



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA", UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**MODELO GERENCIAL EDUCATIVO ENMARCADO EN LA REFORMA  
CURRICULAR DEL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster  
en Gerencia y Planificación Institucional**

**Autor: Noris Ferrer**

**Tutor: Msc. Lucía Rodríguez de M.**

**Guanare, Noviembre de 2003**

Guanare, 11-12-2002

Ciudadano:  
Coordinador de Mención  
Maestría en Gerencia y Planificación  
Coordinación de Área de Postgrado  
Vice-rectorado de Planificación y desarrollo Social  
UNELLEZ – Guanare.  
Presente.

Yo, **LUCÍA RODRÍGUEZ DE MILLA**, de profesión **LICENCIADO EN EDUCACIÓN** titular de la Cédula de Identidad **3.006.053**, por medio de la presente participo a esta Coordinación que realicé tutorías durante **8 MESES**, del Trabajo de Grado, presentado por **NORIS FERRER**, titular de la Cédula de Identidad **4.370.241**, para optar al Título de **MAGÍSTER EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN**. Dicho Trabajo fue revisado por mi persona y reúne las condiciones necesarias para que se designe el Jurado examinador respectivo.

Asimismo, me comprometo a estar en la defensa del Trabajo, como tutor en la fecha y hora que se establezca.

Sin otro particular, me suscribo de Ud.

Atentamente,

Msc. Lucía Rodríguez de Milla  
C.I. 3.006.053

## DEDICATORIA

- A Dios todopoderoso y a la Virgen de Coromoto, por orientarme, guiarme y permitirme culminar otra meta de mi vida.
- A mis padres, por brindarme su amor y comprensión.
- A mis hijos: Róger, Katuska, Norlis, quienes han sido el eje fundamental de mi vida y que este triunfo sea ejemplo de constancia y perseverancia.
- A mi esposo Antonio, compañero de vida, por su apoyo incondicional.
- A mis hermanos y sobrinos, estímulo constante y alegría permanente en mi vida.
- A todos los que comparten conmigo la alegría de este triunfo.

**Noris.**

## AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo, agradezco especialmente a mi querida amiga, Msc. Brígida Josefina Alvarado, por incentivar me a continuar estudiando e inspirar mi tema de investigación.

A nuestra casa de Estudios la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora “UNELLEZ Guanare” Vice-Rectorado de Producción Agrícola, por brindarnos la oportunidad de capacitarnos como gerentes y planificadores altamente capaces de gerenciar a nivel Organizacional.

A la Msc. Lucía Rodríguez, tutora incondicional, gracias por el asesoramiento acertado en la elaboración de esta tesis.

A Marisol Contreras, amiga y compañera de Postgrado, con quien compartí momentos agradables en esta ardua tarea que hoy felizmente culmino.

A la Sra. Ada y Yolman, por su oportuna e impecable mística en la transcripción del trabajo.

**Noris.**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
 INTRODUCCIÓN .....	 1
 CAPÍTULO	
 <b>I EL PROBLEMA</b> .....	 4
1.1. Planteamiento del Problema .....	4
1.2. Justificación .....	8
1.3. Objetivos .....	10
1.3.1. Objetivo General .....	10
1.3.2. Objetivos Específicos .....	10
1.4. Alcances y Limitaciones .....	10
 <b>II MARCO TEÓRICO</b> .....	 12
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	12
2.2. La Gerencia Educativa .....	16
2.2.1. Funciones Administrativas del Gerente Educativo .....	17
2.2.2. Competencias Gerenciales .....	26
2.2.3. Los Perfiles Gerenciales .....	31
2.3. Enfoques Teóricos de las Organizaciones Modernas .....	34
2.3.1. Gerencia y Calidad Total .....	34
2.3.2. La Gerencia Enmarcada en las organizaciones Inteligentes .....	37
2.4. La Reforma Curricular en Venezuela .....	41
2.4.1. Dimensiones de la Reforma Curricular .....	45
2.4.2. Objetivos de la Reforma Curricular .....	46
2.4.3. Principios de la Reforma Curricular Venezolana ..	48
2.4.4. Fundamentos que Rigen la Reforma Curricular ...	49

2.4.5	Proyecto Pedagógico de Plantel (P.P.P.) .....	54
2.4.6	Proyecto Pedagógico de Aula (P.P.A.) .....	57
2.5.	El Director de las Instituciones Escolares como Gerente en el Marco de la Reforma Curricular .....	55
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>63</b>
3.1.	Tipo de Investigación .....	63
3.2.	Diseño de la Investigación .....	64
3.3.	Unidades de Estudio .....	67
3.3.1.	Población .....	67
3.3.2.	Muestra .....	69
3.4	Recolección de Datos .....	70
3.4.1.	Características del Instrumento .....	71
3.4.2.	Criterios para la Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	72
3.5	Técnica para el Análisis de Datos .....	73
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
<b>V</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>96</b>
	Presentación .....	97
	Justificación .....	98
	Propósito .....	99
	Bases Legales que Sustentan la Propuesta .....	99
	Fundamentación Teórica del Modelo .....	102
	Modelo Gerencial Educativo Enmarcado en la Reforma Curricular .....	104
	Nuevo Perfil Gerencial .....	107
	Acción Gerencial del Equipo Directivo .....	111
	Operatividad del Modelo Propuesto .....	113
	Plan de Implementación del Modelo .....	114
<b>VI</b>	<b>ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD DEL MODELO PROPUESTO .....</b>	<b>116</b>
<b>VII</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>119</b>
7.1.	Conclusiones .....	119
7.2.	Recomendaciones .....	120
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>122</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>126</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Población de Gerentes Educativos que se Desempeñan en la Institución de la I y II Etapa del Nivel de Educación Básica. Municipio Guanare .....	67
2	Muestra de Gerentes Educativos que se Desempeñan en la Institución de la I y II Etapa del Nivel de Educación Básica. Municipio Guanare .....	69
3	Matriz de Operacionalización del Instrumento .....	71
4	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Planeación .....	76
5	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Organización .....	78
6	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Coordinación .....	80
7	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Control .	82
8	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Motivación – comunicación .....	83
9	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Liderazgo .....	85
10	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Desarrollo Personal .....	86
11	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Toma de Decisiones .....	87
12	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Relaciones Humanas .....	89
13	Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Autoridad .....	90

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO			pp.
1	Interacción en las Funciones Administrativas .....	25	
2	Sinergia del Proceso Gerencial Educativo .....	31	
3	Ciclo PHVA .....	35	
4	Disciplinas para el Nivel Gerencial .....	40	
5	Indicador Planeación .....	77	
6	Indicador Organización .....	79	
7	Indicador Coordinación .....	81	
8	Indicador Control .....	82	
9	Indicador Motivación .....	84	
10	Indicador Liderazgo .....	85	
11	Indicador Desarrollo Personal .....	86	
12	Indicador Toma de Decisiones .....	88	
13	Indicador Relaciones Humanas .....	89	
14	Indicador Autoridad .....	91	
15	Modelo Gerencial Educativo .....	105	
18	Perfil Gerencial .....	111	





**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA", UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**MODELO GERENCIAL EDUCATIVO ENMARCADO EN LA REFORMA  
CURRICULAR DEL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

Autor: Noris C. Ferrer

Tutor: Msc. Lucía Rodríguez de Milla

Año: 2003

**RESUMEN**

El presente estudio está dirigido a proponer un Modelo Gerencial Educativo enmarcado en la Reforma Curricular del Nivel de Educación Básica del Municipio Guanare, Estado Portuguesa. El estudio corresponde a un diseño de investigación proyectiva, la cual se desarrolla tres fases: diagnóstico, diseño y evaluación de la factibilidad. La población estuvo conformada por 125 sujetos que forman el grupo de directores y subdirectores de las instituciones educativas del Municipio Guanare. Para la selección de la muestra se tomó el 20% de la población quedando conformada por 25 directores y subdirectores. Para recolectar la información se utilizó como instrumento el cuestionario con 31 preguntas cerradas de tipo policotómicos, el cual fue validado mediante el juicio de expertos. Para la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 10 directores y subdirectores con características iguales a la de la población en estudio, los resultados de estas pruebas fueron procesadas a través del coeficiente alpha de Cronbach, donde se obtuvo un 0,89 que indica un alto grado de confiabilidad. El diagnóstico realizado determinó que el 64% de los gerentes de la muestra presentan debilidades para adaptar su estilo gerencial a los requerimientos de la reforma curricular, lo cual permite evidenciar la necesidad de proponer un Modelo Gerencial Educativo como alternativa de solución al problema planteado.

Descriptores: Gerencia Educativa. Funciones Administrativas. Competencias Gerenciales. Reforma Curricular.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA", UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN DEL ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**EDUCATIONAL MANAGERIAL MODEL FRAMED IN THE CURRICULAR  
REFORMATION OF THE LEVEL OF BASIC EDUCATION.**

Author: Noris C. Ferrer

Tutor: Msc. Lucía Rodríguez de Milla

Year: 2003

**SUMMARY**

The present research is managed to propose an Educational Managerial Model framed in the Curricular Reformation of the level of basic education of the Guanare Municipality. This work corresponds to a project of Projective investigation, developed in three phases (diagnosis, desihn and evaluation). The population consisted on 125 principals and subprincipals of several educational institutes. The sample consisted on 20% of that population, et means 25 principals and subprincipals. The instrument was a questionnaire with 31 questions of multi-answer type, which was validated by experts. A pilot test was applied to 10 principals and subprincipals with similar characteristics to the sample. It was obtained a 0,89% that indicated a high grade of dependability, these results were processed throug the Alpha's Cronbach coefficient. The final diagnosis, showed that 64% of the involved managers in the investigation present problems to adapt its managerial style to the Curricular Reformation requeriments. So it is evident to necessity to find an Educational Managerial Model as an alternative of solution to the ontlined problem.

Describers: Educational Management. Administrativa Functions. Managerial Competitions. Curricular Reform.

## INTRODUCCIÓN

La atmósfera histórica que produce cada época, sugiere siempre una filosofía gerencial, es decir, un enfoque de conducción identificado con las exigencias del momento; de allí, que a partir de la implementación de la Reforma Curricular en la I y II etapa de la Educación Básica Venezolana, la gerencia educativa constituye un aspecto de singular importancia para los estudiosos en este contexto teórico; puesto que esta reforma plantea una concepción de gerencia autónoma de las instituciones educativas a través de la ejecución de Proyectos Pedagógicos de Plantel y de Aula.

En virtud de que al gerente educativo le compete no sólo las funciones administrativas de planeación, organización, coordinación y control, sino las de conducir, orientar e interactuar con las personas que laboran en la organización escolar; es pertinente destacar que el desempeño de sus funciones deba estar fundamentado en competencias gerenciales que le permitan orientar acciones integrando equipos de trabajo, compartiendo funciones y facilitar a su personal las herramientas necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

A tal efecto, la presente investigación tiene como finalidad proponer un Modelo Teórico de Gerencia Educativa enmarcado en la Reforma Curricular del nivel de Educación Básica, estudio que se realizó a través de una investigación proyectiva, la cual se estructuró en capítulos desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema, consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones por lo tanto, se hace referencia al planteamiento del problema, justificación, definición de los objetivos general y específicos, alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico; constituye los elementos centrales de orden teórico que orientan el sentido del estudio, estrechamente relacionado con el tema y el problema. En tal sentido, se analizaron antecedentes que tienen relación con la variable en estudio, de igual manera se precisaron las bases teóricas que lo sustentan, tales como Gerencia Educativa, funciones administrativas del gerente, competencias gerenciales, perfiles gerenciales, gerencia y calidad total, las organizaciones inteligentes y la Reforma Curricular.

Capítulo III: Marco metodológico, detalla minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para desarrollar la investigación; de esta manera, se considera el tipo y diseño de la investigación, las unidades de estudio y las técnicas para la recolección y análisis de la información.

Capítulo IV: Resultados del diagnóstico. Aquí se presenta un análisis porcentual de los datos obtenidos, con su respectiva representación gráfica e interpretación, así como la conclusión del diagnóstico de necesidades.

Capítulo V: Diseño de la propuesta; en este capítulo se presenta el Modelo Teórico Gerencial Educativo Enmarcado en la Reforma Curricular del Nivel de Educación Básica, como alternativa de solución a las debilidades gerenciales detectadas en el diagnóstico. Este modelo está estructurado por: Presentación, justificación, propósitos, Fundamentación legal, Fundamentación teórica del modelo, representación gráfica, la operatividad y el plan de implementación del modelo.

Capítulo VI: Análisis de la factibilidad del modelo propuesto. Aquí se determina desde el punto de vista político, social y de acuerdo a los beneficios y costos la factibilidad que tiene la propuesta para ser implementada.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones: este capítulo refiere en términos generales la conclusión del estudio, de acuerdo al logro de cada objetivo

específico, así como también, algunas sugerencias de la investigadora en cuanto a la implementación del modelo propuesto, de igual manera sugiere recomendaciones a los directivos para afrontar los retos que implica un cambio en el contexto gerencial.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podrían alcanzar individualmente, surge la gerencia para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Desde esta perspectiva, Robbins y Coulter (1996), define la gerencia como el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas; de allí, que las instituciones educativas sean consideradas como una organización social donde se gerencia la producción del servicio educativo; por consiguiente, el Ministerio de Educación Cultura y Deportes en su afán por conseguir eficiencia y eficacia que coadyuven al mejoramiento cualitativo de la educación plantea la necesidad de una reforma curricular la cual según Odremán (1996), es considerada como un proceso que implica acciones pedagógicas en un marco teórico de estímulos al ser, saber, convivir y hacer; a los valores individuales, culturales y ecológicos potenciando la razón de niños y jóvenes como fuente principal de energía y poder discernir y determinar la acción normativa en su comportamiento social e individual; es decir, una alternativa para buscar la transformación de la escuela vinculando su acción con la realidad de la comunidad, en las expectativas de la entidad federal y la necesidad de desarrollo del país.

En tal sentido, la reforma curricular propone al proyecto pedagógico de plantel como el eje motorizador de la gerencia educativa, el cual define en el

contexto de cada unidad educativa y de acuerdo con el proyecto nacional, la cultura organizacional (valores, misión y visión) que requiere cada plantel de acuerdo a las necesidades e intereses de la comunidad y de los educandos; por lo que la institución pasa a convertirse en un conglomerado de puntos de vista e intereses, que se constituyen en un factor que favorece los procesos de innovación y cambio institucional.

En atención a lo antes expuesto, Herrera y López (1998), señalan que cualquier movimiento de reforma curricular, pasa por la mejora de la gestión de los planteles, puesto que las instituciones educativas se sitúan en la base de los sistemas escolares organizados bajo estructuras fuertemente verticales, donde las decisiones vienen ya establecidas desde los niveles superiores y el rol del gerente educativo se centra en la verificación del cumplimiento de normas.

No obstante, en la implantación de esta reforma se han presentado hechos que llaman a la reflexión; así Martínez (1997), en una entrevista de un programa televisivo sostiene que en la ejecución de la Reforma Curricular se advierte una fuerte carga de improvisación puesto que se ha eximido en la práctica a los órganos jerárquicos superiores, rompiendo de ésta manera la interrelación armónica que debe existir entre los componentes de la organización, que conlleva a crear una barrera entre el docente implantador y el gerente responsable de la acción educativa.

Este señalamiento deja de manifiesto el rol protagónico de los directivos instituciones educativas, para lograr el máximo potencial del recurso humano y en consecuencia el mejoramiento de la calidad educativa, puesto que los directores son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir con las metas organizacionales; el gerente educativo debe estar a tono con los procesos de cambios que se perfilan en la Reforma Curricular.

Asimismo, se puede señalar lo indicado por Lanz R. (1998) quien considera que la Reforma Curricular ha generado ciertos desajustes en la gerencia

educativa, puesto que no ha tomado en cuenta la capacitación gerencial de los directivos, para que éstos asuman los retos que implican un cambio paradigmático en la gestión a través de los proyectos pedagógicos, los cuales aumentan la capacidad de decisión de los centros educativos y la autonomía del plantel.

En función de esta apreciación, cabe destacar que, el gerente educativo se ha mantenido abúlico ante los cambios, con una actitud muy pasiva, y sigue apegado a la gerencia autoritaria, coartando la iniciativa de los docentes, tal vez porque no conoce los diferentes programas que fortalecen el currículum básico, o porque no acepta los cambios generados por la reforma. Al respecto Vargas (1999), señala que el director no está considerando la participación del docente, padres y representantes y sociedad civil para la elaboración del proyecto pedagógico plantel, evidenciándose una planificación centralizada, sin tomar en cuenta las necesidades e intereses de los alumnos, la escuela y la comunidad.

