



Perfil de los gerentes educativos en los núcleos del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. Estado Zulia

Profile of educational managers in the nuclei of the National System of Youth and Children's Orchestras of Venezuela. Zulia state

Profilo dei dirigenti educativi nei nuclei del Sistema Nazionale delle Orchestre Giovanili e di Bambini del Venezuela. Stato di Zulia

Roberto Andrés Fernández Fernández
Universidad del Zulia. Facultad Experimental de Arte. Escuela de Música.
Fundación Escuela Integral de Música de La Villa del Rosario.
robertofedaluz@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1032-7854?lang=es>

Resumen

El propósito de esta investigación fue comprender el perfil de los gerentes educativos en los núcleos del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de la región zuliana. El desarrollo del mismo se sustentó en autores como: Piñero (2021), Parra y Jiménez (2021), Yovera (2020), Zigue y SanMartín (2019), Flores et al. (2022), Chen y Ruiz (2020), entre otros. Se trata de un estudio sustentado metodológicamente bajo enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico, cuyas unidades de información estuvo conformada por cinco directores de núcleos de El Sistema en la región zuliana de los municipios Maracaibo, San Francisco y Costa Oriental del Lago. La información fue recolectada a través de un cuestionario digital compartido a los directores, cuyas preguntas fueron estructuradas para ser respondidas de forma abierta. Entre los resultados más relevantes se mencionan que los directores poseen competencias gerenciales evidenciadas a través del recuento de sus experiencias, además de estar en una estructura centralizada, pueden responder a problemáticas atendiendo a necesidades propias de los entornos educativos los cuales gerencian. También se evidenció competencias gerenciales relacionadas a las relaciones interpersonales, resolución de problemas, liderazgo, planificación, trabajo en equipo y organización de procesos.

Palabras clave: El Sistema, Educación, Educación musical, Gerencia Educativa, Competencias.

Abstract

This research was conducted in order to develop a better understanding of the profile of educational managers in the nuclei of the National System of Youth and Children's Orchestras in the Zulia region. Its development was supported by authors such as: Piñero (2021), Parra and Jiménez (2021), Yovera (2020), Zigue and SanMartín (2019), Flores et al. (2022), Chen and Ruiz (2020), among others. This is a methodologically supported study under a qualitative approach, with a phenomenological design, whose information units were made up of five directors of El Sistema nuclei in the Zulia region of the municipalities of Maracaibo, San Francisco and Costa Oriental del Lago. The information was collected through a



digital questionnaire that was shared with the directors, whose questions were structured to be answered openly. Among the most relevant results, it is mentioned that the directors have managerial competencies evidenced through the recount of their experiences, and that, in addition to being in a centralized structure, they can respond to problems and needs of the educational environments which they manage. Management skills related to interpersonal relationships, leadership, problem solving, teamwork, and planning and organization of processes were also evidenced.

Keywords: El Sistema, Education, Musical education, Educational Management, Competences.

RIASSUNTO

Lo scopo di questa ricerca è stato quello di comprendere il profilo dei dirigenti educativi nei nuclei del Sistema Nazionale delle Orchestre Giovanili e di Bambini della regione di Zuliana. Il suo sviluppo è stato supportato da autori come: Piñero (2021), Parra e Jiménez (2021), Yovera (2020), Zigue e SanMartín (2019), Flores et al. (2022), Chen e Ruiz (2020), tra gli altri. Si tratta di uno studio metodologicamente supportato da un approccio qualitativo, con un disegno fenomenologico, le cui unità informative erano costituite da cinque direttori dei nuclei di El Sistema nella regione Zulia dei comuni di Maracaibo, San Francisco e Costa Oriental del Lago. Le informazioni sono state raccolte attraverso un questionario digitale che è stato condiviso con gli amministratori, le cui domande sono state strutturate per avere una risposta aperta. Tra i risultati più rilevanti si segnala che gli amministratori hanno competenze manageriali evidenziate attraverso il racconto delle loro esperienze e che, oltre a trovarsi in una struttura centralizzata, possono rispondere ai problemi e alle esigenze degli ambienti educativi che gestiscono. Sono state inoltre evidenziate capacità gestionali relative alle relazioni interpersonali, alla leadership, al problem solving, al lavoro in team, alla pianificazione e organizzazione dei processi.

Palavras chave: El Sistema, Educazione, Educazione musicale, Management Educativo, Competenze.

Introducción

El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela es un modelo educativo que ha proporcionado educación musical gratuita y de alta calidad a niños y jóvenes de los estratos sociales menos favorecidos. El sistema ha superado las barreras sociales, económicas, al proporcionar instrumentos, becas entre otros beneficios a sus estudiantes. (Verhagen, Panigada y Morales, 2016).

En este sentido, Venezuela fue un impulsor del cambio en el significado de la educación artística en los procesos formales de educación. Farro (2020) señala que, en las instituciones educativas, es común que la educación artística se considere un



atributo de los estudiantes con habilidades específicas. Sin embargo, la educación en un área artística ha demostrado que contribuye al desarrollo de las competencias del estudiante. Por lo tanto, algunos programas de formación consideran la incorporación de estos contenidos en el aula para su aplicación transversal. Además, la educación artística tiene un valor importante en los procesos de aprendizaje, ya que contribuye al desarrollo integral del estudiante. En Venezuela, la educación artística se basa en una visión accesible e inclusiva, que forma parte de la filosofía de El Sistema para la transformación social.

Los programas de El Sistema son el reflejo de su consolidación institucional. Estos programas se originan de procesos creativos e innovadores que responden a las necesidades de los entornos, tanto locales como globales. Los programas de formación orquestal y coral representan la misión principal de El Sistema. Verhagen et al. (2016) señalan que los liderazgos que surgen de El Sistema se alinean a una praxis educativa artística contextualizada, creativa y reflexiva, que integra valores culturales y sociales, y que puede adaptarse a la gestión de los núcleos.

