

Hablemos de Rosmarly Arteaga

Universidad Nacional Experimental "Simón
Rodríguez" (UNESR)
Distrito Capital, Venezuela.



Magíster en Administración Educativa por la Universidad Nacional Abierta. Profesora en Educación Integral por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Línea de investigación: Gestión en Educación.

Como citar Este artículo

Arteaga. R. (2024). La Capacitación Como Semilla De Transformación: Una Experiencia Sentipensante En Torno Al Desempeño Del Personal Directivo En Las Unidades Educativas Nacionales Del Municipio Brión. Revista Transformar (1) p. 414-429.

La Capacitación Como Semilla De Transformación: Una Experiencia Sentipensante En Torno Al Desempeño Del Personal Directivo En Las Unidades Educativas Nacionales Del Municipio Brión.

Autor: Rosmarly Arteaga 

Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR),
Distrito Capital, Venezuela

Resumen

En este artículo comparto la experiencia sentipensante que he venido construyendo en torno a la capacitación del personal directivo de las Unidades Educativas Nacionales de Educación Básica del Municipio Brión, especialmente en la Unidad Educativa Nacional María Soledad Liendo, ubicada en la comunidad de Aricagua. Desde mi recorrido como docente y desde el diálogo con compañeras y compañeros que habitan estas escuelas, he comprendido que capacitar no es transferir técnicas, sino tejer encuentros donde el liderazgo se humaniza, las relaciones se reconocen como pedagógicas y la gerencia escolar se vuelve un acto de cuidado colectivo. Esta vivencia me ha llevado a entender la formación continua como un proceso participativo, situado y políticamente comprometido, en sintonía con la pedagogía liberadora de Freire y con la investigación acción participativa que aprendimos desde Fals Borda. Comparto aquí mis motivaciones, las teorías insurgentes que han alimentado mi camino, los aportes que han emergido de la práctica y las reflexiones que me convocan a seguir caminando. Las palabras que siguen no son una propuesta cerrada, sino una invitación a soñar la escuela como un territorio de transformación, donde directivos, docentes, personal administrativo, obreros, familias y estudiantes construimos juntos el futuro que merecemos. **Palabras clave:** capacitación, desempeño laboral, gerencia educativa sentipensante, transformación social, educación popular.

Recibido: 23-10-2024 Aceptado: 14-11-2024 Publicado: 20-12-2024



Training as a Seed of Transformation: A Senti-Thinking Experience Regarding the Performance of Management Personnel in National Educational Units of the Brión Municipality.

Autor: Rosmarly Arteaga 

Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR),
Distrito Capital, Venezuela

Summary

In this article, I share the holistic experience I have been developing around the training of administrative staff in the National Basic Education Units of the Brión Municipality, especially at the María Soledad Liendo National Educational Unit, located in the community of Aricagua. From my experience as a teacher and through dialogue with colleagues in these schools, I have come to understand that training is not about transferring techniques, but rather about creating encounters where leadership is humanized, relationships are recognized as pedagogical, and school management becomes an act of collective care. This experience has led me to understand continuing education as a participatory, situated, and politically engaged process, in line with Freire's liberating pedagogy and the participatory action research we learned from Fals Borda. Here, I share my motivations, the insurgent theories that have informed my path, the contributions that have emerged from practice, and the reflections that inspire me to continue this journey. The following words are not a closed proposal, but rather an invitation to envision the school as a space for transformation, where administrators, teachers, support staff, workers, families, and students work together to build the future we deserve. **Keywords:** training, job performance, holistic educational management, social transformation, popular education.

Received: 23-10-2024 Accepted: 14-11-2024 Published 20-12-2024



Introducción

Escribir este artículo es, para mí, un acto de memoria y de esperanza. Llevo años caminando junto a colegas que sostienen las escuelas del Municipio Brión, en el estado bolivariano de Miranda, y desde ese caminar he visto cómo el desempeño laboral del personal directivo no se mejora con manuales que llegan desde lejos, sino con procesos formativos que nacen de las necesidades sentidas por quienes hacemos vida en cada plantel.