En atención a la problemática expuesta, es pertinente destacar, que en el Estado Portuguesa se ha venido presentando discrepancias en la implantación de la Reforma Curricular, las cuales son señaladas en informes presentados por la Unidad Coordinadora Ejecutora Regional (UCER, 1999), donde se hace énfasis en la poca participación del director como gerente educativo, en los talleres implementados para capacitar a los docentes en la reforma, lo cual impide que estos se adapten a los cambios establecidos tales como: la integración escuela – comunidad, planificación por proyectos, prácticas pedagógicas en diferentes espacios educativos, círculos de acción de estudios y la evaluación cualitativa.

Estos planteamientos coinciden con los señalamientos del Jefe del Municipio Escolar Guanare (1999), cuando se refiere en Consejo de Coordinadores que, las innovaciones sólo tendrán continuidad y arraigo, si van dirigidas en primera instancia al gerente de las instituciones escolares, pensando en él y concibiéndolo como el verdadero promotor de cambio, pues es él, quien dirige todos los entes del entorno educativo; de igual manera, el autor antes citado indica que la capacitación de la reforma curricular fue dirigida al docente de aula en las que se



pudo apreciar la escasa participación de los directores, hecho que genera una actitud indiferente de éstos ante variables organizativas tales como la planificación de proyectos, la toma de decisiones compartida, la resolución de conflictos, el seguimiento, acompañamiento a los docentes, el trabajo en grupo, la colaboración y participación comunitaria , la utilización racional del espacio y el tiempo.

Por otra parte, la autora de la presente investigación ha evidenciado a través de entrevistas informales, que los directores de las instituciones educativas del nivel de básica del Municipio Guanare, se resisten al cambio, puesto que no ejercen un liderazgo participativo, utilizan una comunicación poco asertiva, sin considerar el punto de vista del personal a su cargo para la toma de decisiones, consideran poco productivo el trabajo en equipo en el desarrollo de los círculos de acción de estudios y elaboran el proyecto pedagógico plantel desde su oficina sólo por cumplir con un requisito administrativo; lo que permite inferir que su desempeño gerencial se mantiene dentro de la concepción tradicional de la gerencia educativa, que mantiene la organización escolar en función del logro de metas prefijadas; la cual obstaculiza la puesta en práctica de los principios de descentralización, autonomía, flexibilidad de la práctica pedagógica y relación escuela – comunidad, que estipula la Reforma Curricular.

La situación anteriormente planteada conduce a reflexionar sobre la importancia que representan los cambios generados por la Reforma Curricular dentro del contexto de la gerencia educativa, por lo que con la presente investigación se pretende proponer un modelo teórico gerencial educativo que permita consolidar la implantación de esta reforma; de allí que, el estudio se sitúa en el ámbito físico espacial de las instituciones educativas que imparten la I y II etapa de Educación Básica en el Municipio Escolar Guanare, donde se considera como unidades de análisis el desempeño gerencial de los directivos de estas instituciones.

En atención a la problemática expuesta, surge las interrogantes que orientaron el proceso investigativo:

¿El desempeño gerencial del directivo de las instituciones educativas de la I y II etapa de Educación Básica, está enmarcado en los planteamientos de la Reforma Curricular?

¿Los directivos de la I y II etapa de Educación Básica, ejercen las funciones administrativas bajo los principios y fundamentos de la Reforma Curricular?

¿Las competencias gerenciales que demuestran los directivos de la I y II etapa de Educación Básica en el cumplimiento de sus funciones, son las adecuadas para lograr la consolidación de la Reforma Curricular?

¿Qué aspectos teóricos y prácticos, deben estructurar un modelo gerencial educativo enmarcado en la Reforma Curricular?

¿Será factible la implementación de un nuevo modelo gerencial educativo?

## **1.2. Justificación**

La gerencia educativa implica considerar el trabajo del director escolar como actuaciones que se inscriben en una organización, lo que indica la necesidad de respuestas alternativas para afrontar los retos que significan los cambios paradigmáticos que se dan en el sistema educativo, en virtud de ello, se requiere un gerente educativo capaz de promover dichos cambios y de mantener como premisa fundamental, la eficacia y eficiencia de la gestión en beneficio del servicio educativo que se lleva a las comunidades escolares.

En este sentido, Davies (1998), considera que “la calidad educativa depende en gran parte de la gestión del director” (p. 13), de allí, que se hace evidente la importancia que tiene para el proceso educativo, una actuación acertada del gerente educativo, puesto que corresponde a él, la debida orientación en la ejecución de las políticas educacionales, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa, de igual manera, en la medida que la gestión del director dinamice la actividad institucional, será tangible el funcionamiento eficaz y eficiente de su organización escolar.

Lo expuesto justifica ampliamente la necesidad de estudiar empíricamente el perfil del gerente que requieren las instituciones escolares, con la finalidad de proponer un modelo gerencial abierto y flexible que logre la participación activa de toda la organización escolar, y donde el director sea capaz de trazar y proyectar las metas, que lo induzcan a la instrumentación eficaz de políticas que redunden en beneficio de su plantel.

Es oportuno mencionar que desde el punto de vista de la nueva concepción curricular se aspira que el gerente educativo desarrolle estrategias de integración, donde se busquen alternativas viables que contribuyan a solventar los problemas contextuales permitiendo al escolar obtener una educación integral y pertinente con el medio en que se desenvuelve. De allí que, un gerente que demuestre el perfil requerido, garantizará la formulación y desarrollo de proyectos que beneficien su comunidad, lo cual repercute indudablemente en beneficio para la sociedad.

Considerando los señalamientos anteriores, la investigación adquiere gran significación, puesto que se encuentra inmersa en las líneas de acción del Ministerio de Educación Cultura y Deportes; por cuanto constituye un aporte a la formación permanente del gerente educativo, en cuanto le permitirá ahondar en sus conocimientos gerenciales y en el desarrollo de competencias que lo conlleven: (a) Situar a docentes y alumnos como reales protagonistas del quehacer institucional. (b) Enfocar la visión de la organización escolar hacia un aprendizaje centrado en las necesidades e intereses de los alumnos. (c) Darle significación a las prácticas pedagógicas, las cuales se han perdido entre tanta maraña administrativa requerida por el nivel central y en términos generales, reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que indudablemente repercute en beneficio de la sociedad participativa que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 70.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un Modelo teórico de Gerencia Educativa enmarcado en los principios de la Reforma Curricular del Nivel de Educación Básica, para optimizar el desempeño gerencial de los Directivos de la I y II Etapa.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el porcentaje de directivos de la I y II etapa del Nivel de Educación Básica del Municipio Guanare, que concatena las funciones administrativas con los principios y fundamentos de la Reforma Curricular.

- Determinar si las competencias gerenciales que demuestra el directivo de la I y II etapa de Educación Básica del Municipio Guanare en su desempeño, se relacionan con lo planteado en la Reforma Curricular.

- Diseñar un modelo Teórico de Gerencia Educativa, enmarcado en los fundamentos de la Reforma Curricular.

- Analizar la factibilidad del modelo propuesto desde los aspectos educativo, económico y político – social.

### **1.4. Alcances y Limitaciones**

De acuerdo al objetivo general formulado, la profundidad del estudio tiene un alcance que llega a la proposición de una alternativa factible de solución al problema planteado, el cual se contextualiza en el ámbito espacial, natural y socio-cultural del Municipio Escolar Guanare, delimitado a la población de directivos que desempeñan funciones gerenciales en la I y II etapa del nivel de Educación Básica.

El estudio se desarrolló en un período de tiempo de aproximado 6 meses a partir del tercer trimestre del año 2001.

Las limitaciones que incidieron para la ejecución de la presente investigación, estuvieron dadas por la subjetividad en las respuestas emitidas por los sujetos objetos de investigación al ser aplicados los instrumentos en la parte diagnóstica.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Las aportaciones de diferentes estudiosos en el contexto de la Gerencia, han proporcionado suficientes evidencias para considerar al gerente como elemento fundamental de la eficacia y eficiencia de toda organización; siendo la institución educativa una organización de carácter social, los investigadores han centrado su interés en el director como gerente educativo por ser éste el ente rector de la misma.

De allí que, a partir de la implantación de la Reforma Curricular de Educación Básica en Venezuela, surgen inquietudes que han sido objeto de investigación por profesionales del campo educativo, estudios que permiten apreciar los aspectos relacionados con la Gerencia Educativa y la Reforma Curricular, temas involucrados en el presente trabajo, los cuales se pueden citar como antecedentes del mismo a:

Acosta E. (1999), realizó un estudio enmarcado en la modalidad de proyecto factible, fundamentado en una investigación descriptiva que tiene como propósito diagnosticar la eficiencia del director de Educación Básica en su desempeño gerencial con características de líder efectivo. En este estudio se pudo evidenciar, que el 91% de los directores del Sector Escolar N° 4 del Municipio Guanare, ejercen el liderazgo autocrático, lo cual dificulta el desarrollo efectivo de las tareas inherentes a una organización y crea un clima poco favorable para las buenas relaciones en la misma; por lo tanto, la autora propuso como alternativa un modelo gerencial para el director de Educación Básica en su funciones del Líder Efectivo.

Valles A. (1999), realizó una investigación en la modalidad de proyecto factible, la cual se desarrolló en tres fases diagnóstico, diseño y factibilidad. El diagnóstico se efectuó a través de un estudio de campo de tipo descriptivo en una muestra de 20 directivos de la I y II Etapa que ejercen funciones gerenciales en el Municipio Iribarren del Estado Lara, con el propósito de determinar la necesidad de proponer un modelo de gerencia basado en la investigación, donde se evidenció la poca disposición de los directivos de la muestra, en utilizar el proceso de investigación para la toma de decisiones gerenciales, a partir de este diagnóstico se diseñó un Modelo de Gerencia de Plantel para la Educación Básica, basado en la investigación. la factibilidad de la propuesta se obtuvo a través de un estudio de mercado técnico financiero, la cual permitió determinar las viabilidad de la misma, concluyendo que el modelo propuesto permite optimizar la organización escolar.

Este estudio, ha sido significativo en la presente investigación, puesto que permitió delinear las competencias gerenciales en función del proceso investigativo con la finalidad de implementar acciones para una gerencia de calidad, propósito que se fijan todos los investigadores en este proceso.

Por otra parte, Canelón, E. (1999), en una investigación de campo de carácter descriptivo que tuvo como propósito realizar un estudio sobre las estrategias gerenciales para optimizar el desempeño de los directores de la primera y segunda Etapa de Educación Básica del Distrito Escolar N° 1 del Estado Lara. Para la recolección de los datos se elaboró un instrumento configurado en escala tipo Lickert. Los datos se analizaron con estimación de promedio aritmético, según categoría de respuestas. Los resultados reflejaron que los encuestados poseen alta necesidad de actualización en los procesos gerenciales y descentralización, requeridos para una administración escolar altamente efectiva. En tal sentido, se recomienda la realización de talleres, seminarios, jornadas que permita mantener actualizado al personal directivo en estrategias gerenciales, tales como la motivación, liderazgo y toma de decisiones en el marco de la

descentralización de la educación. Al respecto, propone estrategias dirigidas a los directores antes señalados a fin de optimizar sus desempeños profesionales en este nuevo escenario del proceso educativo.

Este estudio tiene gran significación dentro de la presente investigación, puesto que permite considerar la importancia que tiene la aplicación de estrategias gerenciales en el logro eficaz de los objetivos organizacionales.

Así mismo, Soto, Y. (2000), efectuó un estudio enmarcado en la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo tipo descriptivo, lo que permitió conocer las percepciones de los directores en cuanto al desempeño gerencial en un proceso descentralizado. Esta percepción se recogió a través de un instrumento tipo cuestionario, con opciones de respuestas en los que se consideró las dimensiones del estudio. Para determinar el desempeño gerencial, se tomaron como dimensiones del presente estudio: Procesos administrativos del directivo: Planificación, organización, control, administración, toma de decisiones, comunicación, evaluación y la descentralización. El diagnóstico se realizó con la participación de nueve escuelas adscritas al Sector Escolar N° 2 de la Dirección General de Educación de Barquisimeto. Llegando a la conclusión de proponer un Modelo Gerencial Educativo para un sector descentralizado en el Sector Escolar N° 2 de la Parroquia "Juan de Villegas" de Barquisimeto, Estado Lara.

La relevancia de este estudio, permitió a la investigadora el análisis exhaustivo de las funciones administrativas que debe realizar un gerente educativo para el manejo cualitativo de la organización escolar, dimensiones que se consideran en la presente investigación.

Aro, M. (2000), manifiesta que el presente estudio tuvo como propósito, realizar un diagnóstico relacionado al Perfil Gerencial de los Directores de las Escuelas Básicas de I y II Etapa de Educación Básica del Municipio Barinas, a fin de proponer algunos lineamientos generales para mejorar el proceso de las funciones gerenciales. El estudio se enmarcó en una investigación de campo, de



carácter descriptivo. Para recolectar la información se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas tipo Lickert, donde se exponían situaciones relacionadas con las funciones de planificación, organización, supervisión, control y relación con el entorno, en los que se determinó la existencia de una discrepancia entre el deber ser y la realidad en cuanto a las funciones gerenciales, demostrando que los gerentes conocen las funciones a desempeñar, pero en su labor diaria estos no las ejecutan con eficiencia.

Cardoza de Z. (2001), desarrolló un trabajo que tituló “Desempeño del director de educación básica y su perfil dentro del Currículo Básico Nacional”. Esta investigación se realizó con la finalidad de analizar el nivel de desempeño del director como supervisor de las escuelas básicas estatales de Villa de Cura, Estado Aragua, con referencias a las características del perfil directivo que se establece en el currículo básico nacional, a fin de determinar hasta qué punto la reforma curricular cuenta con la solidez del personal protagonista que ha de proveerla. Metodológicamente, el estudio correspondió a la modalidad de campo tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transaccional, correlacional. La población estuvo constituida por directores, treinta y seis docentes, la cual fue trabajada en su totalidad como muestra, debido a su tamaño y fácil manejo.

Los resultados se tabularon en función de datos promedios y la correlación se hizo con la prueba estadística Ji cuadrada ( $\chi^2$ ). Se concluyó que el desempeño del director se califica como “regular” en las áreas técnicas, administrativas y social, por lo que requiere recibir la formación correspondiente que le permitiera gerenciar eficientemente las obligaciones inherentes a su cargo.

En cuanto al perfil que refleja, se le interpretó como bueno en el área del ser, conocer, hacer y convivir, por lo que se necesita elevar su actitud de gestión que contribuya al logro de la consolidación de la reforma curricular. Con respecto a la hipótesis de investigación, ésta se rechazó y se aceptó la nula, concluyéndose que el desempeño del director no está relacionado con el perfil que refleja de acuerdo a lo que le señala la Reforma Curricular.

La investigación citada, aporta insumos relevantes al presente estudio, en aspectos que tienen que ver con: el desempeño del director de las escuelas básicas, su desempeño como gerente educativo, así como el perfil que éste debe poseer para desarrollar el currículo básico nacional.

## **2.2 La Gerencia Educativa**

Todas las organizaciones persiguen de manera explícita o implícita unas metas que orientan su acción y que permiten dar coherencia a su actividad; por lo tanto, exige la ejecución de tareas, su coordinación y la valoración de los resultados, funciones que se llevan a efecto mediante la Gerencia.

En este sentido, cabe destacar que existen diversas definiciones sobre gerencia, desarrolladas por connotados científicos de la administración, de los cuales ninguna ha sido aceptada en forma unánime, sin embargo, Stoner y Otros (1996), la define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

Por otra parte, Carrillo (2000), señala que la gerencia es la habilidad para dirigir personas e instituciones y ello representa un arte, una competencia que promueve la creatividad y lo productivo en el trabajo, por tanto la clave en este proceso es la coordinación del recurso humano, técnico y financiero.

Es importante señalar, que la gerencia adquiere significado cuando el gerente ejecuta su trabajo, por tanto, el éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida, de sus gerentes. Desde esta perspectiva, se habla de gerencia como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales ejecutan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas; así, la gerencia enmarcada en el contexto educativo fluye como órgano de función empresarial en

donde interactúan ámbitos de decisión tanto políticos como administrativos respecto al desempeño de la gestión en una organización.

En función de las apreciaciones anteriores, se puede señalar que al director de un centro educativo no se le exige únicamente el cumplimiento en la función de dirección, sino más bien responsabilidades en todas las funciones del proceso administrativo, razón por la cual se convierte en un administrador o gerente educativo.

Por consiguiente, la función misión o responsabilidad de todo directivo de instituciones educativas, es la de dirigir, conducir la actividad de un personal subordinado, de tal manera que los objetivos organizacionales y los objetivos individuales se logren con eficacia, en un clima de entusiasmo y de realización personal y grupal.

Al respecto Llanoz, (citado en Pérez, 1999), expresa la persona que se forme para la gerencia educativa debe conocer las teorías del liderazgo, propiciar la mayor interacción entre el clima organizacional y la eficiencia institucional, además manejar los conflictos de tal forma que se puedan conducir como instrumentos para el avance de la institución, en la implantación de proyectos enmarcados en los cambios paradigmáticos que necesita el sector educativo.

