes ha puesto énfasis en la anticipación de resultados.

La formulación de alternativas de intervención requiere un conocimiento en profundidad de las competencias profesionales y personales específicas efectivamente disponibles en cada centro educativo. La implementación, monitoreo y sostén de los proyectos requieren también de un anclaje en la perspectiva interna de esos centros.

Confrontando los autores, se llega a la opinión de que la gestión acentúa la idea de interdependencia, se enmarca en el campo de los objetivos estratégicos y terminales de la política educativa nacional. Sin embargo, trasciende la mera aplicación de aquellos, para ingresar en el campo de las

retraducciones y especificaciones de objetivos de política estratégicos para una región, localidad o institución educativa.

Individualización

Se ha dicho ya varias veces que la preocupación por conseguir un aprendizaje y un progreso adecuado debe alcanzar a todos los alumnos. Ello sólo es posible desde la preocupación por individualizar la enseñanza, intentando en todo momento que cada cual alcance, de acuerdo con sus posibilidades, las capacidades propias de la educación. Para ello y según García (2014) la estrategia no es ofrecer lo mismo a todos, sino actuar diferente. Cabe señalar, que no es justo excluir a ningún alumno de esta finalidad por muy graves que sean sus dificultades.

Siempre se puede avanzar, siempre se puede aprender, y está en manos de todos los miembros de la comunidad hacer posible estos logros, de igual manera se puede interpretar que en algunos casos, lo que ciertos alumnos podrán aprender diferirá significativamente de lo que podrán aprender la mayoría, en palabras de Carrascosa (2012), algunos alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales sólo podrán aprender y progresar en capacidades básicas para su desarrollo individual y social, a costa de hacerlo recibiendo un currículum que se apartara sensible y significativamente del que recibirá la mayoría.

De esta manera y aunque el objetivo de la educación escolar obligatoria sea que esa separación o distancia entre lo que aprenden unos y otros sea la menor posible, es preciso reconocer que en algunos casos serán necesarias adaptaciones muy significativas del currículum oficial. Por esta razón Sacristan (2013), plantea que las adaptaciones curriculares son un continuo, en un extremo estancan aquellos cambios habituales que el profesorado introduce en su enseñanza para dar respuesta a la existencia de diferencias individuales

en el estilo de aprender de los alumnos, o dificultades de aprendizaje transitorias.

En referencia a lo planteado por los autores las adaptaciones que se apartan significativamente del currículum o adaptaciones significativas, en el caso de algunos alumnos con dificultades de aprendizaje más permanentes y seHurtados debidas a limitaciones personales o a una historia escolar y social difícil y negativa, y que estarán recibiendo una enseñanza que se diferencia notablemente de la que recibirían sus compañeros de clase o edad, en termines, por ejemplo, de contenidos a aprender, niveles de aprendizaje esperados

Al confrontar los autores, se entiende que los aportes teóricos permiten concebir lo que debe haber en un nivel de individualización de la enseñanza, y es lo que ellos necesitan para progresar. En su caso lo injusto seria ofertarles la misma enseñanza que se oferta a los alumnos sin tales dificultades. Pero los peligros que acechan en este extremo del continuo pueden llegar a desvirtuar su finalidad.

Así, por ejemplo, se puede llegar con facilidad a renunciar antes de lo necesario a objetivos que el alumno o alumna podría alcanzar de acuerdo con sus posibilidades, por no explorar exhaustivamente todas las posibilidades de enseñanza, o por no haber hecho una buena evaluación de las condiciones educativas y de las características del alumno que le facilitan o impiden aprender.

Acción pedagógica

Las habilidades del gerente educativo, implican que éste busque la manera de desarrollar organizaciones con calidad para incrementar la productividad y colaboración entre el personal, al mismo tiempo racionalice las decisiones y se dirija el trabajo hacia la obtención de las metas establecidas, en la

organización. Como las habilidades de las personas varían, no todos tienen las necesarias para desempeñar un trabajo. Sin embargo, es importante que el gerente entienda esta necesidad porque en el desempeño de las funciones del director, éstas constituyen las piedras angulares.

Dentro de este enfoque, Esté (2014) define las habilidades del docente como la capacidad del gerente para administrar los diferentes niveles aumentando la efectividad y el bienestar de la organización; de allí que, las habilidades gerenciales en lo concerniente a acciones pedagógicas en la Universidad de la costa apoyan las funciones y roles que ejecutan los gerentes, los cuales requieren de capacidad, destrezas, actitudes para generar el cambio educativo.