En cuanto a la formación gerencial en nuevos liderazgos, El Sistema, responde a una práctica educativa llamada a la reflexión, al contexto y la reflexividad, dentro de valores socioculturales de la filosofía de El Sistema. En este sentido, Verhagen et al. (2016), describen que estos nuevos gerentes no solo responden a este perfil, sino también a los desafíos de la gestión en cada espacio de formación musical de El Sistema.

Para fortalecer el perfil de los nuevos directores de núcleo y adaptarlo a las necesidades del entorno, se creó en 2010 el Programa Nacional de Formación Académica para Jóvenes Docentes y Directores de El Sistema. Este programa, que cita a Vergahen et al. (2016, p.38), tiene como propósito formar a cientos de jóvenes líderes provenientes de todo el país, para potenciar sus competencias musicales, personales, pedagógicas y de gestión. Para ello, ofrece una amplia plataforma de asesoramiento y actualización permanente.

En este contexto se plantean las siguientes interrogantes: ¿Es realmente este programa de formación de nuevos directores de núcleo accesible a todos quienes están liderando en estos momentos los núcleos del estado Zulia? ¿Las competencias desarrolladas en los directores son habilidades adquiridas por este tipo de formación o por la experiencia adquirida en el tiempo que asumen dichos



liderazgos artísticos y administrativos? ¿Se pueden evidenciar las competencias gerenciales educativas en estos espacios de formación artística?

Esta investigación se realizó con base en los aportes de directores de núcleos de formación orquestal y coral en Maracaibo, San Francisco y la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. El objetivo fue comprender el perfil de los gerentes educativos en los núcleos del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de la región zuliana. Esta investigación es relevante desde el punto de vista teórico porque permite contextualizar la información recabada con los modelos de gestión de la educación aplicados en El Sistema Zulia. Estos modelos consideran elementos que las instituciones educativas de educación formal utilizan para establecer el perfil de sus líderes, tanto en tiempos post pandémicos y de auge tecnológico, como en entornos de formación en las artes.

Fundamentación teórica

La gerencia educativa en Venezuela

La gerencia educativa hoy en día es una competencia que está inmersa en los diferentes procesos administrativos de una institución, con el fin de lograr la calidad educativa. Por lo tanto, se encuentra relacionada con todas las prácticas y capacidades, no solo del directivo, sino también de todo el equipo de trabajo. Este equipo debe participar en los procesos de innovación, diagnóstico, diseño y evaluación de las dinámicas escolares, para cumplir indicadores de calidad y ofrecer una educación que responda a los reales contextos de las comunidades.

La gerencia educativa es una disciplina reciente, pero su importancia es cada vez más clara. Los países están haciendo esfuerzos para fortalecerla, y los profesionales de la educación están trabajando para desarrollar las habilidades necesarias para liderar procesos educativos pertinentes y exitosos. En Latinoamérica, esta tendencia es particularmente notable, con programas de formación que están ayudando a desarrollar las competencias directivas de los educadores.

Por consiguiente, relacionar estos conceptos con la educación se considera transitar desde el punto de la administración, donde poco a poco se va dirigiendo a elementos culturales inmersos en cada nivel de localidad, llámese país, región,



ciudad, pueblo, e incluso cada institución, englobando aspectos delimitados en las políticas gubernamentales desde un macrocontexto, hasta considerar ámbitos específicos, en las que cada institución educativa está inmersa (Osorio et al., 2020).

En la actualidad, cuando se habla de gerencia en las organizaciones educativas existe la tendencia de interpretarla desde una mirada vertical, cuyos lineamientos están centralizados, a través de la persona o institución que rige aspectos ligados a la cultura de la organización en sí. Por consiguiente, las decisiones emanadas desde esta mirada, en la mayoría de los casos, no responden a contextos reales, dejando de ser flexibles y adaptables a los requerimientos que la escuela, como centro de formación, requiere y necesita.

En este sentido, Piñero (2021) describe al docente pero en el rol de gerente educativo, de forma autónoma y en consonancia con lineamientos que dictan las políticas gubernamentales emanadas del ministerio responsable de la educación, debe no solo cumplir con estas directrices, sino también establecer una conexión con su realidad educativa, en contexto con las necesidades y los requerimientos de todos quienes conforman la comunidad, es decir, estudiantes, representantes, localidad, docentes, personal administrativo, personal obrero, jefes de departamento, entre otros.

En el contexto venezolano, son muchas las situaciones en donde están inmersas las instituciones educativas. Hasta no hace mucho se tenía el problema de la pandemia, junto con sus hechos dentro de los modelos gerenciales, en cuanto al qué hacer y cómo afrontar dicho contexto sin interrumpir la prosecución académica. Pero, también se debe señalar que ya existían otro tipo de conflictos haciéndose evidentes dentro de las dinámicas de funcionamiento de las escuelas. En este contexto, Parra y Jiménez (2021), describen dichos problemas en cuanto a conflictos gremiales, problemas de infraestructura las cuales se acrecentaron durante la pandemia, falta de conexión de internet, migración, fuga de personal capacitado, crisis de energía, entre otros factores.

Lo anterior solo demostró que el sistema educativo venezolano ha experimentado una caída incesante en cuanto a su óptimo funcionamiento, donde el estado como garante del bienestar ciudadano, a través de sus directrices, producen un efecto donde el futuro y proyecto país diverge de lo que la educación se entienda,



comprendiendo esto como un hecho racional, progresista, además de trascendente para nuestra sociedad.