Cabe señalar, que el objetivo fundamental de la gerencia educativa, es lograr la eficiencia y la eficacia máxima en la ejecución de un proyecto educativo, por lo que la labor del gerente según H. de Armas (1995), se resume en cuatro actividades fundamentalmente administrativas: Planeación, organización, coordinación y control; los cuales se explican en el punto siguiente:

### **2.2.1 Funciones Administrativas del Gerente Educativo**

Una organización se caracteriza por cierta estabilidad en su permanencia, y el logro de sus objetivos conduce a la aspiración de otros objetivos posteriores que le ofrecen nuevamente sentido; por esta razón, las funciones administrativas

constituyen un ciclo denominado el proceso administrativo. Cada función tiene sus principios y existen técnicas adecuadas para cada una con mayores probabilidades de éxito, por consiguiente para que un gerente sea calificado como un verdadero ejecutivo, tiene que lograr una productividad eficiente del grupo que dirige, por lo que necesita hacer buen uso de: la planeación, la organización, la coordinación y el control.

**Planeación:** La cual se refiere al proceso de fijación y determinación de objetivos, y de las metas que en cada área de objetivo la gerencia decida; además, lo que se ha de hacer para alcanzarlos, confiriéndoles efectividad y comunicándolos a las personas que los han de llevar a cabo.

Por consiguiente, cualquier trabajo en el que intervengan cierto número de personas y que se desarrolle a través de multiplicidad de tareas, estructuras, métodos y técnicas distintos, exige la confección de un plan de acción estrictamente coordinado, que racionalice el proceso y economice energías en función de la eficacia.

A este respecto, H. de Armas (1995), señala que la planificación es el proceso gerencial de escoger y adaptar métodos para satisfacer las necesidades y las políticas educativas; es entender, evaluar la situación, considerar acciones que puedan realizarse y seleccionar las mejores.

Atendiendo a las ideas señaladas por el autor, se puede decir que la planificación como fase ejecutiva de la gerencia, involucra la idea de acción, porque de nada sirve planificar sin ejecución efectiva e inmediata.

Por otra parte, Álvarez (1988), considera que en una organización escolar, no es posible afrontar los acontecimientos y situaciones a medida que se van produciendo, por lo que es imprescindible anticiparse al futuro; lo cual equivale a realizar una planificación efectiva, configurando y definiendo el futuro para caminar

hacia él, proviniendo y controlando racionalmente los imprevistos que pueden poner en serias dificultades el logro de los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva, Newman (1978), refiriéndose a la gerencia educativa, puntualiza “planificar es decidir por anticipado lo que hay que hacer, esto es, proyectar un curso de actuación, siguiendo unos objetivos didácticos”. (p. 33)

Al analizar este planteamiento se tiene que, una planificación escolar debe concretar un proyecto educativo que refleje las necesidades de la institución, estableciendo la misión y visión de la misma en un contexto geográfico y temporal ejecutable y no redactar al inicio del curso académico un plan de actuación que se archiva junto con otros documentos en la secretaría o despacho del director del plantel.

A partir de las apreciaciones anteriores, se puede sintetizar que la planificación educativa posee un conjunto de rasgos característicos que la convierten en un documento vivo en permanente actualización, por lo que se siguen los criterios de Seaje y Otros (1990), quienes consideran que una correcta planificación debe ser:

*Global*, que abarque todos los niveles del sistema docente: objetivos didácticos y educativos de los distintos departamentos, objetivos de gestión del equipo directivo y de la comunidad escolar. Integrada en el desarrollo de proyecto educativo y coherente con los demás documentos que marcan las pautas educativas del plantel. Promotora de innovaciones pedagógicas y reajustes metodológicos. Cronogramada y temporalizada de tal forma que fije las fechas del inicio, seguimiento y final de la actuación. Abierta y flexible sujeta a revisión de todos los elementos que la integran según convenga para la consecución de sus objetivos. Dinámica y vital, es decir, imbricada en los auténticos problemas y necesidades de la institución, previamente identificado y definidos por el colectivo.

De acuerdo a lo establecido por Ordóñez (1990), en el Manual del Supervisor, Director y Docente, el gerente educativo en la función Planificación: Procesa todo lo concerniente a lineamientos de las políticas educativas emanada de los organismos superiores. Nivel Central, Zona Educativa, Distrito, Sector, etc. Formular diagnóstico real de la institución que incluye todos los elementos del proceso Enseñanza – Aprendizaje. Determina los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual de la institución. Prevé el presupuesto requerido por la institución acorde a las necesidades prioritarias. Promueve actividades que han de servir de refuerzo al proceso Enseñanza – Aprendizaje. Realiza el Plan Anual de la institución junto con el equipo técnico – docente. Diagnostica y evaluar conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución. Planifica jornadas de motivación e información con el personal docente a fin de dar a conocer y analizar documentos fundamentales de educación según sea el nivel y área. Presenta al Consejo General de Docentes los diversos lineamientos que han de servir de base para la elaboración del plan anual. Invierte el presupuesto, seguir instrucciones específicas del Ministerio de Educación. Controla rigurosamente la inversión de partida de gastos generales, fondos de la Sociedad de Padres y Representantes.

Es preciso destacar que la Reforma Curricular hace énfasis en la planificación por proyectos; en los cuales deben intervenir todos los actores del hecho educativo, pero con la mayor participación de los docentes, padres, representantes y alumnos, así mismo plantea la Reforma Curricular que la planificación debe estar centrada en los intereses y necesidades de los educandos y de la comunidad, por lo que exige la elaboración de proyectos pedagógicos de plantel y de aula.

**Organización:** equivale a dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación; atendiendo a estos criterios, se puede señalar que la organización escolar tiene un origen empresarial y nacen de las teorías de

los psicólogos que descubren la necesidad que manifiesta todo grupo humano de dotarse de mecanismos racionales que aseguren la permanencia del colectivo, la inclusión de sus miembros y la eficacia de su trabajo mediante la articulación y ordenación de todos sus recursos.

En atención a los planteamientos anteriores, Álvarez (1988), señala que la organización es función típica del equipo gerencial, lo cual presupone el desarrollo de las siguientes actividades: orientación de toda la actividad de un número heterogéneo de personas hacia la consecución de objetivos decididos y asumidos por el colectivo.

- División del trabajo y distribución de puestos, de tal forma que cada miembro conozca las funciones y competencias que le atañen.
- Definición de tareas y asignación de responsabilidades.
- Creación de nuevas estructuras cuando lo demande la dinámica de innovación y la complejidad de la gestión.
- Jerarquización de la autoridad y delegación de funciones.
- Dinamización del organigrama funcional.

En virtud de lo anteriormente expuesto, se asume que el proceso organizativo en las instituciones escolares produce grandes beneficios que se reflejan en la eficiencia y eficacia de su personal, así como en una mejor dirección de las mismas; de allí que la organización quizás sea la etapa más creativa de la gerencia, puesto que en ella se deben establecer todas las consideraciones necesarias para definir claramente hacia dónde va el plantel y la forma más correcta y conveniente de ejecución para lograr sus objetivos.

Los planteamientos anteriores se reafirman con lo establecido por Ordóñez (1999) cuando señala que el gerente educativo debe:

Seleccionar conjuntamente con el consejo técnico docente la estructura organizativa de la institución. Definir conjuntamente con su equipo asesor las

diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal, adscrito de acuerdo a las denominaciones de cargo. Determinar los diversos lineamientos y criterios para la distribución de la planta física. Seleccionar junto con su personal técnico asesor, diversos lineamientos para la elaboración del reglamento interno de la institución. Elaborar junto con su equipo asesor, la estructura organizativa del plantel y establece las distintas funciones inherentes a cada cargo. Estructurar conjuntamente con su equipo asesor las diversas comisiones que considere necesarias para contribuir al desarrollo de las actividades educativas en la institución. Propiciar un ambiente acorde en la institución. Evitar deterioros, los mismos han de ser atendidos de inmediato. Adquirir y conservar el equipo y mobiliario escolar. Conservar en las mejores condiciones de aseo y presentación el equipo y mobiliario disponible. Utilizar al máximo el material que acumula en los depósitos como inservible, mediante una revisión adecuada. Solicitar con la debida anticipación el equipo necesario por intermedio de la respectiva oficina de supervisión. Tramitar la desincorporación de aquellos elementos que por circunstancias especiales no se utilizan en el plantel.

**Coordinación:** Implica mandar, influir y motivar a los subalternos para que realicen las tareas de una manera eficaz. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, permiten lograr el objetivo de coordinación de esfuerzos individuales y de grupos, dentro de un ámbito de alta moral, equidad, disciplina, participación, iniciativa y estabilidad colectivas.

Por consiguiente, es necesario contar con gerentes, que con base en el uso de sus derechos, el respeto de los ajenos, y mediante la utilización de buenas relaciones humanas y públicas, logren a través de acertadas comunicaciones, el cumplimiento del objetivo social de la institución.

Esa labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización es lo que se conoce como Coordinación, Newman (1978), la define como la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados, cuyo propósito es enseñarles,



darles la información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita la mejor realización.

Del análisis anterior, se desprende que para conseguir una educación de calidad, no es suficiente que los docentes trabajen organizados con los recursos necesarios, ni que tengan claros los objetivos, es imprescindible además, que el director sincronice las actividades de cada una de las personas responsables que integran la estructura de gestión, unifique criterios de actuación y revise periódicamente el plan de trabajo del conjunto de la institución. La función de coordinación se señala explícitamente en el Manual del Supervisor, Director y Docente (1999), el cual establece que el gerente educativo debe: Gestionar ante la Zona Educativa todo lo relativo a personal Docente, Administrativo y Obrero. Dictar las diversas pautas sobre la planificación y participación del personal en la ejecución del trabajo. Velar por el ejercicio pedagógico de su personal en la institución. Lograr la máxima colaboración del personal subalterno en el mantenimiento. Orientar al personal docente y administrativo en cuanto a su conducta. Fomentar entre su personal, actividades extra-cátedra. Propiciar la actualización de los Docentes en su aspecto personal y profesional. Elaborar un registro de necesidades de adiestramiento del personal. Seleccionar al personal que requiere capacitación. Someter a consideración del Consejo Técnico Asesor, los nombramientos de Coordinadores, Jefes de Departamento y Docentes guías. Postular al personal del plantel de acuerdo con méritos, años de servicio y dedicación al trabajo para las condecoraciones que ofrece el Ministerio de Educación. Coordinar el desarrollo de las programaciones de las diferentes unidades para el logro de los objetivos propuestos. Dirigir el trabajo del personal a su cargo. Dirigir la planificación formulada por cada una de las unidades del plantel. Establecer mecanismos necesarios para la relación Escuela – comunidad. Efectuar reuniones con el personal a objeto de asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones. Establecer contactos con padres y representantes que presentan problemas económicos a fin de darle solución. Tramitar la correspondencia y

recaudos administrativos. Promover actividades que han de servir de refuerzo al proceso de Enseñanza – Aprendizaje. Responder ante las autoridades competentes del funcionamiento Técnico-Docente y Administrativo del plantel. Propiciar y fomentar la investigación pedagógica junto con su personal directivo.

**Control:** Es el proceso por medio del cual se asegura que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas; el control entraña: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

La función control que realizan los gerentes, permite mantener la organización en el buen camino, por lo que es importante relacionar estrechamente esta función con la planificación, ya que esto permite la consecución de lo que se ha planificado.

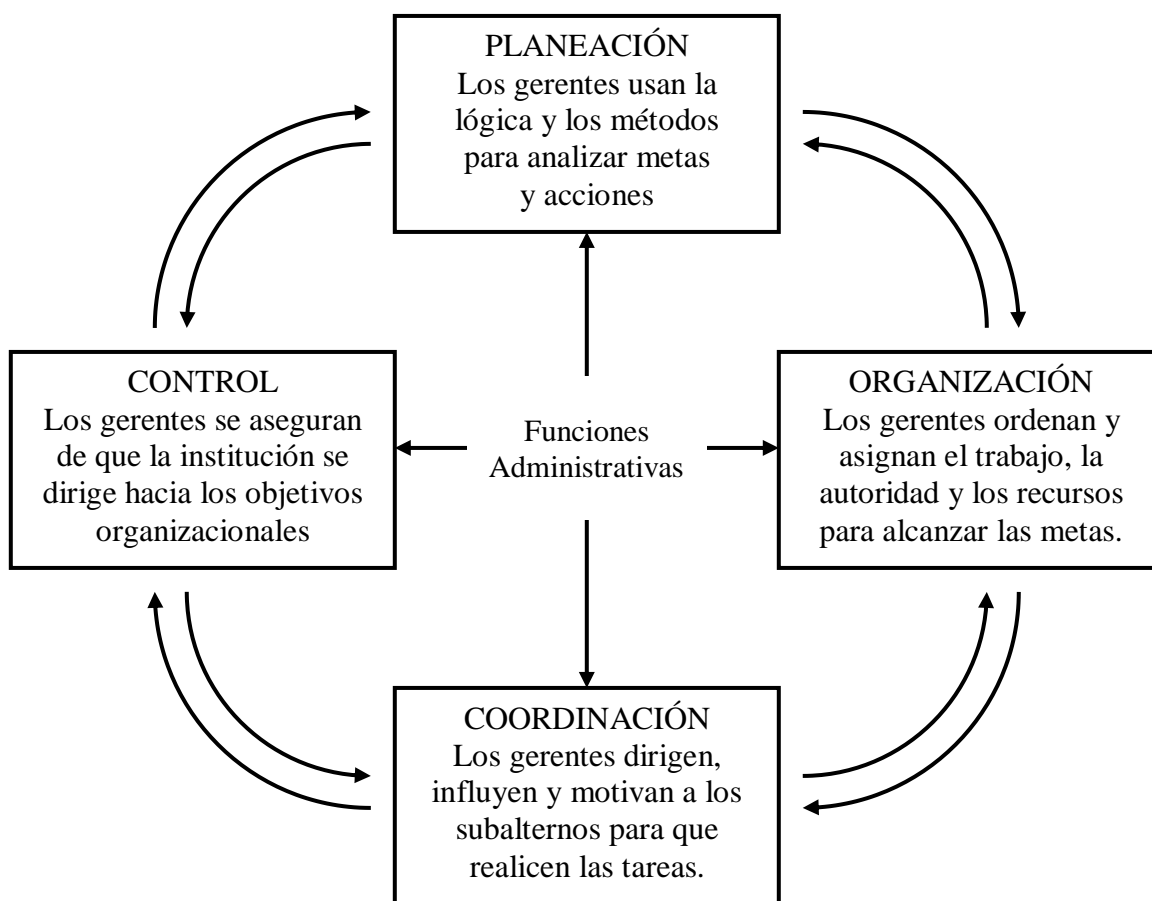
Es importante destacar que no tiene por qué identificarse la función directiva de control con la fiscalización policíaca del trabajo personal; cuando esta actitud se produce, se genera ansiedad, inseguridad y angustia en los miembros de la comunidad escolar y se corre el riesgo de no conseguir los objetivos propuestos; por lo que es necesario, establecer un clima organizacional apto para el cumplimiento del control, gratificando aciertos y retroalimentando desaciertos.

La función control implica que el gerente debe: Establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestos en el plan anual. Sugerir cualquier acción correctiva a que hubiere lugar. Ajusta la programación anual a la luz de los resultados obtenidos durante la aplicación del proceso Enseñanza – Aprendizaje. Hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito a su plantel. Velar por el mantenimiento del plantel. Supervisar la planificación, desarrollo y evaluación del proceso Enseñanza – Aprendizaje. Instruir expedientes y establecer los correctivos del personal. Llevar

el control de la asistencia del personal. Supervisar el trabajo de los subdirectores. Revisar los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.

De acuerdo al análisis realizado sobre el proceso gerencial educativo, es preciso destacar que éste no entraña cuatro actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones en constante interacción.

El gráfico siguiente muestra la naturaleza interactiva de las funciones administrativas.



**Gráfico 1.** Interacción en las funciones administrativas.

**Fuente:** Stóner y Otros (1996).

**Adaptación:** La autora (2003).

### 2.2.2 Competencias Gerenciales

Toda organización tiene un gerente de quien depende para alcanzar el éxito y mantener la continuidad; éstos como personas, poseen una serie de características propias de personalidad e individualidad, al mismo tiempo que como recurso deben estar dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios par la tarea organizacional.

Por consiguiente, todo gerente debe tener habilidad en el manejo de las variables que permiten el desempeño eficiente de la función gerencial; variables éstas definidas como competencias gerenciales, las cuales según Arias y Heredia (1999), comprenden “el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes que facultan a un gerente para lograr un alto desempeño en su función”. (p. 46)

Desde esta perspectiva, las competencias gerenciales consisten en variables que se pueden medir de un modo fiable, para demostrar diferencias de una manera significativa entre los gerentes que mantienen un desempeño excelente o entre los gerentes eficaces e ineficaces, por lo tanto las competencias gerenciales incluyen una intención, una acción y un resultado.