En el mismo orden de ideas, Mahon (2014), plantea que las habilidades gerenciales como acciones pedagógicas deben responder a una respuesta de cambio, a una compleja estrategia educacional, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, desafíos y a los constantes cambios.

Eso se entiende como un trabajo detallado en el que se conjuga la capacidad del gerente en la realización de planes y estrategias, técnicas y tácticas para sacar adelante una institución y conducirla hacia la excelencia, considerando por supuesto cada uno de los detalles que implica el desempeño pedagógico pues, cuando se tratan de escuelas que educan niños con necesidades especiales, los requerimientos y exigencias a niveles académicos, didácticos como psicológicos deben ser más explícitos que los de una institución promedio para optimizar los objetivos planteados.

En concordancia con lo antes expuesto, Gimeno (2014), señala que las habilidades pedagógicas del gerente educativo dependen en cómo se planifica, organiza, coordina, ejecuta y controla el proceso académico,

administrativo y educativo; esta definición, abarca los conocimientos que debe poseer el gerente educativo, quien necesita además entender la conducta humana, la gerencia institucional como los procesos burocráticos y administrativos para alcanzar la excelencia.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2014), presenta las habilidades del gerente “como una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, valores, estilos, capacidades, en tecnología, mayor simplicidad o complejidad, en procesos y estructuras, organizaciones, relaciones, papeles, funciones. En atención a lo expresado, todo gerente debe ser poseedor de habilidades pedagógicas, entre las que cabe destacar, las técnicas, humanas y conceptuales.

Ahora bien, al confrontar los autores la importancia de las habilidades gerenciales en el ámbito pedagógico reside en crear y mantener la organización de la institución en una solución oportuna de situaciones que atentan contra el desequilibrio, o si son inevitables, buscar las causas que lo originaron mediante el uso de la razón, analizando, evaluando y apoyando la decisión tomada en equipo, desde luego, la gente se siente coparticipe de los problemas y pone todo su empeño para encontrar la solución conveniente y justa, basada en los hechos reales.

Orientación curricular

Toda organización de orientación curricular requiere de una serie de elementos, a fin de que los propósitos entablados dentro del currículo cumplan una garantía en consonancia con la misión y visión de la institución. En tal sentido, se define currículo según Ander-Egg (2013), como el sustento filosófico, teórico-metodológico que define un tipo de conocimiento. En tal sentido, este debe adaptarse y readaptarse a las necesidades requeridas al interior de las instituciones; por ello deben garantizarse consecuentemente

acciones que faciliten la formación de sistemas curriculares aptos al desarrollo tanto de la gestión educativa como de la práctica pedagógica.

A través de la relación Analizar-Sintetizar, el gestor curricular, o el equipo de gestión, puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones.

Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis.

De igual manera el gestor curricular, según Ashong (2012), debe investigar sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados.

De tal manera, que la prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas. En el sentido de Serieyx

(2014, p. 320), expone que pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente. Confrontando los autores, se entiende que el gestor tiene gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.

De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Finalmente la gestión estratégica de la educación requiere: un enfoque claro e interrelacionado, alta capacidad de concentración, conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación, exploración permanente de las oportunidades, disciplina para el aprendizaje profundo, confianza en sí mismo, saber aprender (metaconocimiento), saberes y prácticas de colaboración, capacidad de experimentar, gusto por el riesgo, sentido de la responsabilidad, compromiso e iniciativa, profesionalidad, voluntad de servicio.

Práctica pedagógica

Las prácticas pedagógicas de los docentes las cuales están conformadas por los modelos, estilos, creencias, nos acercan a la reflexión de que estas no pueden ser reducidas a las explicaciones de los modelos pedagógicos. Poseen más dimensiones que deben ser tomadas en cuenta en el momento de analizar el ejercicio docente. Existe una cierta unidad circular entre las creencias y la acción docente. Schon (2015), habla de un proceso circular de las creencias, entendiendo por ello, que los profesores generan teoría a partir de la reflexión acumulativa de su práctica, si ésta se basa en fundamentos epistemológicos del proceso educativo.

Comprender que las concepciones epistemológicas sobre la forma de hacer ciencia subyacen a la práctica pedagógica, permite argumentar sobre el hecho de que las concepciones arraigadas al positivismo tradicional inciden significativamente en las concepciones de enseñanza. El poder flexibilizar la concepción de ciencia contribuiría a comprender otras posiciones ontológicas, sujeto-sujeto que acercarían a los docentes sobre otra forma de concebir, la realidad social desde una dialéctica crítica.