En concordancia con lo expuesto por Piñero (2021), Parra y Jiménez (2021) aportan que en las instituciones de educación ha mermado el poder de decisión y acción, producto de la centralización en cuanto a la gerencia, la real toma de decisiones, sumando la carencia de recursos financieros para la gestión de objetivos, desmotivación, carencia de personal docente calificado; en general de todo su talento humano; esto sin considerar la deserción estudiantil.

Los modelos gerenciales deben ser flexibles, adaptables y aplicables en diferentes contextos educativos, ya que su vigencia está determinada por el contexto temporal y la interacción de los actores educativos. La gerencia educativa en Venezuela debe considerar la condición humana en la toma de decisiones que respondan y se adapten a las necesidades del contexto educativo.

El gerente educativo entonces debe considerar su gestión basadas en perspectivas tradicionales dentro de un marco gerencial estructurado, apoyado en principios de validez y sistematización de procesos, sometiéndose a acciones que invitan a la planificación, organización y evaluación; también, debe apoyarse en principios gerenciales que lo inviten a activar su parte creativa e innovadora en un contexto desestructurado, donde no exista una sistematización producto de la existencia de entornos muy impredecibles, siendo esto considerado como una posibilidad donde el gerente considere este escenario en cualquier momento, además de poder enfrentarlo de manera eficaz.

Piñero (2021) sostiene que la gerencia educativa debe ser repensada de manera más amplia e inclusiva, que involucre a todos los actores educativos. Esto es necesario para cumplir con los objetivos curriculares, académicos, administrativos, extensionistas y de investigación de manera efectiva y eficiente. Este proceso es heterogéneo y dinámico, y requiere que el gerente se desenvuelva en escenarios transdisciplinarios emergentes.

Yovera (2020) afirma que la mirada gerencial transdisciplinar proporciona diferentes puntos de vista a una misma situación. La incorporación de diferentes características puede contribuir a mejorar el aprendizaje, mediante planteamientos diferentes que se apliquen a la realidad para generar conocimiento.



La gerencia de la educación de forma transdisciplinar es un enfoque que considera que el aprendizaje es un proceso complejo y dinámico que involucra a diferentes actores y factores. Este enfoque tiene como objetivo promover un pensamiento profundo y transformador en los estudiantes, y para ello incorpora diferentes elementos y aplicaciones. También tiene en cuenta el efecto de la globalidad, ya que los procesos educativos están cada vez más interconectados.

La educación debe tener una mirada gerencial que integre diferentes aspectos, como la generación de conocimiento, la pertinencia social, la cultura, lo académico y lo político. El gerente debe enfocar sus esfuerzos en relacionar el estudiante con su realidad, estableciendo hechos que impacten su entorno más próximo y sus propias motivaciones. Esto se puede lograr a través de una educación integral, donde las disciplinas coexisten y encaminen la adquisición de un conocimiento altamente significativo.

Perfil del gerente educativo

El ejercicio gerencial en una institución educativa es un proceso que orienta y conduce el trabajo del docente, así como también sus funciones dentro de la escuela con su entorno, con el fin de lograr objetivos trazados mediante el trabajo mancomunado de todos quienes hacen vida en la comunidad, ofreciendo un servicio de formación con altos estándares de calidad, coordinando múltiples tareas para lograr proyectos comunes. Sin duda alguna, son muchos los elementos los cuales describe la acción gerencial dentro de un entorno escolar, sin embargo, hay un elemento que puede ayudar al éxito, siendo un perfil de competencias profesionales un elemento clave dentro de todos estos procesos.

Zigue y SanMartín (2019) afirman que el gerente educativo debe dirigir y orientar a todos los actores de la comunidad educativa, y administrar los recursos para garantizar la calidad del servicio. Por lo tanto, se encarga de mejorar los procesos curriculares, las relaciones docentes, las relaciones de la escuela con la comunidad y las relaciones de la comunidad con el entorno.

Piñero (2021) coincide con Zigue y SanMartín (2019) en que el gerente educativo debe fomentar las relaciones interpersonales con todos los miembros de la comunidad. Para ello, debe asumir una actitud ética y respetuosa, comprender las ideas y opiniones de los demás, y crear un ambiente de trabajo armonioso y



productivo. Por lo tanto, un gerente educativo propicia las condiciones para solucionar eventualidades, situaciones o problemas, a través de la comunicación asertiva, teniendo la capacidad de controlar acciones los cuales conduzcan al logro de objetivos.

También, el ejercicio de la gerencia educativa considera un equilibrio de procesos mentales entre toda la comunidad, esto con el fin de fomentar la creatividad, logrando así el desempeño de acciones que no precisamente estén atadas a normar, o modelos rígidos, haciendo de la praxis gerencial algo enmarcado dentro de la flexibilidad y la adaptabilidad. El objetivo es crear un ambiente de trabajo que fomente la toma de decisiones acertadas y la resolución de problemas.

Piñero (2021), complementa lo anterior expresado con el hecho de considerar implementar modelos los cuales ayuden a reestructurar los sistemas de organización derivados de las normas pautadas por la centralización, de tal forma que se puedan adecuar ciertos requerimientos de forma interna, en donde se considere la realidad y el entorno educativo con sus necesidades, de manera que se genere un ambiente de trabajo productivo, cómodo y exitoso.

Además de las responsabilidades mencionadas anteriormente, los gerentes educativos deben tener la capacidad de comprender los procesos administrativos y educativos en un mundo globalizado. Esto es esencial para la toma de decisiones acertadas. Flores, López, Zulema y Flores (2022) coinciden en que la formación continua es clave para el desarrollo de las competencias gerenciales de los docentes. Esta formación debe centrarse en el desarrollo de habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

El gerente educativo debe estar comprometido con los cambios del pensamiento y paradigmas que la sociedad demanda. Esto es necesario para mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, este compromiso no puede lograrse solo. El gerente debe trabajar para fortalecer las competencias de su equipo de trabajo. Flores et al. (2022) coinciden en que los gerentes educativos deben romper los paradigmas tradicionales de gestión y ser flexibles ante los cambios.