Dentro de este contexto, la gerencia exige que sus gerentes asuman autoridad y responsabilidad; de la autoridad formal se deriva el status que conduce a diferentes relaciones interpersonales, lo que implica un manejo asertivo de la comunicación para una mejor toma de decisiones; todo ello, mediante el dominio del liderazgo y la motivación.

A continuación se resumen algunas de las competencias que debe poseer un gerente en el desempeño de sus funciones:

**Autoridad:** es una forma de poder, concretamente, la autoridad formal es el poder legítimo que se ejerce en una estructura organizativa y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer

influencias son legítimos, se trata de un derecho que emana de su cargo formal en una organización. Desde esta óptica, Álvarez (1988), define la autoridad como el derecho de una persona a exigir de otro que cumpla ciertos deberes, por consiguiente, en una organización escolar el director ejerce la autoridad mediante el derecho a mandar, a actuar, a tomar decisiones y hacer que se cumplan, así mismo, la autoridad significa el derecho a hacerse obedecer.

Un gerente que ejerce la autoridad correctamente, asegura el crecimiento y desarrollo de la organización y de las personas que la constituyen; garantiza la ejecución de las actividades y tareas que tiene asignados cada miembro; crea seguridad y estabilidad, coordinando la diversidad de criterios y orientando intereses dispares hacia una meta común; asegura la vinculación del personal a su cargo a través del control de acuerdos y de la exigencia del cumplimiento de la normativa.

**Responsabilidad:** es la obligación de responder a la ejecución de los deberes asignados, por lo tanto, las responsabilidades se identifican con el título de atribuciones del cargo, éstas deben estar escritas en los manuales de funcionamiento de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, las responsabilidades podrían clasificarse en: penales, civiles, administrativas y políticas, cuyas sanciones están tipificadas en la constitución, las leyes, los estatutos y los reglamentos; por consiguiente, un gerente al aceptar una autoridad, contrae una responsabilidad que, además, le crea una subordinación jerárquica, esa responsabilidad debe utilizarla para alcanzar los fines y objetivos, también debe obtener resultados y está obligado a dar información a su superior.

**Comunicación:** es el fluido vital de una organización, puesto que constituye la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, organización, dirección y control. Los gerentes preparan sus planes por medio de la comunicación con otras partes de la organización y organizan para poner en

práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos; de igual manera, los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los equipos se activan en razón del intercambio regular de información.

Por tanto, se dice que el gerente es la pieza clave para las buenas comunicaciones dentro de la organización, pues él constituye el centro de los mensajes por donde pasa la información, así que, por buenas y eficaces comunicaciones se entiende un proceso en el que una persona da información a otra, lográndose el entendimiento por parte de la última. De allí que, el gerente tiene la responsabilidad de canalizar la información en sentido ascendente para que la alta dirección pueda tomar decisiones acertadas y en sentido descendente, con el fin de que sus subordinados tengan un conocimiento claro de lo que deben hacer, la manera de hacerlo y el momento de ejecutarlo.

**Motivación:** contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular. A tal efecto Stóner y otros (1996), señalan que: Motivar es la competencia gerencial que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de saber: que hace que la gente funcione!; si los gerentes saben que mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas funcionen; por tanto, la motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

Considerando los planteamientos anteriores, el gerente debe mantener motivado a su personal, ya que el supuesto que apoya este requisito dice: que a nadie se le puede obligar a hacer una labor sobresaliente si no ha sido adecuadamente estimulado, por tanto, un directivo comprometido con la Reforma Curricular en la gestión de unos objetivos de calidad, debe motivar a su personal en la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación del buen rendimiento.

**Liderazgo:** Definido por Stóner y otros (1996), como la frecuencia con que un individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros del grupo. A un líder lo hace exitoso el hecho de que utilice la influencia interpersonal para el logro de objetivos de la organización; por tanto, debe tener en cuenta las necesidades de los miembros del grupo.

De los señalamientos anteriores, se desprende que un líder podrá ejercer influencia, cuando: posea capacidades para alcanzar los objetivos, posea ciertas características o atributos personales que lo coloquen por encima de los demás y por último, cuando tenga una posición de dirigente del grupo que le permita tomar decisiones para el logro efectivo de los objetivos.

Dentro de esta perspectiva, es preciso señalar que la Reforma Curricular hace gran énfasis en que el gerente educativo debe ser altamente competitivo como líder, por lo que deba manejar el conflicto en forma sistemática y fomentar el trabajo en equipo como una norma para lograr la eficiencia y eficacia en su organización escolar.

**Toma de Decisiones:** cualquier actividad que la organización realice, lo hace a través de decisiones, a lo que, Mercado (1999), considera a la toma de decisiones como la característica principal que define a un ejecutivo, ya que constituye el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

El arte de tomar decisiones es medular en una organización, es por ello que, todo buen gerente debe saber cómo hacerlo, puesto que éstas intervienen en todos los elementos del proceso gerencial.

En el marco de tal concepción Stóner y Otros (1996), dividen las decisiones en tácticas y estratégicas; la que se concentra en la resolución de problemas y sobre la que recae mayor importancia se conoce como táctica, en ésta, la tarea

consiste meramente en elegir entre unas pocas alternativas obvias. Pero las decisiones que realmente cuentan, son estratégicas, las que implican averiguar cuál es la situación, por lo tanto éstas, son las que demuestran el verdadero desempeño de un gerente. Considerando los cambios que han de generarse a través de la Reforma Curricular a nivel gerencial y según criterios de Guédez (1996), la toma de decisiones deben ser analizadas en equipo de trabajo, y consideradas a nivel del personal que conforma la institución, sólo así podría decirse que son decisiones estratégicas.

**Desarrollo Personal:** Las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo; tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos.

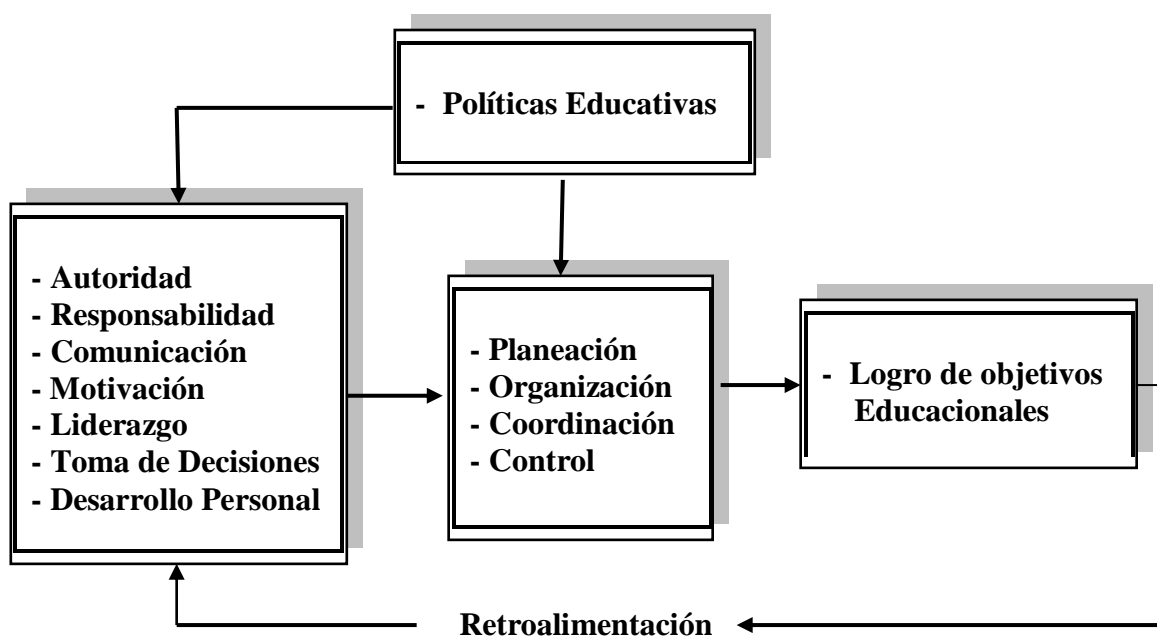
Dentro de este contexto, Arias y Heredia (1999), señala que el Desarrollo personal es el proceso mediante el cual se acentúan o adquieren valores, estilos, competencias y otras facetas de la personalidad. El criterio de este autor permite analizar la importancia que tiene el desarrollo personal en el ámbito del alto desempeño de un gerente, puesto que éste se convierte en clave para la competitividad de las organizaciones.

Por consiguiente, un gerente dispuesto a los cambios que se generan día a día dentro de una organización, se preocupa por su desarrollo personal; asistiendo a congresos o reuniones científicas o técnicas, visita otras organizaciones, realiza viajes de investigaciones y estudios, se suscribe en revistas especializadas, asiste a conferencias, jornadas, seminarios, talleres y realiza consultas en redes.

En función del análisis realizado sobre las competencias gerenciales, se podría decir que, éstas son el eje fundamental para el desarrollo de las funciones administrativas, de modo que de las habilidades que tenga el gerente en su desempeño, depende el grado de alcance en los objetivos de la organización.



A manera de resumen, se muestra el siguiente gráfico que permite observar el proceso gerencial como un todo mayor que sus elementos constitutivos.



**Gráfico 2.** Sinergia del Proceso Gerencial Educativo.  
Fuente: La autora (2003).

### 2.2.3. Los Perfiles Gerenciales

El funcionamiento exitoso de una organización proviene del modo que tienen los gerentes para el desempeño de sus funciones y de la demostración de sus capacidades ante el manejo de cada situación.

Con base en lo expuesto, se consideran los criterios de Gates (1997) cuando define el perfil gerencial como “conjunto de características intelectuales, académicas y personales, dirigidas a promover un desempeño eficiente en la integración armónica de los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos en vista de productividad”. (p. C.2)

Esta conceptualización muestra una visión globalizadora del gerente, en cuanto al desempeño de roles, lo que implica un sistema de creencias en el deber ser, la actitud predominante del gerente permite el análisis del perfil gerencial, el cual según Guédez (1996), puede ser autocrático, burocrático, desidioso y estratégico.

**Perfil Autocrático:** es aquel que se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. Él dispone y ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega, ni interactúa, ni reconoce, ni forma a su personal, simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

Este tipo de gerente crea actitudes infantiles dependientes y agresivas en los miembros de la organización coartando la creatividad y la iniciativa. Predomina, sin embargo, la eficacia, un alto rendimiento y la agilidad en la toma de decisiones y ejecución de la tarea.

En el **Perfil Burocrático:** este tipo de gerente ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible, éste es el clásico gerente que, para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y finalmente espera la orden por escrito de sus superiores.

Este perfil se identifica con el puro administrador que dirige el proceso educativo a golpe de boletín oficial, señala Guedez (1996) que este gerente es una rara combinación entre autoridad, democracia y *laissez faire*. Su estilo de relación personal suele ser frío y objetivo, creándose en el ambiente profesional, la obsesión por la interpretación escrita de la legislación que a veces funciona como un rodillo sobre las iniciativas personales, la creatividad y el mundo de los sentimientos.

**Perfil Desidioso:** Consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

Este estilo es denominado por Lewin *laissez faire* y se identifica con el del directivo buena persona, representa a un gerente amable, condescendiente, cómodo, que permite a cada miembro del grupo, seguir su ritmo particular de rendimiento. No suele ejercer ningún tipo de supervisión y las normas surgen espontáneamente del grupo sin que nadie las controle.

A veces, bajo la actitud de este tipo de gerente se esconde incompetencia profesional e incapacidad para dirigir un grupo. En el ambiente desidioso suele sacar adelante la tarea la minoría responsable que finalmente se sentirá el chivo expiatorio de la mala organización.

**Perfil Estratégico:** Aquí se adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación, se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Este tipo de perfil es básicamente una gerencia situacional, en tanto que se administra de acuerdo con decisiones diferenciadas que se sintonizan con las características específicas del momento y que consideran la madurez técnica y emocional de las personas.

En este sentido, la madurez técnica representa la experticia, la capacidad y la preparación que se tiene en el área vinculada al trabajo que se ejerce; la madurez emocional, en cambio, se relaciona con la capacidad de identificación psicológica que se logra con una actividad. La combinación de estos dos aspectos permite establecer el esquema para analizar el quehacer gerencial.

El perfil estratégico significa una gerencia transformacional, la cual parte de la tesis de que el gerente es fundamentalmente un formador que debe favorecer el desarrollo de las demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para

enriquecer los valores preestablecidos. En este marco, el gerente debe asegurar que los miembros de la organización se formen y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación.

Según el perfil estratégico no existe ningún perfil mejor ni peor, ninguno es en sí mismo válido para todas las situaciones, lo que existen son distintos momentos condicionados por el ambiente organizacional a los que hay que aplicar diferentes modelos de dirección.

### **2.3. Enfoques Teóricos de las Organizaciones Modernas**

#### **2.3.1. Gerencia y Calidad Total**

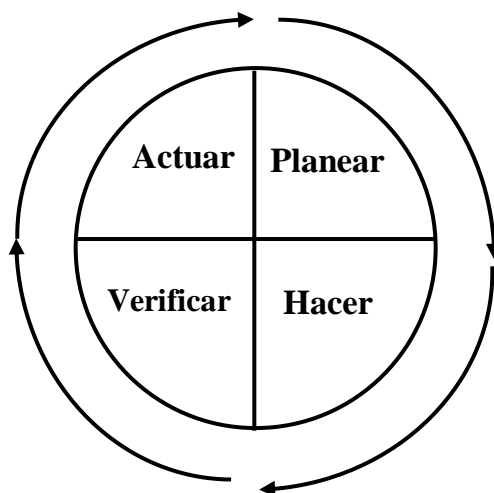
Es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente. La Universidad Tecnológica del Centro (U.T.C.) (1993), define la calidad total como:

Un proceso de mejoramiento continuo que impulsa el desempeño, libre de errores de todos los individuos de la organización, basado en la optimización de los procesos y sistemas de trabajo del personal que lleva a cabo una labor producto de la participación en equipo. (p. 15)

Estos señalamientos permiten que para mantener la calidad total en las organizaciones, es necesario plantear cambios en las estructuras piramidales que caracterizan las organizaciones tradicionales, por lo tanto, exige cambios sustanciales en el gerente como sujeto motorizador de las mismas, cambios que podrían considerarse como un re-equipamiento inter-subjetivo que ayuden a la redefinición práctica de los viejos modelos.

La Administración de la Calidad Total (ACT), según (Deming citado en Robbins 1999), se dirige a la búsqueda del mejoramiento continuo, lo cual supone un proceso que nunca termina, lo que implica una carrera sin línea de llegada, por consiguiente exige el desempeño de las funciones administrativas enmarcadas en

un enfoque circular, tal como lo muestra el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) del siguiente gráfico.



**Gráfico 3.** Ciclo PHVA  
**Fuente:** Robbins (1999)

Este ciclo trata todos los procesos organizacionales como si estuvieran en un estado constante de mejoramiento, lo que indica que el gerente planea un cambio, lo ejecuta, verifica los resultados y de acuerdo a ellos actúa para estandarizar el cambio o comenzar nuevamente el ciclo con más información.

En función de lo descrito, se podría decir, que los cambios planteados en la Reforma Curricular del nivel Básico, impone el reto de inscribir la organización escolar en el enfoque de la Administración de Calidad total, por lo que debe realizarse ajustes en el funcionamiento integral de los diversos elementos que la integran y dirigirse a la búsqueda de un conjunto de acciones que permitan la evolución de la educación hacia las necesidades de calidad que exige el mundo globalizado en la nueva sociedad del conocimiento.

### ***Indicadores Relacionados con la Calidad***

La calidad total está asociada a una serie de conceptos que conforman su plataforma dimensional, entre los cuales se señalan:

**La Efectividad.** Es el grado de cumplimiento de las metas trazadas y se mide en función de resultados logrados y resultados propuestos. La efectividad depende de la cantidad de recursos disponibles y la capacidad de la organización. Es decir, que para lograr aumentos en la efectividad, la organización debe poseer los recursos suficientes y estar internamente capacitada para que tales recursos humanos y materiales puedan llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas planificadas.

**La Eficiencia.** Es la comparación de los recursos que se gastaron con los que se debieron gastar para realizar una determinada actividad, expresada en la relación: recursos planificados/recursos gastados. Por tanto, uno de los objetivos de cualquier organización debe ser la búsqueda de la maximización de la eficiencia, lo cual se logra dirigiendo el esfuerzo a realizar la actividad con el menor gasto de insumos.