En esta perspectiva Shulman (2012), planteó que el estudio de las creencias de los docentes, los conocimientos que se empiezan a elaborar mucho antes que el profesor decida dedicarse profesionalmente a la enseñanza son conocimientos y creencias que traen consigo cuando inician su carrera docente y afectan de una manera directa a la interpretación positiva o negativa de la valoración que los docentes hacen de las experiencias de formación y la forma como han aprendido a concebir la ciencia.

La interacción comunicativa maestra alumno, permite orientar la reflexión de que los docentes imparten discursos sociales, mediante la discursividad. Lo anterior es corroborado por Bernstein y Diaz (2013), los cuales plantean que el discurso es el resultado de una producción. El proceso discursivo puede considerarse como una red compleja de relaciones sociales. Van Dijk (2013), plantea que el discurso no es solo texto, es también una forma de interacción. La práctica pedagógica debe ser entendida como el discurso complejo diferenciado que obedece a unas reglas y transformaciones.

La educación a través del discurso, el manejo del lenguaje tiene la posibilidad de fomentar la reflexión sobre el contenido del discurso manejado por los docentes donde se identifique la intencionalidad del mismo lo cual contribuiría a hacer consciente, la complejidad del acto educativo. La noción de comprender el aula como espacio de sentidos y significados deja abierta la posibilidad de profundizar en las pedagogías visibles e invisibles planteadas

por Bernstein (2014), la cual hace referencia a la estructura del control y la forma de comunicación entre transmisor (docente) y el adquiriente (estudiante).

Los resultados de esta investigación corroboran los planteamientos de los investigadores Tobin y Lamaster (2013), los cuales afirman que el sistema de creencias de un maestro es de tal complejidad que juega un papel. Existen tres núcleos de acción en donde se inscriben múltiples prácticas que constituyen las actividades pedagógicas (currículo, acción educativa, procesos de relación implicados). El currículo y sus diferentes adaptaciones suponen convertir los conocimientos específicos de un área del saber y las experiencias en procesos que puedan ser aprendidos por los alumnos, en acciones que responden a una directriz de un programa y por ende a un conocimiento de la orientación institucional.

Por otro lado, la práctica pedagógica establece unos objetivos, la formación entendida como el proceso mediante el cual se logra la aprehensión, la práctica de los valores morales, políticos, religiosos y de comportamiento social en general y la transformación de las estructuras cognitivas. De igual manera y en palabras de Gallego (2015). En la labor pedagógica del docente surgen inquietudes sobre su ejercicio, una de ellas es si el docente debe responder a un modelo pedagógico o su práctica está influenciada por sus creencias, por historia social y académica, en esta perspectiva se conocen los planteamientos del acto educativo que se centra en la función pedagógica.

Al confrontar los autores llegamos a la conclusión de que la función pedagógica se articula el enseñar con el aprender, y en consecuencia, las demás funciones son solamente instrumentales y de apoyo a la función pedagógica. La labor pedagógica del docente no se centra únicamente en la técnica de educar. De cara con lo expuesto en párrafos anteriores. Es por esta razón la función pedagógica no se limita sólo a la relación académica que se

genera en el aula de clases sino que se realiza entre docente y alumno lo que también abarca las actitudes pedagógicas de los docentes con relación a los alumnos los saberes que se generan en la interacción cotidiana en el aula de clase, donde está presente el docente en todas sus dimensiones.

Estrategias metodológicas

Las estrategias metodológicas, son atributos de identidad de la gestión educativa estratégica que procuran darle centralidad a lo pedagógico ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas; de tal manera que pueden representar según Flórez (2013), diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión está relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y problemáticas educativas a nivel metodológico.

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular, es decir lo metodológico, de la Universidad de la costa sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada, la transformación metodológica en palabras de Hodson (2014) conlleva al rediseño metodológico del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución.

En este mismo orden de ideas, como expone García (2014), asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no se alcanza reformarlas tan sólo con nuevas recetas sino una nueva manera de pensar, un

nuevo modo de ver;. Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios: a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen de la totalidad.

Así pueden entenderse las tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; b) el principio de la recursividad; y, c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes.

Además existen otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas que en algunos casos permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales. La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación.

Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad.

Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos, facilitando la gestión educativa para la adaptación de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar en la Universidad de la Costa

Desarrollo lúdico

Según, Senge (2014), esta es una disciplina de interacción en un grupo. Con técnicas como dialogo y la discusión, grupos pequeños de personas transforman sus criterios colectivos y aprenden a movilizar sus energías para alcanzar metas comunes y desarrollar una inteligencias y una capacidad mayores que la suma de talentos individuales de sus miembros. El aprendizaje en grupo a través del juego se puede fomentar en el salón de clases, entre padres y maestros, así entre miembros de la comunidad y grupos pilotos que trabajan por el cambio escolar.

En este entendido, el equipo es la unidad fundamental en las organizaciones modernas, por lo que Conejo (2013), plantea que cuando ellas aprenden de verdad no solo generan resultados extraordinarios, sin que sus integrantes crecen con mayor rapidez, es decir, el equipo como unidad anatómica del personal docente, permiten que cada uno de sus integrantes acepten cambios que conlleven a generar actitudes positivas hacia el crecimiento organización, infundiendo estados de alta sinergia colectiva

Dentro de este contexto, la disciplina del aprendizaje en equipo expresa Senge (2014), comienza en el dialogo y la discusión para reconocer los patrones de interacción que de alguna manera erosionan el aprendizaje en equipo. Cabe destacar, que la función del gerente educativo como líder propiciador del dialogo en los miembros de la organización genera la exploración libre y creativa de asuntos complejos que conducen a escuchar y a plantear la perspectiva propia del equipo.

Al confrontar los autores, se indica que al existir el dialogo se lograrán situaciones que actúen e influyan sobre la escuela como organización, como parte del entorno y como centro de actividades creativas con miras a obtener hombres con formación integral. En este sentido, los miembros de la organización con el desarrollo de esta disciplina participan exponiendo sus

ideas, proponiendo toma de decisiones pertinentes, motivadas a promover los acuerdos colectivos, respetando la mejor decisión por el bien común de la organización.

Sistemas de Variables

Variable: Factores que influyen en la deserción de estudiantes

Definición Conceptual: Gestión educativa para la adaptación de contenidos, es el proceso de toma de decisiones que debe realizar el directivo de una escuela o institución educativa, de acuerdo a su nivel de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos. Al respecto, Amarante (2014) señala que la escuela de hoy requiere de quien ejerce la gestión directiva una formación y capacitación específica, pues la experiencia en la función y en el aula no son suficientes; es necesario un conocimiento técnico y de fundamento, sobre la propia acción de conducir. Por lo tanto, la gestión gerencial en el ámbito educativo, viene a constituir el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Definición Operacional: desde un punto de vista operacional la gestión directiva deben utilizar las habilidades, competencias, recursos y técnicas de manera adecuada para desarrollar los procesos asertivamente, a través de la motivación al personal, su liderazgo y mediante una comunicación efectiva, por esta razón las variables presentes en la gestión directiva optimizan la eficiencia en los procesos administrativos, además de otorgarle grados de planificación académica organización, dirección, control, elementos para la eficacia pedagógica, además de brindar un acompañamiento docente para la educación en el ámbito comunitario con un trabajo en equipo. Ver cuadro 1.

Cuadro 1
Operacionalización de la variable

OBJETIVO GENERAL	Analizar los factores que influyen en la deserción de estudiantes la universidad de la costa.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Describir la eficiencia en los procesos administrativos para evitar la deserción de estudiantes en la Universidad de la Costa.	Factores que influyen en la deserción de estudiantes	Eficiencia en los procesos Administrativos.	Planificación académica Organización Dirección Control
Identificar los elementos para una eficacia pedagógica en la Universidad de la Costa.		Elementos para la Eficacia Pedagógica	Acompañamiento Docente para la Educación Ámbito Comunitario Trabajo en Equipo
Identificar los principios de adaptaciones de contenidos programáticos para evitar la deserción escolar la universidad de la costa.		Principios de las adaptaciones de los contenidos programáticos para evitar la deserción escolar	Normalización del acto académico Individualización
Caracterizar la acción pedagógica para la adaptación de contenidos programáticos para evitar la deserción escolar en la Universidad de la Costa.		Acción pedagógica	Orientación Curricular Practica pedagógica Estrategias Metodológicas Desarrollo Lúdico
Formular lineamientos teóricos para la mejora de la gestión educativa y adaptación de contenidos programáticos para evitar la deserción escolar en la Universidad de la Costa.			Según los resultados de la investigación

Fuente: Elaboración propia (2016)