Se considera que los docentes deben tener competencias gerenciales para poder resolver problemas relacionados con la planificación de recursos, la administración y el financiamiento. Estas competencias les permitirían gestionar de manera eficiente los recursos de la institución educativa y garantizar la calidad de la educación, lo



cual requiere de un profesional con habilidades administrativas adecuadas a las necesidades de la institución, haciendo el docente uso de su conocimiento para poder hacer frente a situaciones o problemas, evitando acciones al azar, la improvisación, fomentando la prevención de eventualidades como parte de su buena acción gerencial.

Competencias gerenciales en el ámbito educativo

Los líderes educativos deben tener habilidades que beneficien a la institución y a la comunidad en general. Estas habilidades deben estar alineadas con la filosofía de la institución y deben conducir al desarrollo de proyectos pedagógicos que promuevan el bienestar individual y grupal.

En este aspecto, Chen y Ruiz (2020, p. 28), aportan que si tal habilidad se define como conjunto de un número de funciones, como profesionales como aquellas demarcadas por la institución los cuales permiten concretar acciones, se invita a la comprensión acerca de aquellas habilidades inherentes a la persona de forma individual, donde el autoconocimiento es esencial para el desarrollo personal y profesional. Implica conocer tanto las fortalezas como las debilidades propias, tanto en el plano físico, emocional y mental, como en el plano interpersonal y de trabajo en equipo.

La competencia es la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades y comportamientos para resolver problemas en el ámbito profesional. Por tanto, ser competente implica la realización de actividad profesionales, desarrollo de proyectos de forma oportuna, resolver problemas, a fin de lograr resultados dentro de parámetros de calidad aceptables. Esto también implica conocer aquello que se hace, suponiendo capacidad para innovar, generar nuevo conocimiento, y en específico aprender (Chen y Ruiz, 2020).

La educación que se centra en el desarrollo de competencias prepara a los estudiantes para el mundo real, donde los conocimientos y habilidades deben ser aplicados de manera flexible y adaptable., dándole una naturaleza de transferibilidad hacia otras situaciones, siendo una capacidad no exclusiva para tareas específicas. En este sentido, la definición de ser competente debe partir de la capacidad de análisis, observación e intervención en un entorno cuya dinámica es compleja,



donde se interrelacionan aspectos técnicos con todos aquellos elementos presentes en nuestra sociedad, como lo es la cultura, la tecnología, lo político, lo social, entre otros. Chen y Ruiz (2020) sostienen que las personas directivas deben poseer un conjunto de habilidades y conocimientos que les permitan trabajar eficazmente para alcanzar los objetivos de la institución.

Las competencias de un directivo docente estarán definidas por aquellas capacidades las cuales contemplen la visión estratégica, permitiendo así gestionar su liderazgo, e incluyendo competencias, saberes, vivencias, convirtiéndose en un actor transformador para la educación. El líder educativo también supervisa todos los procesos administrativos y académicos. Su objetivo es crear una educación que sea productiva, investigativa, autónoma y tecnológica. En esta educación, los estudiantes juegan un papel protagónico y participativo, desarrollando múltiples dimensiones de su conocimiento y habilidades, desde intereses personales hasta profesionales.

Por lo tanto, El gerente educativo debe ser competente para responder a las necesidades del mercado y elevar la calidad de los procesos de la organización. Por lo tanto, las capacidades de cada individuo deben ser congruentes con el puesto que asume, y es necesario desarrollar aspectos como gestión del cambio y capacidad de innovación. Con estas habilidades, el gerente educativo podrá atender de forma eficaz a los requerimientos del entorno y ser competitivo acorde a las necesidades de la institución (Flores et al., 2022).

Según Flores et al. (2022), existen algunas competencias que el gerente educativo debe desarrollar, esto dentro de un enfoque de la gerencia de las organizaciones, y quedan descritas de la siguiente forma:

- Competencias conceptuales: Definida como la capacidad de utilizar los conocimientos, conceptos, hechos y principios adquiridos a través de las experiencias y la formación académica, para organizar de forma sistemática los intereses de la institución educativa y tomar decisiones que beneficien a la organización.
- Competencias técnicas: Definida como las capacidades del gerente para utilizar procedimientos, métodos y herramientas de una disciplina le permiten realizar actividades específicas de manera eficaz.



- Competencias humanas: Definida por aquellas capacidades para trabajar y relacionarse con otras personas son fundamentales para el éxito de cualquier gerente. Estas capacidades incluyen la capacidad de establecer relaciones positivas y productivas con individuos y grupos, la capacidad de motivar y comprometer a los empleados, y la capacidad de resolver conflictos de manera efectiva.

La UNESCO, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, publicó en 2000 una descripción de las competencias que deben poseer los responsables de la gestión educativa en las instituciones escolares. Estas se pueden describir de la siguiente manera:

- Competencia de liderazgo: conjunto de procesos que guían a las personas y los equipos hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, sin el uso de la fuerza. Está estrechamente relacionado con la capacidad de generar entusiasmo y compromiso para el trabajo colaborativo. Los indicadores de liderazgo incluyen la capacidad de inspirar a los demás a cambiar, comunicar una visión de futuro, promover el trabajo en equipo y actualizar el aprendizaje..
- capacidad de establecer comunicaciones efectivas dentro y fuera de la organización. Los gerentes educativos deben ser capaces de escuchar y hablar de manera efectiva, y de intercambiar información de manera clara y concisa.
- Competencia de negociación: esta competencia es entendida como un proceso en el cual los actores, cuando hay situaciones de conflicto o con intereses diferentes, pueden entablar una comunicación generando soluciones aceptables, teniendo como consecuencia se genere un compromiso. Entre los indicadores los cuales evidencian esta competencia se mencionan: Propuestas metodológicas donde los conflictos se resuelvan a través de perspectivas donde todos ganen, análisis, comprensión de los intereses personales, tanto ajenos como diferentes, instaurar el dialogo, el valor de la confianza para establecer mecanismos de comunicación, y la comprensión como proceso para llegar a acuerdos.
- Competencia de resolución de problemas: capacidad de identificar, analizar y resolver problemas de manera efectiva. Es una habilidad importante para los gerentes educativos, ya que les permite tomar decisiones informadas y mejorar la eficiencia de la organización. Entre los indicadores que pueden medir evidenciar



esta competencia se mencionan: posibilidad de mejora continua a las instituciones, articulación de tareas inmediatas con visión a largo plazo, observación de eventos desde una mirada global y sistémica, análisis de alternativas de soluciones.

- Competencia de anticipación: Se trata del desarrollo de competencia donde se comprenden las acciones de presente de forma prospectiva para responder a eventos futuros, y se es evidente a través de la aplicación de métodos que así lo indiquen.
- Competencia de trabajo en equipo: Consta del trabajo la cual articula actividades laborales de un entorno en donde las personas quienes la integran se involucran para lograr un fin en común, logrando una interdependencia entre los que participan, asumiendo misiones específicas. Esta competencia puede ser evidenciada a través de: la capacidad de estimular al equipo en redes de colaboración, la articulación del trabajo a través de la concreción de proyectos, el valor de la colaboración de información, construcción de conocimiento, y la estimulación continua de la formación del equipo de trabajo.

Metodología

Este artículo utiliza un enfoque cualitativo, ya que este enfoque permite comprender un fenómeno desde múltiples perspectivas, teniendo en cuenta el contexto físico, cultural y social en el que se desarrolla. Esto ayuda a comprender el fenómeno en términos de las personas, los acontecimientos y los procesos que lo conforman.

El paradigma utilizado es el interpretativo, ya que, consigue la construcción del conocimiento desde la mirada de las experiencias para la comprensión del mundo, reconociendo en su configuración la influencia de las subjetividades, de manera que, el conocimiento generado se asume como el resultado de la construcción humana, lo cual no solo se limita al acercamiento a las respuestas de problemas a través de soluciones, sino que es transformador, abriendo el camino a otras posibilidades epistemológicas (Beltrán y Ortiz, 2020); razón por la cual se escoge este paradigma como perspectiva que busca una concepción del fenómeno gerencial desde una mirada compleja, multifactorial y por ende holística.



Para la toma de informantes clave se estableció un criterio de elección de directores de núcleos de El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles pertenecientes al estado Zulia, siendo estos delimitados a cinco (5) directores artísticos de los núcleos Metro de Maracaibo, San Francisco, Cabimas, Universidad Rafael Bellosó Chacín y Santa Rosa de Agua. El análisis de la información recolectada se da a través de un proceso de categorización que ayudan a cumplir el propósito de investigación, siendo este direccionado a comprender el perfil de los gerentes educativos en los núcleos del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de la región zuliana, de tal manera que, utilizando los aportes teóricos tomados de Chen y Ruiz (2020), UNESCO (2000) y Flores et al. (2022).

Se realizó una categorización del perfil del gerente educativo delimitado en hallazgos o indicativos que así se puedan evidenciar. Estos hallazgos son: 1. Conocimientos, habilidades, capacidades gerenciales, 2. Elaboración y planificación de proyectos, 3. Organización de los procesos, 4. Elementos de gestión de la calidad, 5. Procesos de comunicación, 6. Promoción de valores en el ejercicio Gerencial. Como técnica de recolección de datos, se utilizó una entrevista estructurada con seis (6) preguntas abiertas, que corresponden a cada uno de estos hallazgos, la cual fue compartida a cada uno de los informantes clave, a través de un formulario electrónico, utilizando la plataforma GoogleForms para tal fin.

Dicha información fue tomada luego del Excel el cual genera dicha plataforma, plasmada en cuadros organizados por preguntas, de manera que se puedan encontrar temáticas, relaciones, diferencias, información considerada para elaborar una interpretación de los mismos y plasmar reflexiones.

Resultados

Los hallazgos de esta investigación se basan en la complejidad de las competencias gerenciales y en la forma en que los directores de El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, en el estado Zulia, las adaptan a las circunstancias. Para llegar a estos hallazgos, el investigador se involucró en las narrativas y descripciones compartidas por los directores, basados en sus propias experiencias.



Hallazgo 1. Acerca de los conocimientos, habilidades y capacidades gerenciales

Cuadro 1

Conocimientos, habilidades y capacidades gerenciales

Informante	Información recolectada
1	El nivel de medio a bajo. Los directores no reciben capacitación para asumir sus funciones.
2	Competentes. Atentos y serios en su organización.
3	De muy alto nivel. Conocimiento en base a la experiencia de años de pruebas ensayo y error, tradición oral, inducción. Habilidades en la creatividad, resolución de problemas. La mayor capacidad es estar siempre dispuestos a la formación continua, la mejora. La experiencia es lo que nos define, el tener la oportunidad a muy temprana edad. Más no así, el tener una formación universitaria o maestrías.
4	Gerencialmente debe poseer un nivel mínimo por lo menos, tener la idea y liderazgo es importante; la capacidad y habilidad musical debe ser de muy alto nivel para mantener a todos los q en el participe sea de constante inspiración y por ende mejor formación de cada alumno.
5	Cómo directora del núcleo Urbe, busco personal capacitado y estudiado. Si bien estamos "comenzando a integrar personal al equipo" los que tengo son profesionales en cada una de sus áreas.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los resultados de la investigación sugieren que los directores de El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, en el estado Zulia, poseen altas competencias gerenciales, creativas y de resolución de problemas. Además, son fuentes de inspiración para su comunidad estudiantil.