**La Productividad.** Es la relación existente entre la cantidad de productos o servicios producidos y la cantidad de recursos (insumos) empleados para producirlos, la cual se expresa: cantidad de productos o servicios producidos/cantidad de recursos gastados. La organización debe destacar las formas de lograr aumentos en la productividad a fin de tener una referencia que guíe la acción dentro del proceso de mejoramiento.

**El Desperdicio.** Es todo aquello que no añade valor a los productos o servicios. Las fallas en los procesos, las repeticiones del trabajo, la subutilización del talento humano y el empleo de insumos adicionales a los requerimientos son considerados desperdicios; por consiguiente en la medida en que sea eliminado el desperdicio, el proceso irá mejorando.

La calidad total ha penetrado en las organizaciones educativas como una exigencia que le plantea el actual entorno socioeconómico que vive el país, puesto que se requiere de un cambio en los valores, actitudes y conductas, lo que induce a un compromiso de mejoramiento continuo mediante la participación y colaboración de todos los miembros de la organización.

### 2.3.2. La Gerencia Enmarcada en Las Organizaciones Inteligentes

Hasta ahora, las organizaciones se asemejan más a objetos estáticos, que a espacios sociales y humanos, donde transcurre gran parte de la vida de las personas. Tradicionalmente se ha visto la organización por un lado y los individuos por otro, sin embargo, el trabajo, la salud, el ocio, el deporte y el juego son realidades vividas por los miembros de una organización, por lo tanto, es una vida organizacional que puede crecer y desarrollarse si tiene espacios y capacidad para reflexionar sobre sus resultados, relacionándolo con su actuar.

Desde esta óptica Pozner (2000), señala que las organizaciones que cobran relevancia son las que descubren como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente para generar resultados extraordinarios; este tipo de organizaciones son definidos por Senge (1996), como inteligentes ya que es:

...Donde la gente expande continuamente su aptitud par crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprenda a prender en su conjunto.  
(p. 11)

Estos criterios llevan a considerar una organización inteligente como aquello que aprende permanentemente, y así recrea su futuro, incorporando los problemas del quehacer, los desafíos y la tarea que deben ser enfrentados, por lo que los procesos específicos de cada organización requieren una gerencia que conozca la relación entre sus acciones y sus resultados.

Para este nuevo paradigma organizacional, Senge propone considerar cinco aptitudes, competencias o disciplinas que deberán desarrollar las personas y las organizaciones. Se refieren a la manera cómo pensar, imaginar y concretar las organizaciones y apuntar a romper viejas formas basadas en el control, la rutina, la mediocridad y la desconfianza.

Las aptitudes básicas de los individuos y las organizaciones propuestas, se resumen a continuación:

**El Pensamiento sistémico:** Es la nueva forma de pensar que ya no concentra sus esfuerzos en analizar las partes o fragmentos y, aunque parte de lo anecdótico, se dirige a captar la totalidad. Es una aptitud para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas; a este respecto Sánchez (2001), considera que es un marco conceptual constituido por un cuerpo de conocimientos y herramientas que permiten clarificar y modificar patrones mentales y relacionar eventos o hechos distantes entre sí, en el tiempo y en el espacio.

El autor antes señalado, sostiene que la práctica del pensamiento sistemático comienza con la comprensión de un concepto simple llamado feedback o realimentación, que muestra cómo los actos pueden reforzarse o equilibrarse entre sí. Se trata de aprender a conocer tipos de estructuras recurrentes; por lo que se dice que el pensamiento sistémico ofrece un rico lenguaje para describir una vasta gama de interrelaciones y patrones de cambio.

**Los Modelos Mentales:** no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar; por tanto es tarea esencial de todos los miembros de una organización, el modificar los modelos mentales que forman parte de una determinada manera de vivir, trabajar y pensar.

Los modelos mentales según Sánchez (2001), “son generalizaciones, suposiciones o imágenes que surgen del entendimiento del medio ambiente y de la forma de actuar”. (p. 104)

Atendiendo a esta conceptualización, se tiene que éstos proporcionan la manera como una persona ve el mundo que le rodea, igualmente determinan una perspectiva particular para visualizar y actuar, puesto que dependen de los esquemas de pensamiento que la persona ha cultivado a través de la vida y del contacto con su medio; por consiguiente, la competencia de manejar modelos mentales, parece ser una decisiva innovación, ya que permite acomodar los actos



de las personas de acuerdo a la filosofía de la organización y así constituirla de una manera inteligente.

**Construcción de una Visión Compartida.** Es una fuerza en el corazón de la gente, que está inspirada por un ideal, que se pretende alcanzar, comprende un conjunto de principios y prácticas rectoras que pasan a ser asumidos colectivamente por la organización.

Construir una visión compartida implica canalizar los esfuerzos de todos los miembros de una organización hacia las realizaciones más convincentes, por lo tanto, se requiere: explorar pasado, presente y futuro; generar alternativas, establecer prioridades, diseñar estrategias y planes de acción, evaluar procesos y productos y ejercer la mejora continua. Así que la visión compartida promueve la globalidad de las acciones con organicidad.

**Aprendizaje en Equipo:** Fomentar la capacidad de trabajar en equipos supone abrir espacios para el diálogo que posibiliten el flujo de los significados individuales para crear un pensamiento de conjunto; por lo que Sánchez (2001), define el aprendizaje en equipo como “la integración de un conjunto disciplinado de personas inteligentes que de manera continua se relacionan entre sí, y con su entorno, que comparten sus visiones y que son capaces de aprender en equipo”. (p. 105)

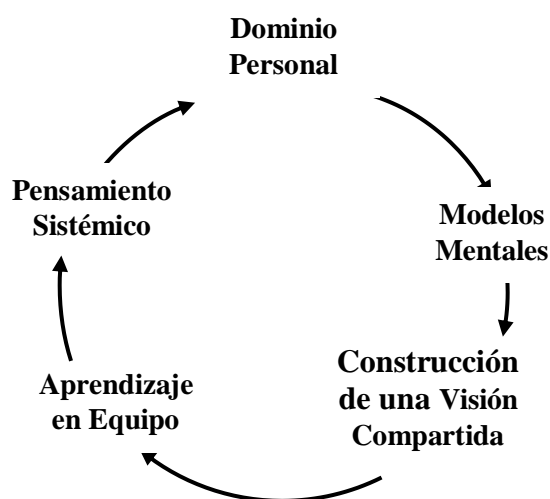
El aprendizaje en esta concepción no es absorción de información, es un aprendizaje experto que implica captación, automatización, internalización, trascendencia, visualización y desarrollo de las habilidades intelectuales; a tal efecto las personas que aprenden en equipo desarrollan aptitudes para buscar ideas o alternativas que trascienden las perspectivas individuales, por lo tanto los equipos pasan a construir la estructura organizacional que facilita la toma de decisiones y la acción.

**Dominio Personal.** Hace referencia a ciertas cualidades del líder, se refiere a la capacidad de introspección y autoestudios de las personas; Sánchez (op. cit), señala que el dominio personal es el desarrollo de habilidades que permiten alcanzar coherentemente las metas o los resultados esperados.

De acuerdo con este criterio, se puede acotar que el dominio personal es la expresión que se usa para referirse al crecimiento y aprendizaje personal, en virtud de ello, la gente con un alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida; de allí que Sánchez sostiene que “las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden, puesto que la capacidad de aprender de una organización no puede ser mayor que la de sus miembros. (op. cit., p. 16)

En función de estas apreciaciones, se tiene que una persona con alto dominio personal, aumenta su motivación para aprender continuamente y la sensibilidad para ver como sus actos afectan a quienes le rodean; así mismo, asegura el control de las variables que afectan el entorno personal y del trabajo.

A continuación se presenta el gráfico que representa la interrelación de las cinco disciplinas.



**Gráfico 4.** Disciplinas Para el Nivel Gerencial  
**Fuente:** La autora (2003)

La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las actitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales y el dominio personal, alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. El pensamiento sistémico permite comprender la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

Para concluir, es conveniente acotar que hasta ahora, las organizaciones escolares lograban sus objetivos exigiendo de los individuos posponer sus saberes, sus satisfacciones, sus necesidades, sus deseos y creencias y asumir las metas de la Institución, definidas por otros; esta forma de conceptualizarlas enfrenta y opone el individuo a la institución donde se desempeña, es por ello que con la implantación de la Reforma Curricular se ha hecho énfasis en la elaboración de los Proyectos Pedagógicos del Plantel, consustanciados con la visión de sus miembros y de la comunidad que se interrelacionan con el quehacer educativo.

#### **2.4. La Reforma Curricular en Venezuela**

La educación se asume como una prioridad nacional porque es el medio para llegar a la modernización y el desarrollo del país, el cual será competente en la medida que sus recursos humanos estén formados y capacitados para la producción en el mundo que se transforma aceleradamente. De allí que, los propósitos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes se orienta a una gestión eficaz y eficiente, para lo cual ha establecido según el Plan de Acción (1995), tres políticas a seguir: la transformación de las prácticas pedagógicas, la generación del cambio institucional para la modernización del sector educativo y la corrección de los desequilibrios sociales internos del sistema.

El Estado, ha planteado una reforma curricular para la educación básica bajo el precepto de que la misma debe ajustarse a las nuevas orientaciones y

conocimientos surgidos en los campos científico, humanístico, técnico y pedagógico, en concordancia con las principales tendencias mundiales y con las necesidades nacionales y estatales; la cual se orienta a generar cambios fundamentales que permitan superar la poca capacidad de respuesta institucional del sector educativo, los altos índices de exclusión, deserción y repitencia, los bajos niveles de rendimiento escolar, la falta de articulación entre todos los niveles educativos, la persistencia de una alta tasa de analfabetismo, la baja calidad de la educación, la praxis pedagógica sustentada en la transmisión y acumulación de información, las deficiencias en la formación del docente y la poca pertinencia del sistema educativo con el modelo de desarrollo económico, político y social del país.

En el marco de la Reforma Curricular, el Diseño Curricular del Nivel de Educación Básica se centra en los planteamientos teóricos, las líneas de desarrollo y los principios del Modelo Curricular, con especial énfasis en la descentralización, la autonomía de los planteles y la flexibilización de la práctica pedagógica. La descentralización hace referencia a una mayor responsabilidad de las autoridades de la institución escolar, en atender a las necesidades y a las aspiraciones de los miembros de la comunidad educativa; mantener una alta calidad de la enseñanza y un uso eficiente de los recursos.

Por otra parte, la autonomía consiste en apoyar la gestión autónoma de los planteles en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de la institución escolar mediante el establecimiento de metas comunes relacionadas con la enseñanza, el aprendizaje, la escuela, la comunidad y la sociedad; esto implica la interacción y la participación de todos los actores del hecho educativo y el trabajo mancomunado a objeto de transformar el plantel en una verdadera institución de calidad.

La autonomía permite que cada escuela encuentre el camino que coadyuve a mejorar su trabajo; lo cual implica el potenciar los proyectos pedagógicos de plantel, la innovación en modelos de gestión, las relaciones con el entorno y la interrelación con todo el tejido social.

En cuanto a la flexibilización de la Práctica Pedagógica, este modelo curricular se ubica especialmente en las aulas a través del diseño y desarrollo de Proyectos Pedagógicos de Aula, los cuales impulsan el mejoramiento de la calidad de la acción educativa (práctica pedagógica) acorde con las características y necesidades de los educandos y con los problemas propios de la institución escolar, lo que conlleva al cambio de un estilo conductista del proceso enseñanza – aprendizaje a un estilo constructivista de aprendizaje – enseñanza.

De igual manera, el diseño considera en su desarrollo y concreción las adaptaciones necesarias, según las características propias de este nivel educativo. En atención a estos planteamientos, la Reforma Curricular establece tres Instancias para su Operacionalización: la instancia Nacional, la instancia Estatal y la instancia del Plantel:

### **La Primera Instancia**

Corresponde a la instancia nacional, en ella se establece el currículo básico nacional. Este instrumento es común para todo el país, responde a las políticas educativas nacionales propias de cada nivel o modalidad. Sus lineamientos y componentes tienen carácter prescriptivo para todos los planteles del país y su diseño y formulación corresponde al Nivel central del Ministerio de Educación.

El marco común, conformado por el currículo básico nacional asegura la progresión, coherencia y continuidad entre los distintos niveles o modalidades y entre cada una de las etapas del Nivel de Educación Básica. Se facilita así el traslado de los alumnos a otras entidades federales, sin sufrir desajustes en su escolaridad.

### **La Segunda Instancia**

Es la instancia estatal, en ella se formula el Currículo Estatal, el cual asume los lineamientos del currículo básico nacional, y se define como un instrumento, diseñado en cada entidad federal, mediante el cual se atienden las aspiraciones

educativas estatales. La formulación del Currículo Estatal permite garantizar la pertinencia de los distintos diseños curriculares, mediante la incorporación de áreas académicas al plan de estudio y el diseño de los respectivos programas de estudio. Asimismo, orienta la planificación de los proyectos pedagógicos de plantel y de aula.

Los currículos estatales dan respuesta a la realidad, a las características de los estados. De esta manera, al incorporar al modelo una instancia estatal, se respeta el pluralismo étnico, lingüístico y cultural de la nación venezolana y se da respuesta educativa a las motivaciones, necesidades, intereses y exigencias de las distintas entidades federales.

Los currículos estatales constituyen uno de los instrumentos operativos más importantes del diseño y su formulación debe ser ampliamente debatida con participación de representantes de la Zona Educativa, de la Secretaría de Educación, de los directores de plantel, las Universidades, la Sociedad Civil, las Organizaciones Gubernamentales y demás actores involucrados en el quehacer educativo, a fin de garantizar la pertinencia y la coherencia de los proyectos.

### **La Tercera Instancia**

Es la instancia de plantel, allí se planifican los proyectos pedagógicos de plantel y de aula. Esta tercera instancia es local, los proyectos resultantes se enmarcan en el Currículo Estatal. Asimismo, consideran las características, necesidades e intereses de los alumnos, de los docentes, del plantel y de la localidad a fin de realizar las contextualizaciones y adaptaciones de los objetivos y contenidos del currículo básico nacional manteniendo los aspectos esenciales de su formulación.

Desde esta visión Odremán (1996), señala que la Reforma Curricular da apertura a una nueva concepción de la institución escolar y de las funciones que ésta debe desarrollar, lo que implica un cambio en el rol gerencial del director, al

proponer a la escuela como el centro de la nueva sociedad venezolana a la cual se le está otorgando mayores niveles de autonomía y un profundo sentido de responsabilidad; para lo cual se hace énfasis en elevar la eficacia escolar a través del desarrollo de Proyectos Pedagógicos de Plantel y de Aula.

#### **2.4.1 Dimensiones de la Reforma Curricular**

La Reforma Curricular se plantea las siguientes dimensiones: Dimensión política, Dimensión ético social y Dimensión psicopedagógica.

**Dimensión Política.** En esta dimensión se busca priorizar la educación, promoviendo la necesidad de incrementar progresivamente los presupuestos destinados a la formación de los venezolanos, garantizar el derecho de todos a educarse en escuelas adecuadas, que cuenten con las dotaciones necesarias y de fortalecer programas sociales dirigidos a apoyar la permanencia de los estudiantes. Asimismo, se establece la profundización del proceso de descentralización y se concreta mediante la formulación de un Currículo Básico Nacional, Currículos Estadales y Currículos Locales, a fin de respetar el pluralismo étnico, lingüístico y cultural de la sociedad venezolana.

Se aspira además en esta dimensión, el fortalecimiento de la gestión educativa mediante el apoyo a la gestión autónoma de los planteles, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de la institución escolar, aumentando progresivamente su capacidad para la toma de decisiones en lo referente a lo social, administrativo y pedagógico, el desafío en incrementar los niveles de responsabilidad de cada escuela con su comunidad, democratizar el poder, ampliar la capacidad de participación de los actores involucrados en el proceso educativo, fortalecer una relación escuela – trabajo, que permita desarrollar acciones de cooperación afectiva con el mundo empresarial y aproximar al estudiante al campo laboral, todo esto con el fin de trascender de la escuela que tenemos a la escuela que queremos.

**Dimensión Ético Social.** Está orientada a superar la profunda crisis de valores que confronta nuestro país a través de una educación basada en valores, una educación humanizadora que involucra a la familia, a la escuela y a otras instituciones sociales, asimismo, garantizar una educación de calidad para todos los venezolanos.

En esta dimensión social, también se asume la transformación de la escuela para considerarla como el centro de la acción. Asimismo, se concreta la participación ciudadana al convocar diversos sectores y actores para contribuir a la tarea de validar y ejecutar las decisiones políticas del estado venezolano en materia educativa.