Vivimos en un país donde la educación pública ha sido históricamente uno de los espacios más resilientes de nuestra sociedad. En medio de tensiones sociales, económicas y culturales, las maestras y maestros venezolanos sostenemos una escuela que se niega a apagarse. Sin embargo, también he visto que la capacitación del personal directivo, cuando se asume como una formalidad burocrática, se vuelve estéril. Por eso quiero contar, desde mi propia voz, cómo se ha ido configurando una experiencia distinta: una capacitación entendida como diálogo, como acompañamiento y como construcción colectiva de saberes.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación nos recuerdan que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental. Desde ese horizonte normativo, pero también desde el horizonte ético y afectivo de quienes habitamos las aulas, comprendo la formación de los directivos como un compromiso con la dignidad de toda la comunidad educativa. Lo que comparto en estas páginas es, en esencia, una reflexión sentipensante sobre cómo aprender a dirigir aprendiendo a escuchar.



La comunidad de Aricagua, donde se encuentra la Unidad Educativa Nacional María Soledad Liendo, es un territorio de mar, de pesca, de música y de memoria. Allí las familias han tejido durante generaciones formas propias de organizarse, de cuidar a sus niñas y niños, de transmitir oficios y palabras. Cuando una directora o director llega a esa escuela, no llega a un espacio vacío que deba llenar con normas: llega a un lugar habitado por historias. La capacitación que sueño parte de esa premisa. No formamos para imponer un modelo gerencial, sino para que quien dirige aprenda a leer la realidad del territorio y a responder con cuidado, con justicia y con creatividad.

Quiero que estas páginas se lean también como un gesto de gratitud. Gratitud hacia las maestras y maestros que me han enseñado más de lo que cualquier curso ha podido enseñarme. Gratitud hacia los obreros y obreras que abren las escuelas antes del amanecer y las cierran después del atardecer, sosteniendo con sus manos la posibilidad misma de que la jornada exista. Gratitud hacia las familias que confían sus hijas e hijos a la escuela pública, en medio de tantas dificultades. Y gratitud hacia las directoras y directores que, con sus aciertos y errores, sostienen la institución cada día. Sin esa red invisible de afectos, ningún plan de capacitación tendría sentido.

Estructuré este artículo siguiendo, con libertad, las orientaciones que la revista Transformar propone. Comienzo compartiendo las motivaciones profundas que me impulsaron a transitar este camino. Continúo con las teorías de apoyo que han alimentado mi pensamiento. Luego presento los aportes que han ido decantando de la práctica. Y cierro con reflexiones concluyentes que son, más bien, invitaciones a seguir conversando. He



optado por una voz en primera persona porque considero que las experiencias sentipensantes solo pueden contarse desde quien las habita. He intentado, también, mantener un lenguaje cercano, sin renunciar al rigor, en sintonía con el espíritu de una revista que valora la accesibilidad como parte misma de su compromiso ético.

Motivaciones

Mi camino en la educación comenzó como maestra de aula. Allí aprendí que ningún proceso formativo es neutro y que cada gesto pedagógico carga con una historia. Cuando empecé a observar de cerca el ejercicio del personal directivo en las escuelas del Municipio Brión, descubrí una soledad que me conmovió. Muchas directoras y directores asumen su rol con enorme entrega, pero sin una red de acompañamiento que les permita formarse, descansar, equivocarse y aprender.

Esa soledad fue mi primera motivación. Quise pensar, junto a otros, una manera distinta de capacitar; no desde la imposición, sino desde la pregunta. ¿Qué necesitan realmente quienes dirigen una escuela? ¿Cómo se aprende a liderar sin reproducir las violencias del autoritarismo? ¿Qué tipo de formación honra la sabiduría que ya existe en cada plantel?