Sin embargo, también se encontró que no existe una capacitación formal en el desarrollo de estas habilidades. Los directores adquieren estas competencias a través de la experiencia, asumiendo el rol de director y aprendiendo a través del ensayo y error.



Uno de los informantes afirmó que no existe una capacitación para asumir las funciones de director. Esto sugiere que los directores deben tener una formación sólida en música y experiencia en el ámbito artístico.

Hallazgo 2. Acerca de actividades de elaboración y planificación de proyectos

Cuadro 2

Actividades de elaboración y planificación de proyectos

Informante	Información recolectada
1	Realizando estudios de formación referentes a sus funciones porque si no te capacitas te quedas atrás con los procesos.
2	Sí son necesarios. Nuestra actividad laboral requiere una planificación anual que oriente los esfuerzos de todas las cátedras. De igual forma, la elaboración de proyectos es clave para lograr mejoras a nivel musical y humano.
3	Si son necesarios. El sistema es experto en la creación de Orquestas infantiles y juveniles en el mundo. El conocimiento que se ha producido a lo largo de 47 años está sistematizado y cada año se hace más magro. Es así como los proyectos están visionados a largo plazo. Porque hemos hecho nuestro propio modelo, en el cual hemos ido ajustando según las necesidades, y este proceso de ajuste es muy dinámico.
4	Si, por supuesto, el solo hecho de tener un buen equipo de trabajo inspirado conlleva a todo lo que se propone como mete fijada en cada institución
5	Por supuesto, todos tienen buenas ideas para desarrollar cada una de sus áreas y potenciar el conocimiento de los alumnos con proyectos que buscan el desarrollo de aptitudes de los estudiantes

Fuente. Elaboración propia (2022)

Los directores de El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, en el estado Zulia, manifestaron que desarrollan actividades de elaboración y planificación de proyectos. Estas actividades están totalmente sistematizadas y se desarrollan a largo plazo (durante el año escolar).

Los proyectos sirven para orientar los esfuerzos a la prosecución académica de cada una de las cátedras de instrumentos que conforman el núcleo orquestal.



También sirven para responder a las necesidades del entorno y desarrollar aptitudes artísticas en todos los niveles de formación.

Hallazgo 3. Acerca de la organización de los procesos

Cuadro 3

Actividades de la organización de los procesos

Informante	Información recolectada
1	Primero nuevamente estudiando, luego ver a donde quiero llegar y con las herramientas que obtengo de esos estudios hago la planificación.
2	Organizamos los procesos de planificación mediante calendarios mensuales, trimestrales y anuales.
3	El Núcleo educativo es parte de una red, el sistema es una institución directiva, donde los planes y proyectos son parte de la centralización. y son decididos por los directivos del sistema. Al núcleo le corresponde el como llegar a ese objetivo. Así que mucho depende del que. Quiero decir que es una bajada de línea.
4	En el primer momento de cada comienzo de año escolar se proponen metas y objetivos en clases y actividades, al cual cada integrante de la institución se enfoca para llevarlo a cabo
5	El Núcleo Urbe trabaja en conjunto con la dirección de cultura la cual es muy organizada, todo se hace un trimestre antes, es decir con tiempo se van conversando todas las posibles actividades. Se hace una planificación de actividades y de actividades donde hemos Sido de apoyo

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para este enunciado se interpreta que cada núcleo posee procesos diferentes, respondiendo a los contextos donde se encuentran, por tanto, se evidencian diferentes perspectivas. En donde si convergen los directores es en la planificación, ya sea, porque viene dada por los lineamientos centrales emanados por la sede principal (Caracas), o a través de proyectos regionales emanados por la subsede Zulia. Por tanto, la función de los directores vendría siendo ejecutar, evaluar y hacer



seguimiento de dichos proyectos, así poder alcanzar las metas propuestas a nivel central.

Hallazgo 4. Acerca de los elementos de gestión de calidad

Cuadro 4

Actividades de los elementos de gestión de calidad

Informante	Información recolectada
1	Reducción de brecha entre expectativa y realidad
2	El indicador es la mejora progresiva de los estudiantes y la escalada en nivel de dificultad de ejecución del repertorio. Cotejando los contenidos previos con los resultados obtenidos se verifica si se alcanzaron los objetivos.
3	Precisamente al saber el "que" se definirían los indicadores que me indicarían la calidad. Si está en proceso, o logrado. Sin embargo, la evaluación es continua, se utilizan planillas de seguimiento.
4	Está conformada por la coordinación y asistente musical q debe tener cada institución, ellos son quienes llevan el control tanto en datas , planificación o estrategia
5	Sabemos el déficit que hay en algunos núcleos de El sistema con respecto a la comunicación interna para el buen funcionamiento, buscamos que todos manejemos la misma información lo que hace que haya menos incertidumbre para el estudiantes y representante que asiste por información, tenemos un objetivo definido y en congruencia, cada profesor tiene clara sus responsabilidades dentro del equipo, siempre buscamos las fallas para mejorar

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los informantes manifestaron que utilizan varios métodos para medir la calidad de la educación en El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, en el estado Zulia. Uno de los indicadores de calidad más importantes es la mejora progresiva de los estudiantes en sus instrumentos. Esto se mide a través de procesos de evaluación continua, utilizando planillas que demuestran el desarrollo de los contenidos de cada estudiante.

Además, los informantes mencionaron que también utilizan otros instrumentos para sistematizar los procesos que conlleven a una educación de calidad. Estos instrumentos incluyen formatos de control, datas y seguimiento de estrategias de planificación académica.