Con respecto a la dimensión psicopedagógica, se aspira la formulación y desarrollo de un currículo integrado que implique la integración de campos de conocimientos y experiencias, que faciliten una comprensión más reflexiva y crítica de la realidad. Además, se orienta a propiciar el aprendizaje significativo y la construcción de significados en los educandos. Asimismo, en la dimensión pedagógica de la reforma se aspira a contextualizar la acción educativa. Esta contextualización se concreta en la adecuación del currículo, en función de las características de los educandos, de la institución escolar y del entorno sionatural y la flexibilización de la práctica pedagógica, mediante la formulación de proyectos pedagógicos que generen en los actores del proceso educativo, altos niveles de participación y compromiso social.

#### **2.4.2 Objetivos de la Reforma Curricular**

En atención a las dimensiones antes mencionadas, se propone una Reforma Educativa dirigida a alcanzar los objetivos siguientes:

Favorecer el desarrollo integral del individuo, desde una perspectiva holística de la concepción del ser humano como persona total.

Promover la igualdad de oportunidades, con el fin de compensar la desigualdad social y cultura.



Garantizar la escolaridad para todos los ciudadanos.

Modificar la educación rutinaria y convertirla en una educación viva, centrada en los procesos mentales y los principios éticos.

Preparar al alumno para el desarrollo de un proyecto de vida que le permita su inserción en la sociedad.

Mejorar los niveles de calidad de la enseñanza y del aprendizaje al propiciar:

La formación de un docente competente, con oportunidades para el mejoramiento profesional en ejercicio.

La reflexión e interiorización crítica sobre su propia práctica pedagógica.

El intercambio de experiencias con otros colegas y la confrontación con diferentes teorías y técnicas.

La incorporación de contenidos curriculares adaptados al nivel evolutivo del desarrollo de los alumnos.

La conformación en los planteles de equipos docentes permanentes, a objeto de mejorar su desempeño.

Promover cambios organizativos, diseñar y ejecutar proyectos educativos.

Fortalecer la capacidad de gestión autónoma del plantel, acercando los niveles de decisión y la responsabilidad sobre los procesos de desarrollo del aprendizaje, a los beneficiarios directos de la educación mediante la implementación de proyectos pedagógicos a la realidad donde se produce la acción educativa, sin perder en ningún momento la visión nacional y los intereses del país.

Flexibilizar la gestión educativa en los planteles y propiciar una organización autónoma y participativa que genere una reflexión en colectivo sobre las necesidades básicas del proceso de enseñanza – aprendizaje y las fortalezas y debilidades institucionales.

Dotar progresivamente a las bibliotecas de aula y bibliotecas para el docente.

Implementar acciones para la capacitación y actualización del docente en todos los ámbitos.

Transformar la supervisión educativa de una actividad rutinaria de recolección de recaudos administrativos, a un proceso permanente de apoyo

académico, de asesoramiento pedagógico al docente en servicio y de evaluación del contexto educativo correspondiente.

### **2.4.3 Principios de la Reforma Curricular Venezolana**

La Reforma Curricular permite ubicar las instituciones escolares en un escenario de participación que responda a las demandas del cambio y a la realidad social, económica y cultural del país, por lo que su implantación está regida por una serie de principios contemplados en Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), quien señala los siguientes:

**Democratización:** para garantizar el acceso de la mayoría a una educación de calidad.

**Revalorización:** Como un medio para la formación humana del individuo, el desarrollo social y la creación de una sociedad armoniosa, equitativa y justa.

**Educación para la Vida:** Con una función socio - educativa, para la formación de personas auténticas, con valores definidos con libertad, alegría de vivir, esperanza y compromiso para coexistir en una sociedad en constante transformación.

**Relevancia:** Para la reconstrucción moral de la sociedad venezolana, se dará importancia al mejoramiento y dominio de áreas instrumentales, lengua, matemática y desarrollo del pensamiento, la creatividad, el valor al trabajo, y los valores éticos, sociales y culturales.

**Descentralización:** Formulación del currículo estatal para atender a las características específicas de las entidades federales, considerando las pautas del Currículo Básico Nacional.

**Autonomía:** Promover la gestión autónoma de la institución escolar para aumentar su eficacia y eficiencia.

**Flexibilidad de la Práctica Pedagógica:** Mejorar la calidad de la educación a través de una nueva práctica educativa con los Proyectos Pedagógico Plantel (PPP) y Proyectos Pedagógico de Aula (PPA).

**Relación Escuela - Trabajo:** Desarrollar esquemas de cooperación y establecer estrategias ante la escuela y el mundo productivo, en la búsqueda por proporcionar aprendizajes en el educando que permitan su futura incorporación al mercado laboral.

#### **2.4.4 Fundamentos que Rigen la Reforma Curricular**

Los valores y fines de la educación son abordados con significación social por las fuentes teóricas que soportan la reforma curricular, impregnando profundamente la fundamentación en lo filosófico, psicológico, social y pedagógico.

**Fundamentación Filosófica:** Desde este punto de vista se orientan hacia las dimensiones de aprender a ser, conocer, hacer y convivir, planteados por la UNESCO (citado en el Currículo Básico Nacional 1997), que particulariza el aprender a vivir juntos inspirada en las necesidades primordiales de la sociedad para mantener la cohesión y continuidad social. Esta orientación humanizadora representada en los valores éticos y morales, cobra significación al determinar como eje transversales: los valores, el lenguaje, el desarrollo del pensamiento, trabajo y ambiente, que van a favorecer la coherencia del modelo y la integración de las áreas.

La Reforma Curricular, desde el punto de vista filosófico, busca satisfacer necesidades de la sociedad en general, la cual reclama oportunidades para acceder a un conjunto de conocimientos, valores materiales y espirituales que deben constituirse en la experiencia y que satisfacen a las personas en las dimensiones del aprender a: ser – conocer – hacer – convivir.

**Aprender a ser:** Al abordar esta dimensión, el Currículo Básico Nacional señala lo expresado por Max Scheler, quien indica que el hombre es un ser único,

con espacio propio donde prevalecen el valor y el espíritu; por lo tanto, el aprendizaje debe estar centrado en los valores éticos, estéticos, morales y religiosos, que le permitan al individuo comprenderse a sí mismo.

De igual manera, Delors (1996), relaciona este proceso de aprendizaje con el espíritu principio del hombre, un ser que muestra una serie de cualidades que lo identifican, espontáneamente a un espacio y un tiempo que al ejecutar movimientos y acciones, exhibe una conducta motivada que le lleva a plantearse metas y lograr lo que se propone.

**Aprender a conocer:** En esta dimensión se señala que, para llegar a la verdad, la ciencia no se basta a sí misma, requiere de la formación espiritual del hombre en lo ético y moral, quien al darse cuenta de su existencia y la del mundo, asume la responsabilidad de participar en él, e ir en búsqueda de la verdad para solucionar los problemas que aquejan al colectivo y participar en su transformación. De igual manera, el constructivismo como teoría del conocimiento y teoría acerca del llegar a conocer, tiene aplicaciones en este sentido cuando dota de libertad al hombre para actuar racionalmente. Sostiene que, es el alumno quien construye su conocimiento a través de interacciones entre personas y entre estos con su ambiente.

**Aprender a Hacer:** Con respecto a esta dimensión, el Currículo Básico Nacional (1996), señala que el alumno es el sujeto de aprendizaje que construye el conocimiento tanto en la escuela como fuera de ella, lo cual le da el derecho a disentir, a someter el análisis toda idea, concepto o esencia y acude a la escuela para adquirir competencias para la solución de problemas y construir las bases necesarias para una vida en sociedad; de allí que, deba vincularse a los problemas políticos, económicos, culturales y sociales. En este contexto, es importante señalar que, la educación debe proporcionar herramientas que le permitan al alumno aplicar los conocimientos adquiridos a la resolución de los problemas de la vida diaria.

**Vivir juntos:** La convivencia humana alumno – escuela – familia y comunidad, generará un despertar ético (frente a una realidad que muestra diversidad), que la fortalece para abordar “el desaliento social derivado de las desventajas sociales, de una miseria que muestra factores múltiples en los planos cultural, material, espiritual, afectivo y cívico, en los cuales se brinda poca importancia al capital social.

Frente a esta situación, Carneiro (citado en Currículo Básico Nacional 1998), indica que sólo nos queda ir hacia la reconstrucción de las sociedades humanas. Así, la convivencia humana contribuirá a la promoción de interacciones comunicativas – constructivas entre docente – alumno – familia y comunidad, en el contexto socio-cultural que les permitirá actuar social y cooperativamente en los proyectos pedagógicos de plantel y de aula, constituyéndose estos en espacios de coparticipación.

Todo lo expuesto anteriormente, propone concebir en el acto educativo una relación educador – educando – familia, dentro de un clima de respeto hacia los actores del proceso que reconoce y valora sus individualidades, concibe el proceso de aprendizaje como un acto globalizador y transdisciplinario, que considera los acervos que las familias y la comunidad (en la cual está inmersa) le ofrece. Esta relación promoverá una educación para la libertad, la responsabilidad y la autodisciplina, presentándose en cada contexto educativo unas condiciones y límites particulares que deben responder a las exigencias que la vida social cambiante demanda.

**Fundamentación Sociológica:** A nivel mundial, el sistema capitalista ha desarrollado un proceso de cambio social, económico y político denominado globalización, que está fuertemente influido por los avances tecnológicos, demandando de las sociedades amplia productividad en el área de la generación de conocimientos.

Esta concepción lleva a plantearse la necesidad de construir la sociedad del conocimiento, en la cual la competitividad de un país, estará marcada por el uso inteligente de la información, la construcción del conocimiento y la capacidad de difusión en éstos. Vista así, la sociedad deberá ser educadora, que genere en sus integrantes el aprendizaje permanente, tal como lo expresa Cárdenas, citado en el Currículo Básico Nacional (1998), “la educación desde su dimensión social, exige una concepción distinta a la tradicional donde el ser humano recobre su valor y su condición de persona como sujeto reflexivo, que interviene su realidad y la transforma”. (p. 45)

De acuerdo a las ideas expuestas, la formación de las nuevas generaciones es un problema en el cual, si bien el Ministerio de Educación tiene la trascendente tarea y responsabilidad de orientar, no es el único agente que sustente este compromiso, puesto que el bombardeo informativo y valorativo que el niño recibe fuera de la escuela, puede ser tanto o más importante y trascendente que el mensaje escolar; todo ello obliga a redefinir la relación del Sistema Educativo con la comunidad organizada, con los sectores productivos y particularmente con otros agentes socializadores como la familia, los medios de comunicación y la iglesia. En definitiva, la escuela debe por una parte, abrirse a los requerimientos del medio y por la otra, coordinar sus esfuerzos con otros organismos, instituciones y agentes sociales alrededor de un proyecto político a fin de orientarlos bajo principios que sean lo más coherentes posible, apoyados en los lazos sociales.

***Fundamentación Psicológica:*** Al elaborar un currículum escolar, la información proveniente del área de la psicología comporta especial interés, pues, en cualquier nivel educativo contempla las características de los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos, por lo tanto es de indudable pertinencia. Como principio unificador el constructivismo permite incluir aportaciones de las diversas teorías que se complementan como la corriente crítica y la teoría de la acción comunicativa.

Apoyados en el constructivismo, el ser humano puede ser visto como ser único e irreplicable que construye su propio conocimiento, para ir conformándose como un ser autónomo, intelectual y moral, ya que las múltiples influencias que recibe de su inmediatez socio-cultural y de su propia biología facilitan su desarrollo cognoscitivo y afectivo, para lo cual la escuela junto con la familia, resultan ser las instituciones de mayor importancia, puesto que ambas constituyen ambientes culturalmente organizados donde los alumnos interactúan constantemente.

**Fundamentación Pedagógica:** La educación como realidad en la dimensión socio-histórica cultural en los planos individual y colectivo, se propone fines y valores que tienen su origen en las necesidades y aspiraciones de la sociedad. La educación se transforma así en instrumento de la sociedad para transmitir sus valores, lo cual garantizará el cumplimiento de su función más general de adaptación. El currículo en este proceso, se constituye en praxis de los fines sociales y culturales, en la socialización que a través del hecho cultural pedagógico cumple la educación escolarizada. De igual modo, el currículo será una concreción de los planes o diseños que lo conforman (documentos oficiales, libros de texto, proyectos educativos, planes de aula: tareas de aprendizaje, interacción en el aula y evaluación de los aprendizajes).

Así en la puesta en práctica, el desarrollo del currículo queda constituido por las tareas de aprendizaje, la interacción dentro y fuera del aula y la evaluación de los aprendizajes, en esta acción el docente juega un rol protagónico por ser el responsable del desarrollo del currículo en el cual debe actuar como investigador y evaluador permanente de este proceso. Para esta creación y evaluación del currículo en acción, se requerirá el trabajo permanente en equipo.

Sacristán, (citado en el Currículo Básico Nacional 1998), propone considerar tras elementos fundamentales dentro del currículo: materia, docente y alumno, que pueden ser considerados como vértices del triángulo que representa el acto educativo dentro del cual se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Esta propuesta de currículo implica que estos tres elementos fundamentales desarrollen una serie de características, que los contenidos escolares sean concebidos en forma global e integrada, que se considere la participación de la familia y la comunidad en el hecho educativo y que se fomente la construcción de los conocimientos mediante la interacción constructiva – comunicativa.

Partiendo de esta interacción comunicativa, la escuela promoverá la construcción de su propia identidad en interacción con la comunidad a la cual pertenece, a través de un diseño curricular preciso y flexible que permita recoger las características y necesidades de la comunidad y guíe la acción docente al promover la elaboración de proyectos pedagógicos de escuela y de aula, aspectos éstos contemplados dentro del Proyecto Nacional (Cárdenas, Odreman).

Las redes de escuelas, los proyectos pedagógicos de plantel y de aula constituyen la concreción de este Proyecto Educativo Nacional, que permitirá dinamizar la vida de las escuelas al formular y evaluar permanentemente los proyectos propios y la adaptación a los proyectos propuestos por el Ministerio de Educación para constituirse en una escuela socializadora.

#### **2.4.5 Proyecto Pedagógico de Plantel (P.P.P)**

La Reforma Curricular plantea la elaboración de los proyectos pedagógicos como una alternativa para buscar la transformación de la escuela, vinculando sus acciones con la realidad de la comunidad, con las expectativas de la entidad federal y con la necesidad de desarrollo social, por tanto, constituyen el elemento dinamizador del proceso educativo, que supone a la escuela en sí misma y al proceso de enseñanza – aprendizaje, en conexión con el mundo real en el cual se encuentra, y no como un espacio para el simple alcance de contenidos curriculares.

Con los proyectos pedagógicos de plantel (P.P.P), se pretende un estilo de gestión propio de cada plantel, diferenciado y flexible, fundamentado en las



fortalezas de su comunidad educativa, que desarrolle capacidades y formas propias de interactuar con su medio social, que asuma las necesidades educativas diversas y que trabaje teniéndolas en cuenta a lo largo de los años de escolaridad (Ministerio de Educación): Plan de Acción, 1995.

Desde este punto de vista, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes: Currículo Básico Nacional (1997), señala que “Un Proyecto Pedagógico de Plantel se basa en un conjunto de acciones planificadas de manera colectiva por los docentes, directivos, padres, representantes y miembros de la comunidad educativa, los cuales se orientan a favorecer los aciertos de las escuelas y a resolver los principales problemas pedagógicos de la misma.

En consecuencia, los P.P.P., deben responder a los siguientes propósitos:

- Incrementar los niveles de autonomía.
- Atender a las particularidades de cada situación escolar.
- Innovar la acción educativa.
- Propiciar una metodología participativa que favorezca el trabajo de los docentes en grupo.
- Promover proyectos y procesos concretos de actualización pedagógica.
- Incentivar la integración activa de la comunidad a la escuela.
- Desarrollar una práctica pedagógica que trascienda a la comunidad y contribuye a su crecimiento.
- Mejorar los resultados de la gestión escolar.
- Generar programas específicos para el mejoramiento de la calidad de enseñanza.

Para responder a las finalidades antes señaladas, es preciso destacar que los (P.P.P.), deben ser el resultado de un trabajo de equipo, basado en la corresponsabilidad y en el consenso y ha de suponer la expresión y el punto de referencia para un compromiso colectivo. Asimismo, ha de recoger las opciones educativas del centro escolar y, desde ahí, ha de definir las grandes líneas de adecuación del Currículo Básico Nacional a la realidad y a las necesidades regionales, locales y particulares de los alumnos y de alumnas, de allí que, es obra

de toda la comunidad educativa, no sólo del profesorado, aunque éste tenga una parte especialmente activa e indiscutible en su planificación, por otro lado debe ser un documento de trabajo que facilite y potencie la identificación de la comunidad escolar como tal y que posibilite su proyección y ha de servir fundamentalmente, para modificar y mejorar el centro educativo en todas sus dimensiones; para potenciar unas relaciones cada vez más positivas, entre todas las personas que integran la comunidad escolar, y en consecuencia, para mejorar la calidad de la enseñanza.