La segunda motivación nació de mi propia historia como mujer trabajadora de la educación. He vivido la dificultad de equilibrar el cuidado, la docencia, el estudio y la militancia. Por eso entiendo que la capacitación, para ser transformadora, debe reconocer las condiciones materiales y afectivas en las que se vive el oficio. No basta con saber gerenciar; hay que saber sostener, acompañar, mediar conflictos y reparar vínculos.



La tercera motivación es profundamente política. Creo que las escuelas son territorios donde se juega el futuro de nuestros pueblos. Capacitar al personal directivo no es un asunto técnico, es una apuesta por democratizar la conducción de las instituciones, por hacer de la gerencia escolar un ejercicio horizontal y por sembrar, en cada decisión, una semilla de transformación social.

Existe una cuarta motivación que descubrí más tarde, pero que hoy reconozco como central. Me refiero a la urgencia de descolonizar la formación gerencial. Durante décadas hemos aprendido a dirigir escuelas con manuales escritos en otros lugares, con marcos teóricos que poco dialogan con nuestras realidades. He visto cómo esos modelos foráneos, cuando se imponen sin mediación, terminan asfixiando la creatividad de las directivas y reproduciendo lógicas que no son las nuestras. Por eso quiero contribuir a una capacitación que se piense desde aquí, con autoras y autores latinoamericanos, con experiencias del Caribe, con saberes propios de nuestras comunidades.

Y una quinta motivación, la más íntima, viene de mi vínculo con la Unidad Educativa Nacional María Soledad Liendo. Cada vez que cruzo sus puertas siento que entro a un lugar sagrado. Allí las niñas y niños de Aricagua aprenden no solo a leer y a escribir, sino a soñar. Allí las maestras hacen milagros pequeños todos los días. Allí, también, las directivas cargan sobre sus hombros responsabilidades enormes con recursos siempre escasos. Esa escuela me ha enseñado que la formación de quienes la conducen no puede pensarse al margen de su gente. Y por eso escribo.



Aportes

De este recorrido han ido emergiendo aportes que quiero compartir, no como recetas sino como semillas. El primero es la comprensión de la capacitación como un proceso situado. En el Municipio Brión, ningún plan de formación funciona si ignora el territorio, sus historias de organización comunitaria, sus heridas y sus celebraciones. He aprendido a partir siempre de un diagnóstico participativo donde las propias directivas nombran lo que necesitan.

Este diagnóstico participativo ha tomado, en la práctica, formas muy diversas. A veces es una conversación larga en torno a un café, en la que las directivas relatan sus jornadas y nombran sus tropiezos. Otras veces es un encuentro más amplio, con personal docente y administrativo, donde se cartografían los problemas comunes. En todos los casos, la herramienta central es la pregunta. Aprendí, leyendo a Freire, que toda capacitación liberadora comienza con preguntas, no con respuestas. Y he comprobado que cuando una directora siente que su voz cuenta desde el primer momento, todo el proceso formativo se vuelve más vivo.

El segundo aporte es el reconocimiento del liderazgo como práctica relacional. Durante mucho tiempo, la gerencia educativa se enseñó como un conjunto de competencias individuales. Mi experiencia me dice lo contrario: el liderazgo se ejerce en relación. Una directora aprende a dirigir cuando teje alianzas con su personal docente, administrativo y obrero, cuando dialoga con las familias, cuando se deja interpelar por sus estudiantes. Capacitar es, entonces, fortalecer esa capacidad de tejer.



He notado, además, que cuando el liderazgo se entiende relacionadamente, las cargas se redistribuyen. Una directora que confía en su equipo no necesita estar en todas partes ni resolverlo todo sola. Aprende a delegar con sentido, a reconocer los talentos de cada quien, a sostener procesos largos sin agotarse. Esto, que parece sencillo, en la práctica exige un trabajo subjetivo profundo: implica desmontar la figura heroica de quien manda, para abrazar una figura más humilde y más eficaz, la de quien acompaña. Las capacitaciones que he facilitado dedican espacio a esta transformación interior, porque entendí que sin ella ningún cambio organizacional se sostiene.