Otro de los métodos para la búsqueda constante de la calidad fue evidenciada a través de procesos de comunicación con el equipo de docentes, estudiantes y los representantes, de tal forma que se puedan detectar ciertas fallas y permitan hacer mejoras constantes y en contexto.

Hallazgo 5. Acerca de los procesos de comunicación

Cuadro 5

Procesos de comunicación

Informante	Información recolectada
1	Regular, la información en la mayoría de los casos no es suministrada a tiempo.
2	Fluidos, el equipo administrativo y docente siempre en sincronía.
3	Son totalmente directivos. Pienso que se parece mucho a la política del país. Se utilizan mucho las capacitaciones nacionales, reuniones estatales. Reuniones de núcleo. Google drive, whatsapp. En mi experiencia no hay mucho cocreación, ni opinión de las personas que no son parte de la directiva.
4	Cada proceso comunicativo puede surgir de la realidad que vivimos en el día a día, escuchando a los alumnos, padres o representante, trabajador ,ganándonos la confianza de ellos. Esto nos ayuda a crear un ambiente sano y armonioso
5	El director de cultura como mi persona buscamos interactuar, incentivar al personal y por supuesto hablamos con los profesores para llevar a cabo cada una de las actividades que corresponda con el cargo de cada uno de ellos.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los diferentes directores evidenciaron procesos de comunicación totalmente directivos, fluidos, convergentes, interactivos y altamente pertinentes. Esto se explica a través de la sinergia con la cual cada integrante de la comunidad educativa en los núcleos ha vivenciado en todos los niveles de participación, ya sea con el personal administrativo, obrero, estudiantes, representantes, comunidades, etc. Se hace énfasis a la comunicación como método que se utiliza para encontrar debilidades en los procesos, incentivar al persona, y hacer seguimiento de metas u objetivos por cumplir.



Los directores también dejaron por evidenciado el uso de las tecnologías de la información y comunicación para lograr dichos propósitos durante la gestión, permitiendo lograr objetivos de trabajo, además creando un ambiente sano y altamente armonioso.

Hallazgo 6. Acerca de la promoción de valores en el ejercicio gerencial

Cuadro 6

Promoción de valores en el ejercicio gerencial

Informante	Información recolectada
1	Las hay... Lo ideal sería definir que es una situación de respeto.
2	Si existen. Siempre antepone el bien común y de los estudiantes sobre nuestras fallas o diferencias de criterio.
3	Si lo creo. La asistencia regular es un indicador de motivación. La colaboración de los padres para con el Núcleo es otro indicador. El respeto en el equipo de trabajo, a pesar de la amistad, se cumple el horario, la hora en entrada, salida. La tolerancia por ejemplo al ser de 2 partidos políticos distintos y trabajar en la misma institución por un objetivo en común. nos define la misión, no nuestros objetivos individuales.
4	Si existe, y es esto los valores lo que hacen poderoso una institución, es su principal fortaleza, ya que todos estos valores se conectan con los aspectos sociales y artístico, el acto de hacer y enseñar música está íntimamente conectado con la construcción de una mejor ciudadanía. es lo que se busca y en lo que a diario se trabaja, la orquesta dentro de la institución como escuela es una visión centrada musicalmente y en la transformación social de todo aquel que participe
5	Así es creo que para poder llevar adelante un quipo son valores fundamentales y la dirección de cultura junto al núcleo Urbe hemos trabajado bajo estos valores. Es la manera de hacer que el personal sea un quipo. a veces por supuesto con diferencias pero siempre hemos podido manejar esos momentos pero en líneas generales si hay una dinámica armoniosa ya que el respeto prevalece.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los resultados en este enunciado demuestran la existencia de valores dentro del ejercicio gerencial, siendo el director quien promueve estos mismos, a través de procesos de comunicación y relaciones interpersonales, que van intrínsecamente



relacionados al cumplimiento de la filosofía organizacional que posee el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela.

Estos valores estarían demarcados por la empatía, anteponiendo el bien común de los estudiantes sobre las falencias presentadas en cada uno de los núcleos. A pesar que son entornos descritos como amistosos y cordiales, existe un respeto por las funciones de cada uno de las personas en cuanto a sus diferentes funciones operativas en cada núcleo. También se evidenció tolerancia ideológica, ya que, en los núcleos se pueden encontrar personas con diferentes ideas de pensamiento, no solo social, o de formación, sino también religiosas y políticas.

Una parte importante de la información colectada para este enunciado es la observación de valores en la gestión los cuales trascienden al ejercicio artístico, ya que, el desarrollo de estos se conecta con los aspectos sociales y artísticos, respondiendo a la filosofía de El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles desde su creación, acto reflejado en la práctica en la orquesta como un hecho participativo, afectivo, de alta importancia ciudadana en cada uno de los estudiantes, lo cual se logra a través de procesos de resolución de conflictos, respeto hacia el otro, propiciando un ambiente laboral armonioso y constructivo.

Discusión y Reflexiones finales

Este estudio ha demostrado que el modelo gerencial educativo del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela en núcleos del estado Zulia tiene una mirada centralizada en lineamientos y directrices, pero también responde a los contextos nacionales y a las necesidades y requerimientos de los microentornos de cada núcleo. Es flexible, empático, con altos valores ciudadanos y adaptado a las necesidades reales de la comunidad estudiantil.

Esto no ha disminuido el poder de decisión en cada uno de los núcleos producto de la centralización de estos lineamientos provenientes de la sede en Caracas; al contrario, es desde allí, sumado al cumplimiento de una filosofía organizacional bien concebida en cada líder que el modelo gerencial ha tenido éxito, además que, quienes ejercen posiciones de directores son aquellos quienes se han formado artísticamente dentro de los programas de formación de El Sistema, creando sentido de pertenencia al ejercicio, entendimiento de lo que se busca, desde los ideales los



cuales crearon la fundación de este movimiento con el pensamiento del Maestro José Antonio Abreu.