Para la elaboración de los Proyectos Pedagógicos de Plantel se procede en primer momento a realizar un diagnóstico sobre la realidad del plantel y su entorno, es decir, el medio en el que se está situado, este análisis deberá abarcar: la realidad y las demandas del entorno externo al plantel, las características y las necesidades educativas detectadas en el alumnado y las condiciones internas del plantel y sus ámbitos de posible mejora.

A partir del análisis desarrollado, se definen el conjunto de rasgos que van a caracterizar el plantel, es decir, la cultura organizacional, la cual conforma el conjunto de principios y valores por los cuales se regirá la institución. Aquí se reflejan los rasgos referidos al papel que el centro escolar desea desempeñar en el contexto social y cultural en el que está situado y en respuesta a las demandas del entorno, de igual manera los rasgos referidos a su identidad ética y moral, es decir, aquellos que definan el modelo de persona que se quiere educar en el contexto de lo que supone e implica la vida y la convivencia democrática.

Posterior a la definición de la cultura de la organización se formulan los objetivos, es decir, todas aquellas prácticas que orientarán la concreción y la mejora de la actividad educativa y el modelo de organización y de funcionamiento del plantel.

Estos objetivos deben responder a tres categorías: objetivos estrictamente pedagógicos, objetivos referidos a cuestiones administrativas o referentes a la organización y funcionamiento del plantel y objetivos relacionados con cuestiones

socioeducativos, o sea, aquellos que se refieran a la proyección del plantel sobre la comunidad local y a la integración de ésta con la dinámica pedagógica del plantel.

Finalmente para conseguir el logro de los objetivos deberán plantearse los principios para la acción que habrá que poner en marcha, comprometiendo a toda la comunidad educativa; aquí se diseñan las líneas concretas para la acción, para la puesta en práctica del proyecto y para su evaluación y actualización permanente.

#### **2.4.6 Proyecto Pedagógico de Aula (P.P.A)**

Con el Proyecto Pedagógico de Aula, se persigue realizar una planificación que sustentada en la investigación, conduzca a la solución de problemas relacionados con el contexto escolar y social de los educandos, dentro de un proceso en el cual deben estar integrados los contenidos de las diferentes áreas académicas.

Desde este contexto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1999), define los P.P.A como:

Una estrategia metodológica concebida en la escuela, para la escuela y los educandos, elaborada por el conjunto de actores de la acción escolar, incluida la participación de la familia y otros integrantes de la comunidad, lo que implica acciones precisas en la búsqueda de solución a los problemas de tipo pedagógico, ejecutadas a corto, mediano o largo plazo, en atención a las particularidades de cada proyecto que se desarrolle en las distintas etapas o grados de estudio.

Es preciso señalar, que el P.P.A se convierte en un instrumento de planificación de la enseñanza con un enfoque global, que toma en cuenta los componentes del currículo, se sustenta en las necesidades e intereses de la escuela y de los educandos, a fin de proporcionarles una educación mejorada en cuanto a calidad y equidad, es decir, es un instrumento a través del cual los docentes tienen la oportunidad de organizar y programar los procesos de

enseñanza y aprendizaje que van a desarrollar con sus alumnos, a lo largo del período escolar.

Esta tarea planificadora, parte de las orientaciones y de los componentes prescritos en el Currículo Básico Nacional y en el Programa de Estudios.

Desde esta perspectiva, los P.P.A, permiten la globalización e integración de los aprendizajes y favorecen el aprendizaje significativo. Es decir, a través del desarrollo de los proyectos pedagógicos de aula los alumnos asimilan y atribuyen significado de los contenidos propuestos, para ellos establecer relaciones entre los conocimientos previos que ya poseen y los contenidos nuevo objeto del aprendizaje.

Asimismo, facilitar el establecimiento de relaciones entre contenidos pertenecientes a varias áreas académicas, o bien entre contenidos, guardan una estrecha relación con los proyectos pedagógicos de plantel, porque incorporan un conjunto de actividades relacionadas con los problemas de tipo pedagógico detectadas en la institución escolar a objeto de contribuir a mejorar la calidad de la educación, además, contextualizan y adaptan los objetivos de etapa y de área, así como los ejes transversales y los contenidos de tipo conceptual, procedimental y actitudinal en atención a las características, necesidades e intereses de los educandos y a la realidad del plantel. En este sentido, el P.P.A., permite explicitar las intenciones educativas definidas en el Currículo Básico Nacional, así como las intenciones educativas propias de la institución escolar, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación.

La elaboración de los Proyecto Pedagógico de Aula se divide en tres fases:

I. Diagnóstico de los alumnos y del ambiente físico del aula en el cual se desarrollan las actividades.

II. Construcción, en esta fase se hace la elección del tema y el nombre del proyecto, se revisan los conocimientos previos, se determinan los contenidos y se proveen las posibles actividades y recursos.

III. Redacción del Proyecto Pedagógico de Aula; el cual se estructura considerando los siguientes aspectos:

- Identificación
- Nombre del Proyecto Pedagógico de Aula
- Tiempo para el desarrollo del proyecto
- Objetivos del proyecto
- Ejes transversales
- Actividades didácticas
- Evaluación del proceso y de los resultados del proyecto.

## **2.5 El Director de las Instituciones Escolares como Gerente en el Marco de la Reforma Curricular**

La labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización se conoce como dirección, puesto que a través de ella se logra la verdadera cohesión de las actuaciones, al ser toda estructura administrativa una comunidad de seres humanos que demandan una conducción directriz.

Desde esta perspectiva, Urwich citado en Robbins (1996), define la dirección como la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados. Su propósito fundamental es enseñarles, darles la información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita la mejor realización; corresponde al director crear el ambiente humano indispensable, que haga posible el establecimiento de un todo verdadero, mayor que la suma de las partes, por lo que debe conducir las actividades de los individuos con base en los principios científicos y morales, con una amplia comprensión de los factores de la personalidad humana considerando sus potencialidades y limitaciones.

Considerando los planteamientos anteriores se puede decir que las instituciones escolares como en cualquier organización social se gerencian desde una dirección, por lo tanto, se debería orientar por los principios de la gerencia moderna y no como una dirección puramente administrativa que instrumentaliza las decisiones educativas propuestas por el nivel central del Ministerio de Educación.

En consecuencia, Llanos (1998), señala que el director de una institución educativa necesita competencias analíticas e intelectuales, que le permitan comprender la institución como un sistema social abierto, reconocer las diversas fuerzas internas y externas que influyen sobre él, e identificar quien pueda perturbar la toma de decisiones adecuadas; destaca este autor, que la efectividad de la gestión depende de las competencias de liderazgo que implica saber tomar decisiones y transmitir las; organizar el trabajo en equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones y responsabilidades a los demás miembros; por otra parte, indica este autor el deber que tiene el gerente educativo de conocer y aplicar con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento de la organización escolar, las técnicas de dinámica de grupos, de organización, de creación de estructuras, de reunión y conducción de grupos, de toma de decisiones y de reconversión de conflictos.

En función de esta apreciación, se hace evidente que todo directivo debe demostrar en su actuación un profundo conocimiento en las funciones de planear, organizar, coordinar y controlar, además, ejercer un liderazgo fundamentado en la iniciativa, la cooperación, la comunicación de ideas y sentimientos, tener una visión futurista y de largo alcance, promover el espíritu de trabajo y de servicio y en general, estimular, atender y reforzar las relaciones humanas.

Desde esta perspectiva, el gerente educativo comprometido con la reforma curricular, deberá permanecer en una constante preparación en cuanto a las teorías que sustentan las organizaciones modernas, puesto que esta figura ocupa

una posición de primer orden dentro de la organización educativa, y esta reforma considera la educación como un proceso de interés social que busca la incorporación de la sociedad en el desarrollo de tareas dirigidas al fortalecimiento de la ciudadanía; así mismo insertar al educando el interés por los hechos relevantes de la comunidad, y las asociaciones civiles en el proceso de enseñanza donde el director sea promotor social y ocupe el rol como líder de la comunidad donde presta servicios, para que exista una interrelación socializadora que a su vez coadyuve en el trabajo cooperativo y de ayuda mutua.

Por consiguiente, la escuela requiere que su gerente reúna un conjunto complejo de capacidades pedagógicas, administrativas, legales y técnicas para su buena gerencia, las cuales difícilmente se encuentran reunidas en una sola persona, por lo que un buen director aglutina en su entorno a personas que poseen de modo sobresaliente las cualidades requeridas para la gestión escolar y conforma un equipo directivo, más aún, propicia el trabajo en equipo de los docentes para atender a las crecientes dificultades del trabajo en la escuela.

En tal sentido, la Reforma Curricular plantea la necesidad de formar a los directores, en el cambio y para el cambio, puesto que con éstos quienes van a posibilitar que las escuelas se incorporen a las transformaciones que se están proponiendo desde el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, lo que exige asegurar la participación activa y racional de todos los actores del hecho educativo; en virtud de lo cual, el director debe pasar de gestor administrativo a principal, responsable de los procesos pedagógicos de la escuela, por lo que necesita desarrollar competencias de investigación, planificación, asesoría, acompañamiento pedagógico y promoción social.

En general, puede decirse que la Reforma curricular propone una gestión donde se reflexione sobre los problemas y necesidades para formar una visión de hacia dónde se quiere llevar la escuela, una dirección desde la autoridad que surge del conocimiento y capacidad para construir nuevas relaciones sociales

estructurando la concepción de comunidad y no desde un poder otorgado por instancias del gobierno.

De lo expuesto, se desprende la conformación de una estructura organizativa que implica una distribución de responsabilidades en función de programas y/o proyectos, elaborados con la participación de todos los actores y en relación directa con los propósitos del Proyecto Pedagógico Plantel.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de la presente investigación pretende mostrar el plan tecno-operacional donde se cita en detalle el conjunto de métodos, técnicos y protocolos instrumentales más apropiados en el proceso de recolección, presentación y análisis de datos requerido para el desarrollo del estudio efectuado.

#### **3.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo al problema planteado, referido al inadecuado desempeño gerencial del director en las instituciones educativas en el Marco de la Reforma Curricular del Nivel Básica y en función de los objetivos establecidos en el mismo; la investigación se enmarca dentro de la modalidad de Investigación proyectiva. Según Hurtado de B. (1998), consiste en:

La elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 311)

Señala el autor que este tipo de investigación se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente; en atención a esta modalidad de investigación, el estudio se desarrolló en tres etapas: diagnóstico, diseño y evaluación de la factibilidad.

A partir de estas consideraciones, la presente investigación sustenta su diagnóstico en un estudio de carácter descriptivo, el cual según Hernández y Otros

(1996), “presenta un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento”. (p. 193)

Este tipo de estudio permitió realizar el diagnóstico de la situación existente en la realidad objeto de estudio, lo cual determinó la necesidad de adaptar el desempeño gerencial de los directores de escuelas básicas de la I y II etapa a los requerimientos de la Reforma Curricular.

En función de los resultados del diagnóstico, se diseñó un Modelo Gerencial que coadyuva a la flexibilidad de la gestión escolar, la integración escuela – comunidad y la cooperación institucional, principios rectores de la Reforma Curricular.

Con el objeto de determinar la factibilidad del modelo propuesto, se determinó la viabilidad económica, educativo y político - social a través del análisis costo – beneficio y costo efectividad.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

En términos generales se puede decir que el diseño de investigación es el conjunto de fases concatenadas que orientan al investigador, todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos.

Al respecto, Peña (citado en Hurtado 1998), señala que “el diseño es un arreglo restringente, mediante el cual se pretende recoger la información necesaria para responder a las preguntas de investigación”. (p. 139)

Este autor, sugiere que la selección del diseño en una investigación proyectiva, “debe fundamentarse en tres criterios: la amplitud del foco, la perspectiva temporal y el contexto o las fuentes donde se obtiene la información”. (p. 320)

Considerando los criterios de este autor y atendiendo a los objetivos de la investigación, esta se orientó por un diseño univariable, transeccional y de campo; la univariabilidad se da por cuanto se estudió una sola variable, el desempeño gerencial del directivo de la I y II etapa de Educación Básica; es transeccional puesto que la aplicación del instrumento se realizó en un solo momento y es de campo porque la información fue recogida en su ambiente natural.

En este sentido, se cumplieron metodológicamente las siguientes fases señaladas por Hurtado (1998).

*I. Exploración:* período de investigación informal y relativamente libre, durante el cual se intentó alcanzar una comprensión de los aspectos importantes que intervienen en la situación problemática; comprende las operaciones de lecturas, entrevistas informales, observaciones y consulta de documentos.

Esta fase permitió identificar y delimitar el tema, describir y ubicar el problema en el contexto de estudio, justificarlo y fijar los objetivos de investigación, así como también comparar y analizar teorías y antecedentes relacionados con el objeto de estudio.

*II. Proyección:* Esta fase es el punto de unión entre la problemática considerada por el investigador y su trabajo de indagación sistemático de recopilación y análisis restringido y preciso.

En este momento se prepararon las estrategias y procedimientos específicos que conllevaron al desarrollo de la investigación; se diseñó y validó el instrumento que sería aplicado en la próxima fase.

*III. Interacción:* Comprende el conjunto de operaciones por medio de las cuales se recogen y examinan los datos. En esta fase se aplicó el instrumento, se recolectó, codificó y clasificó la información y se analizaron los datos donde se concretaron las evidencias que dio origen a la formulación del modelo gerencial propuesto.

*IV. Diseño:* Una vez detectada la necesidad en la fase anterior, se elaboró la propuesta; ésta según Hurtado (1998), incluye tanto la visualización del futuro, como la forma de llegar a él.

En tal sentido, se estructuró un Modelo Gerencial Educativo enmarcado en la Reforma Curricular del Nivel de Educación Básica; como respuesta a la poca habilidad de los directores encuestados para adaptar su estilo gerencial a las exigencias de la Reforma Educativa.

En lo relativo a la delimitación y diseño de la propuesta, desde una perspectiva sistemática se consideró en primer término el conjunto de principios que deben regir una organización, así como las funciones que debe desempeñar un buen gerente educativo, enmarcadas en un enfoque circular, puesto que la búsqueda de un mejoramiento continuo crea una carrera sin una línea de llegada, por lo que se utilizará el modelo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), citado en Robbins (1996).

En cuanto al perfil del gerente, se considerará los aportes de Senge (1996), quien sugiere cinco disciplinas, las cuales convergen para innovar las organizaciones inteligentes.

Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y alcanzar sus mejores aspiraciones.

Las cinco disciplinas propuestas por Senge, se presentan en un enfoque circular porque aunque se desarrollen por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de los demás.

*V. Factibilidad:* En esta fase se determinó la validez de la propuesta mediante un estudio de factibilidades, que según los criterios de Cohen y Franco (1992), consiste en realizar una comparación entre los análisis costo – beneficio (ACB) y

costo – efectividad (ACE), considerando los aspectos económicos, políticos y sociales.

La relación entre costo-producto-beneficio proporcionó elementos para analizar la eficiencia operacional, y la relación entre costo-producto-impacto los elementos para el análisis de la eficiencia.

### 3.3 Unidades de Estudio

#### 3.3.1 Población

Está constituida por la totalidad de elementos en los cuales se va a estudiar el problema, conforme a este juicio se define la población a partir de los criterios de Bizquerra (1998), quien señala “la población es el conjunto de todos los individuos en los que se desea estudiar el fenómeno”. (p. 81); en el presente estudio la población estuvo conformada por 45 directores y 80 subdirectores y que abarca un total de 125 directivos que desempeñan la función gerencial en las instituciones escolares de la I y II etapa del nivel básico en el Municipio Escolar Guanare.

Esta población se especifica en el cuadro que se presenta a continuación.

#### Cuadro 1

#### Población de Gerentes Educativos que se Desempeñan en las Instituciones de la I y II Etapa del Nivel de Educación Básica. Municipio Guanare.

Institución	Dependencia	Director	Subdirector	Total
E.B.N Miguel Antonio Vásquez	Nacional	1	2	3
U.E.N. Dr. Melitón Vargas	“	1	2	3
E.E.N. Diego Antonio Briceño	“	1	2	3
U.E.N. Dr. José María Vargas	“	1	2	3
E.B.N. El Placer	“	1	2	3
E.B.N. Ciudad de Guanare	“	1	2	3
E.B.N. La Comunidad	“	1	2	3
U.E.N. Giraluna	“	1	2	3

Cuadro 1 (Cont.)