El tercer aporte tiene que ver con la dimensión ética de la formación. He aprendido que no hay desempeño laboral sostenible sin cuidado mutuo. En cada encuentro de capacitación intento abrir un espacio para que las directivas hablen de sus cansancios, sus dudas y sus esperanzas. Esa apertura no debilita la gerencia: la humaniza y la fortalece.

Esa dimensión ética también se expresa en la manera de evaluar. Estamos acostumbradas a una cultura de la evaluación que castiga, que clasifica, que se utiliza muchas veces como instrumento de control más que como herramienta de aprendizaje. He intentado, junto con mis colegas, ensayar otras formas de evaluar el desempeño laboral. Formas que valoren las pequeñas conquistas cotidianas, que pregunten por el clima escolar, que tomen en cuenta el bienestar del personal. Una evaluación así no se opone a la rigurosidad; al contrario, la enriquece, porque considera dimensiones que las planillas convencionales suelen pasar por alto.

El cuarto aporte se refiere a la sistematización colectiva. Las experiencias formativas que hemos vivido se han ido registrando, no como informes



burocráticos, sino como memorias compartidas. Esa práctica de escribir juntas lo aprendido devuelve la palabra a quienes muchas veces son objeto de evaluación, pero rara vez sujetos de narración.

Sistematizar, en este sentido, es un acto político. Cuando una directora se sienta a escribir lo que aprendió en un proceso formativo, no solo deja constancia para sí misma. Está produciendo conocimiento que puede dialogar con el conocimiento de otras escuelas, de otros municipios, de otros países. Esa producción colectiva de saber es, para mí, una de las formas más bellas de la transformación social. Por eso he insistido en que cada encuentro deje huella escrita, en que cada capacitación produzca un texto, una crónica, una memoria. Esos textos, modestos al principio, han ido formando un acervo que hoy nos sirve para repensar nuestras prácticas.

El quinto aporte que quiero destacar es la afirmación de que la escuela pública venezolana es un territorio de innovación social. Lejos del estereotipo de la institución burocratizada, las escuelas del Municipio Brión son espacios donde, todos los días, se inventan formas de sostener la educación contra todo pronóstico. Reconocer esa creatividad es el primer paso para que cualquier plan de capacitación sea verdaderamente transformador.

Un sexto aporte, que ha ido ganando fuerza en mi caminar, es la convicción de que la formación del personal directivo debe articularse con procesos comunitarios más amplios. La escuela no es una isla. Cuando una directora capacitada participa en encuentros con consejos comunales, con organizaciones de mujeres, con redes de jóvenes, su mirada se ensancha y su gestión se vuelve más pertinente. Por eso he intentado, en cada encuentro formativo, abrir puentes con las luchas que se dan más allá de



los muros de la institución. La gerencia escolar que necesitamos es una gerencia en diálogo permanente con su entorno.

Junto a estos aportes, también he aprendido a nombrar lo que no hemos logrado todavía. La sinceridad es parte del compromiso con la transformación. Aún nos falta tiempo institucional para que las directivas puedan formarse sin sacrificar su descanso. Aún nos falta presupuesto para sostener procesos formativos prolongados y para que quienes facilitan estos espacios reciban un reconocimiento justo. Aún nos falta articulación entre las distintas instancias del sistema educativo, de modo que la capacitación no dependa solo del esfuerzo voluntario de quienes la sostenemos. Nombrar estas carencias no es desalentarse, es asumir que la transformación es un horizonte que se camina con paciencia y con organización.

Teorías de apoyo

Esta experiencia no se sostiene en el vacío. Se nutre de un diálogo permanente con autoras y autores que han iluminado mi camino. La pedagogía liberadora de Paulo Freire (1970) ha sido raíz fundamental. Freire nos enseñó que ningún proceso educativo es neutro, que enseñar exige querer bien a quienes aprenden y que toda práctica formativa que no parta de la realidad concreta del oprimido reproduce, aunque no quiera, la lógica del opresor. Llevo esa enseñanza al campo de la capacitación gerencial: formar directivos sin escuchar antes a quienes habitan las escuelas es repetir, en pequeño, la misma colonialidad del saber que Freire denunció.