También se evidenció un ejercicio gerencial transdisciplinar producto de la formación de estos líderes durante su proceso académico musical. Si bien, muchos de los informantes no poseen títulos, profesiones o cursos los cuales demuestren el desarrollo de dichas competencias, a la mayoría se le ha instruido de forma informal describiendo las funciones que estos deben tener como directores de núcleo, a través de la transformación del pensamiento, de la observación de las situaciones cotidianas en un día de trabajo los cuales se puedan encontrar, a través de las dificultades encontradas, la resolución de problemas, algunos procesos sistematizados, es que se va creando un perfil gerencial en estos mismos, observando todas estas aristas de forma más amplia, holística y multifactorial.

Los directores de los núcleos considerados en esta investigación cumplen con el perfil de gerente educativo planteado por Piñero (2021), Zigue y SanMartín (2019), es aspectos relacionados al rol de dirigir y orientar a todos quienes participan en el entorno educativo, sistematizando procesos que garantizan la calidad de la educación musical, establecer vínculos, relaciones con el núcleo y sus comunidades más próximas. También se evidenció a través de ciertas conductas, como también de valores los cuales propician las relaciones interpersonales, comprendiendo de esta forma a las personas con la que se relacionan, estudiantes, obreros, representantes, además del equipo docente.

Aunque los directores no declararon haber recibido instrucción formal en cuanto al desarrollo de competencias gerenciales, la mayoría posee altas capacidades para gerenciar, evidenciado esto en el uso de procedimientos y herramientas de forma transdisciplinar que el contexto de gerenciar instituciones artísticas puede aportar. También demostraron altas competencias humanas, demostradas con las relaciones interpersonales, aprovechando el recurso humano con el cual se interactúa, es decir, potenciando las capacidades de su equipo de trabajo, pero también elevando el nivel artístico de sus estudiantes a través de directrices específicas que subyacen de lineamientos específicos planteados en proyectos anuales, desarrollados durante el período escolar.

Los directores también demostraron altas competencias en liderazgo inspirando a su equipo de trabajo al cumplimiento de la misión proveniente de la filosofía



organizacional de El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles como ideal principal; una alta capacidad de comunicación, permitiendo fortalecer la interacción a través de una comunicación asertiva para optimizar los procesos educativos en pro a la mejora de la calidad de la educación, una predisposición al trabajo planificado, organizado y preventivo que se consideran dentro del cumplimiento de competencia de anticipación, trabajo en equipo, resolución de problemas. También se hace mención de las capacidades socioafectivas, así como también de desarrollo de empatía como pieza fundamental para la comprensión de las situaciones, de esta forma, poder responder a resolver problemas.

Sin embargo, es propicio, la creación de programas de formación continua a directores actuales, incluyendo a futuros líderes, en lo que respecta a la certificación de conocimientos acerca de aspectos gerenciales desde el punto de vista administrativo y organización de empresas e instituciones afines. También debe considerarse dentro del perfil tener un equilibrio en cuanto a las exigencias artísticas que el gerente debe poseer para tomar el liderazgo de instituciones como los núcleos de El Sistema, por tal motivo, se debe pensar en un perfil equilibrado entre una experiencia artística comprobada a nivel de ejecución y trabajo orquestal, así como también poseer nociones formales de gerencia en cualquier ámbito.

El director de núcleo debe poseer competencias de manejo de recursos humanos y financieros. Estas competencias le permiten generar relaciones y alianzas con instituciones externas para adquirir fondos que ayuden a lograr los objetivos institucionales. Así, los núcleos pueden cubrir de forma sostenible ciertas debilidades de infraestructura u otras debilidades operativas.

Referencias bibliográficas

- Chen-Quesada, E. & Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 36-50. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Duque , H. & Aristizábal-Díaz, E. T. (2019). Análisis fenomenológico interpretativo: Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando Psicología*, 15(25), 1–24. <https://doi.org/10.16925/2382-3984.2019.01.03>



- Farro, C. (s/f). La educación artística y su importancia para la formación integral de los estudiantes. Ministerio de Educación del Perú. Unidad de Estadística. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6800>
- Flores-Ccanto, F., Lopez-Pumayali, M. F., Zulema-Jacoba, L. N., y Flores Conislla, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 801-814. <https://n9.cl/mg57i>
- Maxweel, J. (2013). *Diseño de investigación cualitativa. Un enfoque interactivo*. Barcelona, España: Editorial GEDISA.
- Miranda-Beltrán, S., & Ortiz-Bernal, J. A. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e064. Epub 23 de abril de 2021. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Parra-Aldazoro, W. & Jiménez de Najul, V. (2021). Gerencia educativa, democracia y ciudadanía en tiempos de pandemia Covid-19. *Red De Investigación Educativa*, 13(2), 79 - 86. <https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/3310>
- Piñero-Cancine, M. A. (2021). Gerencia educativa desde una mirada transcompleja. *Revista Transdisciplinaria del Saber*, 1. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rtsa/article/view/1299>
- Osorio de Sarmiento, M., Sarmiento-Osorio, M. y Bustos-Sierra, L. (2020). Fundamentación epistemológica de la línea en gestión educativa: una mirada desde la política pública, la acreditación y la gerencia educativa y gestión organizacional. Repositorio institucional: Fundación Universitaria Juan N. Corpas. Centro Editorial. Ediciones FEDICOR. <https://repositorio.juanncorpas.edu.co/handle/001/83>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IIPE. Buenos Aires, Argentina. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>
- Yovera, J. (2020). La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja.. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22 (3), Venezuela. (Pp. 541-550). DOI: www.doi.org/10.36390/telos223.05
- Zhigue-Luna, A. y Sanmartín-Ramón, G. (2019). Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 336-344. <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>