De Boaventura de Sousa Santos (2018) he aprendido a pensar las epistemologías del Sur como un horizonte de justicia cognitiva. Capacitar



al personal directivo desde esta mirada implica reconocer los saberes que las maestras y maestros construyen en su práctica cotidiana, los saberes comunitarios de las familias de Aricagua, los saberes del territorio. Ninguna formación es completa si silencia esas voces.

La obra de Eduardo Galeano me ha acompañado como una conciencia ética. Sus relatos sobre los pueblos de Nuestra América me recuerdan que la palabra escrita puede ser un acto de rebeldía y de amor. Cuando converso con directivos sobre desempeño laboral, intento no perder de vista esa dimensión: gerenciar una escuela también es narrar, también es nombrar el mundo de otra manera.

La investigación acción participativa, en la tradición latinoamericana de Orlando Fals Borda y sistematizada por Selener (1997), ha sido el método que ha ordenado mi caminar. La IAP nos enseña que conocer y transformar son momentos del mismo proceso, y que la comunidad no es objeto de estudio sino sujeto de su propia historia. Bajo esta brújula, la capacitación deja de ser un curso y se vuelve un proceso colectivo donde todas las personas implicadas reflexionan, deciden y actúan.

Finalmente, en clave decolonial, retomo la noción del sentipensar que nos legaron los pescadores del Caribe colombiano y que Fals Borda recogió como categoría: pensar con el corazón y sentir con la razón. Esta es, para mí, la actitud fundamental de quien dirige una escuela y de quien acompaña esa dirección.

Hay otra herencia teórica que quiero nombrar, aunque no aparezca con la misma fuerza en mis lecturas formales. Es la herencia de las maestras y maestros venezolanos que durante décadas pensaron la educación



popular en nuestro país. Cuando hablo con colegas que se formaron en los ateneos, en los círculos de estudio, en los talleres de alfabetización, encuentro un saber acumulado que rara vez se cita en los textos académicos pero que vive en la práctica cotidiana de las escuelas. Esa pedagogía vernácula, hecha de paciencia, ingenio y compromiso, es también una teoría de apoyo. La nombro aquí porque creo que cualquier capacitación gerencial que la ignore se priva de su raíz más fértil.

También he encontrado en la andragogía una clave fundamental. Capacitar a personas adultas no es enseñarles como si fueran niñas y niños. Las directivas con quienes converso traen consigo años de experiencia, vínculos consolidados, formas propias de comprender el mundo. La andragogía nos invita a partir de esa experiencia, a problematizarla en diálogo, a construir nuevos saberes desde el respeto a la trayectoria de cada persona. Esta clave ha sido decisiva en mi forma de diseñar los encuentros formativos: parten siempre de lo que las directivas saben, y se construyen como espacios horizontales donde nadie es más que nadie, sino donde todas y todos aprendemos juntos.

Articular Freire, Sousa Santos, Galeano, Fals Borda, Selener, la pedagogía popular venezolana y la andragogía en una sola caja de herramientas no es un capricho ecléctico. Es, más bien, el reconocimiento de que ninguna teoría por sí sola alcanza para nombrar la complejidad de la escuela pública. Cada autora y cada autor aporta una lente, y el ejercicio sentipensante consiste en mirar a través de varias lentes a la vez, dejándonos sorprender por lo que vemos.



Reflexión

Al cerrar estas páginas, no siento que cierre una investigación; siento que abro una conversación. La capacitación del personal directivo en las Unidades Educativas Nacionales del Municipio Brión es una tarea pendiente y a la vez una hermosa posibilidad. He aprendido que ningún plan vale más que el vínculo desde donde se sostiene, que ninguna técnica reemplaza la escucha y que la transformación de la escuela comienza cuando dejamos de pensarla como organización y empezamos a habitarla como comunidad.

Las lecciones que me llevo son varias. La primera es que la formación es un acto político: nunca es indiferente a las relaciones de poder que atraviesan la institución. La segunda es que la voz de las maestras, los obreros, el personal administrativo y las familias debe estar en el centro de cualquier diseño formativo. La tercera es que la sistematización de la experiencia, en primera persona y con sentido colectivo, es una forma legítima y necesaria de producir conocimiento.

Una cuarta lección, quizás la más difícil de aceptar al inicio, es que la transformación es lenta. Vivimos en tiempos que premian los resultados inmediatos, los indicadores rápidos, las soluciones empacadas. Pero la formación de un equipo directivo, la consolidación de un clima escolar saludable, la construcción de confianza entre quienes hacen vida en la escuela, son procesos que toman tiempo. Aprender a respetar ese tiempo, sin rendirnos ni acelerar artificialmente lo que necesita madurar, es parte del aprendizaje sentipensante.



Y una quinta lección es que la esperanza no es ingenuidad. He visto, en estos años, cómo escuelas que parecían sumidas en la rutina y el desánimo se han ido transformando gracias al trabajo paciente de directivas comprometidas. He visto cómo niñas y niños han florecido en climas escolares donde el liderazgo se ejerce con cuidado. He visto cómo familias que parecían distantes han vuelto a la escuela cuando han sentido que su palabra cuenta. Estas pequeñas grandes transformaciones son las que me sostienen y las que me hacen escribir.

Sueño con que las escuelas del Municipio Brión, y todas las escuelas de nuestra Patria Grande, sean lugares donde el desempeño laboral se mida no solo por indicadores administrativos, sino por la calidad de los vínculos, por la dignidad del trato, por la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Sé que ese sueño es compartido por muchas y muchos. A quienes lean estas líneas, les invito a sumarse a esta búsqueda. Que nuestras palabras, como nos dice el equipo de Transformar, sean semillas de cambio y esperanza.

Quiero cerrar agradeciendo a quienes han hecho posible este aprendizaje. A las directoras y directores que abrieron sus oficinas y sus dudas. A las maestras que compartieron sus dolores y sus alegrías. Al personal administrativo y obrero que me recordó, una y otra vez, que la escuela también se sostiene con manos que muchas veces no son nombradas en los manuales de gerencia. A las familias de Aricagua, que me han enseñado lo que significa cuidar la vida en común. Y a las compañeras de la red de investigación con quienes hemos sostenido la conversación que dio origen a estas páginas.



La capacitación, entendida como yo la he ido entendiendo en este caminar, es ante todo una práctica de amor político. Un amor que no es sentimentalismo, sino compromiso con la transformación de las condiciones de vida de nuestras comunidades. Un amor que se expresa en escuchar antes de hablar, en cuidar antes de exigir, en confiar antes de evaluar. Si estas reflexiones logran inspirar a otra colega, a otro colega, a sumarse a una capacitación así, este artículo habrá cumplido su propósito. La transformación que soñamos es posible, y comienza en cada gesto cotidiano de quienes habitamos la escuela pública con la convicción de que otro mundo, también educativo, es posible.

Referencias

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, diciembre 30 de 1999.
- Fals Borda, O. (2009). Una sociología sentipensante para América Latina (V. M. Moncayo, comp.). Siglo del Hombre Editores; CLACSO.
- Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.
- Galeano, E. (2004). Patas arriba: la escuela del mundo al revés. Siglo XXI Editores.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 Extraordinario, agosto 15 de 2009.
- Selener, D. (1997). Participatory action research and social change. Cornell University Participatory Action Research Network.
- Sousa Santos, B. de. (2018). Construyendo las epistemologías del Sur. Revista Andaluza de Antropología, (14), 137-161.