Institución	Dependencia	Director	Subdirector	Total
U.E.N. Juan Fernández de León	“	1	2	3
U.E.N. Quebrada de la Virgen	“	1	2	3
E.B. Luis Fajardo Galeno	“	1	2	3
E.B. 03 de Noviembre	“	1	2	3
E.B. Gilberto Oropeza	“	1	1	3
E.B. Tierra Buena	“	1	1	3
U.E.N. Tucupido	“	1	2	1
U.E.N. Dr. Miguel Orúa	“	1	2	3
U.E. Prof. Amadio Márquez	Estadal	1	2	3
E.B. Luisa Cáceres de Arismendi	“	1	2	3
E.B. Cuatricentenario	“	1	2	3
E.B. Dr. Rafael Asdrúbal Monsalve	“	1	2	3
E.B. Prof. Celinda Adams	“	1	2	3
E.B. Orlando Gil Casadiego	“	1	2	3
E.B. Nuestra Señora de Coromoto	“	1	2	3
E.B. Guaicaipuro	“	1	1	2
E.B. María Concepción Palacios	“	1	2	3
E.B. Ana de Zambrano Roa	“	1	2	3
E.B. Don Simón Rodríguez	“	1	2	3
E.B. 19 de Abril	“	1	2	3
E.B. Guillermo Gamarra Marrero	“	1	2	3
E.B. Hortensia Peraza	“	1	2	3
E.B. Dr. Arnoldo Peraza	“	1	2	3
E.B. Andrés Eloy Blanco	“	1	2	3
E.B. Antonio José de Sucre	“	1	2	3
E.B. Don Antonio Torrealba	“	1	2	3
E.B. Nicomedes Castillo	“	1	2	3
E.B. Antonio Guzmán Blanco	“	1	2	3
E.B. Vicente Emilio Sojo	“	1	2	3
E.B. Libertador	“	1	1	2
E.B. Teresa de la Parra	“	1	2	3
E.B. Concentrada Mixta N° 7	“	1	0	1
E.B. Carlos Ortiz	“	1	2	3
E.B. Rafael Gavidia	“	1	2	3
E.B. Virginia de Ramos	“	1	2	3
E.B. Concentrada N° 48	“	1	0	1
E.B. Concentrada N° 467	“	1	0	1
Total		45	80	125

**Fuente:** Departamento de Estadística Zona Educativa.

### 3.3.2 Muestra

Una vez delimitada la población, se hizo necesario seleccionar cuáles unidades de estudio serían estudiadas por lo tanto se seleccionó una muestra, conceptualizada ésta por Hurtado (1998), como una porción de la población que se toma para realizar el estudio, dicha muestra debe reproducir las características de la población.

Para facilitar la recolección de la información se determinó el tamaño de la muestra según criterios de Ary, D. (1992), quienes recomiendan seleccionar entre 10 y 20% de la población en estudio (p. 141), por lo que tomará 25 directivos que constituyen el 20% de los mismos.

Después de determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico de aleatorización simple mediante el procedimiento de la tómbola, el cual según Hernández y otros (1996), consiste en:

...Enumerar todos los elementos muestrales del 1... al N. Hacer más fichas, una para cada elemento, revolverlas en cada caja, e ir sacando N fichas, según el tamaño de la muestra, dicho procedimiento permitirá igual oportunidad a toda la población para ser escogida sin reposición. (p. 221)

La muestra seleccionada se presenta en el cuadro siguiente:

#### Cuadro 2

#### Muestra de Gerentes Educativos que se Desempeñan en las Instituciones de I y II Etapa del Nivel de básica. Municipio Guanare.

Institución	Dependencia	Director	Subdirector	Total
U.E.N. Dr. Melitón Vargas	Nacional	1	0	1
E.E.N. Diego Antonio Briceño	"	1	0	1
U.E.N. Dr. José María Vargas	"	1	0	1
E.B. Luis Fajardo Galeno	"	1	0	1
E.B.N. Dr. Miguel Oráa	"	1	0	1
E.B. Ana de Zambrano Roa	Estadal	1	0	1

Cuadro 2 (Cont.)

Institución	Dependencia	Director	Subdirector	Total
E.B. Don Simón Rodríguez	"	1	0	1
E.B. 19 de Abril	"	1	0	1
E.B. Guillermo Gamarra Marrero	"	1	0	1
E.B. Hortensia Peraza	"	1	0	1
E.B. Dr. Arnoldo Peraza	"	1	0	1
E.B. Prof. Amadio Márquez	"	1	0	1
E.B. Luisa Cáceres de Arismendi	"	1	0	1
E.B. Prof. Celinda Adams	"	1	0	1
E.B. Orlando Gil Casadiego	"	1	0	1
E.B.N. El Placer	Nacional	0	1	1
E.B. La Comunidad	"	0	1	1
U.E.N. Giraluna	"	0	1	1
U.E.N. Juan Fernández de león	"	0	1	1
E.B. Andrés Eloy Blanco	Estadal	0	1	1
E.B. Antonio José de Sucre	"	0	1	1
E.B. Don Antonio Torrealba	"	0	1	1
E.B. Nicomedes Castillo	"	0	1	1
E.B. Antonio Guzmán Blanco	"	0	1	1
E.B. Vicente Emilio Sojo	"	0	1	1
Total		15	10	25

**Fuente:** La autora (2003)

### 3.4 Recolección de Datos

La recolección de la información se realizó a través de la Encuesta, definida ésta por Bisquerra (1998), como la técnica que permite formular una serie de preguntas, para ser contestadas directamente por el sujeto y se dirige predominantemente en grupo.

Esta técnica permitió la elaboración de un instrumento de medición con las características de cuestionario, considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, el cual según Hernández y Otros (1996), "consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir". (p. 285)



### 3.4.1 Características del Instrumento

Para la construcción del instrumento se consideraron los criterios de Ruiz, B (1998), quien señala la necesidad de determinar el propósito del instrumento, la conceptualización y operacionalización del constructo. Una vez cumplidos los procedimientos señalados, se elaboró una batería de 31 preguntas cerradas con alternativas policotómicas, a cada una de éstas se les asignó un código, en este caso un número del 1 al 3, de acuerdo a las alternativas de respuestas: nunca, algunas veces y siempre.

El procedimiento desarrollado para la construcción del instrumento se muestra en el cuadro siguiente:

#### Cuadro 3

#### Matriz de Operacionalización del Instrumento

Propósito del Instrumento	Definición del Constructo	Dimensiones del Constructo	Indicadores	Ítems
Detectar cómo es el desempeño gerencial de los directores de instituciones educativas de la I y II etapa de Educación Básica, en relación con lo establecido en los principios y fundamentos de la Reforma Curricular.	El desempeño Gerencial es la acción dinámica y constante en el cumplimiento de las funciones administrativas y la demostración de competencias en el contexto gerencial	Funciones Administrativas	Planificación	1 – 2 3 - 4
			Organización	5 – 6
			Coordinación	7 – 8
			Control	9–10-11-12
		Competencias Gerenciales	Motivación	13–14–15
			Comunicación	16-17
			Liderazgo	18 – 19
			Desarrollo Personal	20 – 21
			Toma de Decisiones	22-23-24
			Relaciones Humanas	26-27
Autoridad	28-29-30-31			

**Fuente:** Marco Teórico.

### 3.4.2 Criterios para la Validez y Confiabilidad del Instrumento

#### Validez

La validez según Hernández (1996), “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p. 243), por lo que fue sometido a validación a través del Juicio de Expertos, integrado por un equipo de profesionales Magíster en Gerencia, Planificación e Investigación.

El criterio de los expertos coincidieron en apreciar que el instrumento diseñado para medir el Desempeño Gerencial de los Directores de la I y II Etapa de Educación Básica, mide exactamente esta variable, puesto que existe coherencia, pertinencia y claridad entre el constructo y los reactivos, tal como se aprecia en la matriz de operacionalización, de igual manera, los expertos sugirieron algunas orientaciones que fueron consideradas para la versión final del instrumento diseñado.

#### Confiabilidad

Según los autores antes señalados, la definición de confiabilidad “es el grado en que al aplicar un instrumento repetidas veces al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. (p. 242)

Con el fin de obtener la confiabilidad se aplicó el instrumento a una prueba piloto compuesta por 10 sujetos que sin ser objetos del estudio tenían características similares a los de la población en investigación.

Con los resultados obtenidos en la prueba piloto se determinó la confiabilidad mediante el coeficiente de confiabilidad alpha de Cronbach, el cual es sugerido por Chávez (1994), para los instrumentos con preguntas policotómicas según la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} = \left[ 1 - \frac{\sum SP^2}{\sum S_i^2} \right]$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de preguntas

$\sum SP^2$  = Sumatoria de la varianza de los ítems.

$\sum S_1^2$  = Varianza total del instrumento.

$$\alpha = \frac{31}{31-11} = \left[ 1 - \frac{11-49}{80-44} \right]$$

$$\alpha = \frac{31}{30} = [1 - 0.142] \Rightarrow 0,89$$

$$\alpha = 0,89$$

Una vez procesados los resultados de la prueba piloto se obtuvo un coeficiente de 0,89, lo que según Hernández (1998), indica un alto grado de confiabilidad en el instrumento, lo que permitió la aplicación del mismo con toda confianza.

### 3.5 Técnica para el Análisis de Datos

El análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida, con el fin de llegar a conclusiones específicas en relación con la variable estudiada y para dar respuesta a las preguntas de la investigación.

Para efectos de la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva, considerada por Hurtado (1998), como “la modalidad de análisis e investigación que permite agrupar, organizar, analizar e interpretar los resultados”. (p. 493)

A fin de presentar la información se determinaron las medidas de tendencia central: media, mediana y moda y se elaboró un cuadro por cada indicador con su

respectiva representación gráfica donde se refleja el comportamiento de las respuestas en frecuencias, porcentuales. Los resultados fueron interpretados bajo criterios cualitativos de la autora en correspondencia con los objetivos de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Con la finalidad de describir el Desempeño Gerencial de los Directores en el Marco de la Reforma Curricular, fue aplicado un cuestionario que mide la variable Desempeño Gerencial en dos grandes dimensiones: Funciones administrativas y competencias gerenciales del Director.

Dado que la variable seleccionada Es de tipo cualitativa, se procedió a establecer un criterio de medición con un patrón en la numeración, al codificar y establecerle un número, asignando valores a cada una de las alternativas: “Siempre” con un valor de “3”; valor “2” a la alternativa “Algunas Veces” y valor “1” a la alternativa “Nunca”. El orden en que se encuentran las alternativas, está ajustado a las prioridades del investigador para el logro de sus objetivos.

En base a los códigos asignados las medidas de tendencia central arrojaron los siguientes resultados: Media = 1,32; Mediana = 1,03 y Moda = 1. Esto nos indica que las respuestas obtenidas de la muestra seleccionada se orientan a las alternativas “Nunca” o “Algunas Veces”; es decir, el desempeño gerencial por parte de los directores de instituciones educativas del Nivel de Educación Básica encuestados, aún no se adapta a las funciones y competencias administrativas exigidas con los principios y fundamentos de la reforma curricular que presenta actualmente el sistema educativo venezolano.

En este sentido, se presenta un análisis detallado, apoyado en el uso de cuadros y gráficos, de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a 25 Directores del nivel de Educación Básica en el Municipio Guanare.

Los cuadros y gráficos que se muestran, fueron elaborados por dimensión y de acuerdo a cada uno de los ítems que la conforman; es importante señalar que los primeros 12 ítems se encuentran orientadas a identificar las funciones administrativas que ejercen los gerentes de instituciones educativas en las dimensiones de Planeación, Organización, Coordinación y Control y los últimos 19 ítems fueron orientados a identificar las competencias gerenciales que ejercen los directores y subdirectores en el cumplimiento de sus roles y competencias en relación a lo que establece la nueva reforma educativa en las dimensiones de Motivación, Liderazgo, Desarrollo personal, Toma de decisiones, Relaciones humanas y Autoridad.

El análisis e interpretación de los resultados se hace descriptivamente de acuerdo a los indicadores, explicando objetivamente el comportamiento de las dimensiones y formulando el juicio respectivo, sustentado por las bases teóricas que soportan el estudio.

Después del análisis por dimensión e indicador, se realiza la conclusión del diagnóstico donde se relaciona la variable con los objetivos de la investigación para determinar la necesidad de la propuesta.

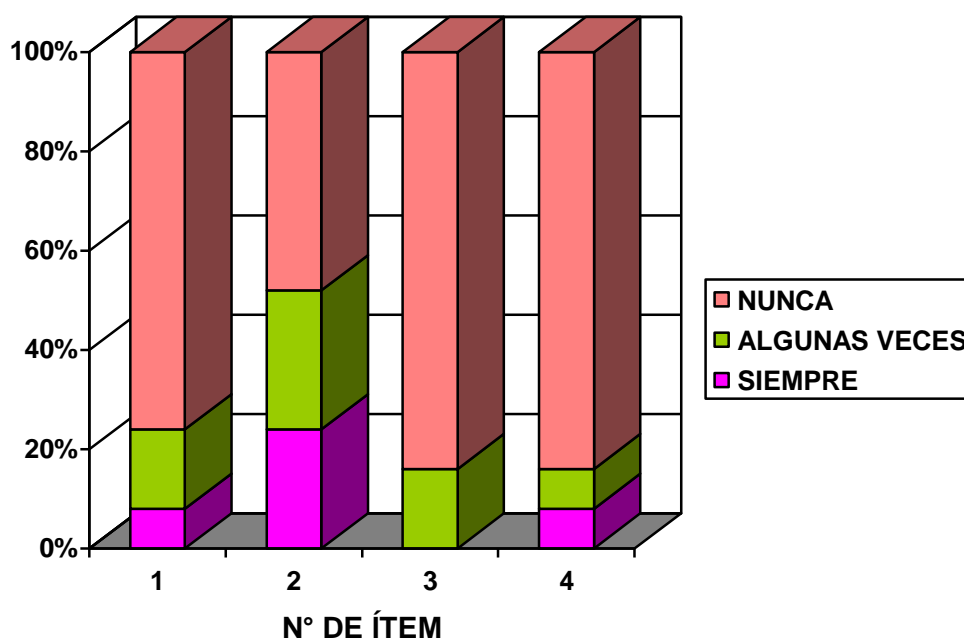
A continuación se presenta tabular y gráficamente la información obtenida en cada uno de los indicadores de la dimensión Funciones Administrativas.

#### **Cuadro 4**

##### **Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Planeación**

<b>ÍTEM</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1	8%	16%	76%
2	24%	28%	48%
3	0%	16%	84%
4	8%	8%	84%
<b>PROMEDIO</b>	<b>10%</b>	<b>17%</b>	<b>73%</b>

**Fuente:** Matriz de datos



**Gráfico 5.** Indicador Planeación

Las preguntas en el área de planeación estuvieron orientadas a identificar si el gerente educativo involucraba en el Proyecto Pedagógico de Plantel (P.P.P) a los docentes, alumnos, padres y representantes, así como la consideración del docente con las necesidades e intereses de los alumnos en el proyecto pedagógico de aula. Las respuestas obtenidas, en su mayoría, evidenciaron una tendencia a que “algunas veces” o “nunca” se involucran entre si los actores principales en el proceso de la reforma educativa, tal como se puede observar en el ítem N° 1, (ver cuadro 4 y gráfico 5), donde se pregunta al gerente educativo si permite que los docentes se involucren en la elaboración del proyecto pedagógico de plantel y las respuestas fueron: un 8% siempre lo involucra; un 16% algunas veces y un 76% nunca los involucra. Asimismo en el ítem N° 2, donde se plantea si los docentes consideran las necesidades e intereses de los alumnos al elaborar el proyecto pedagógico de aula, donde las respuestas son: 24% Siempre, 28% algunas veces y 48% nunca lo hace; por otra parte, en el ítem 3 se le pregunta al encuestado si planifica el acompañamiento pedagógico al docente de aula y sólo el 16% planifica algunas veces esta actividad, mientras que el 84% nunca lo hace.

En el ítem 4, se consulta sobre la incorporación de los padres, representantes y alumnos en la elaboración del P.P.P. de lo cual se obtuvo que el 8% siempre incorpora a estos actores del hecho educativo a la planificación del P.P.P., el 8% los incorpora algunas veces, mientras que el 84% nunca lo hace.

Estos resultados evidencian, que el gerente educativo encuestado presenta debilidades en la planificación por proyectos, lo que constituye el planteamiento principal de la Reforma Curricular (1998), cuando señala que el gerente educativo debe concretar la función de Planificación en la elaboración de un Proyecto Pedagógico de Plantel basado en las necesidades e intereses de su entorno local y en el cual se estreche el vínculo escuela – comunidad por lo que debe contar con la participación de todos los miembros de la organización escolar.

Por otra parte, la Reforma Curricular plantea la necesidad de desarrollar una práctica pedagógica a través de la planificación por proyectos de aula, en los que se debe relacionar los contenidos del Currículo Básico Nacional con las necesidades de aprendizaje regionales y locales, ante estos señalamientos, el director como gerente educativo debe proporcionar orientaciones al docente mediante la planificación oportuna del acompañamiento pedagógico.

En resumen es importante destacar, que la Reforma Curricular exige una planificación que partiendo de la definición de metas e identificación de necesidades, se elaboren políticas definidas, se planifiquen programas y se ejecuten acompañados de un plan de seguimiento y mejora.

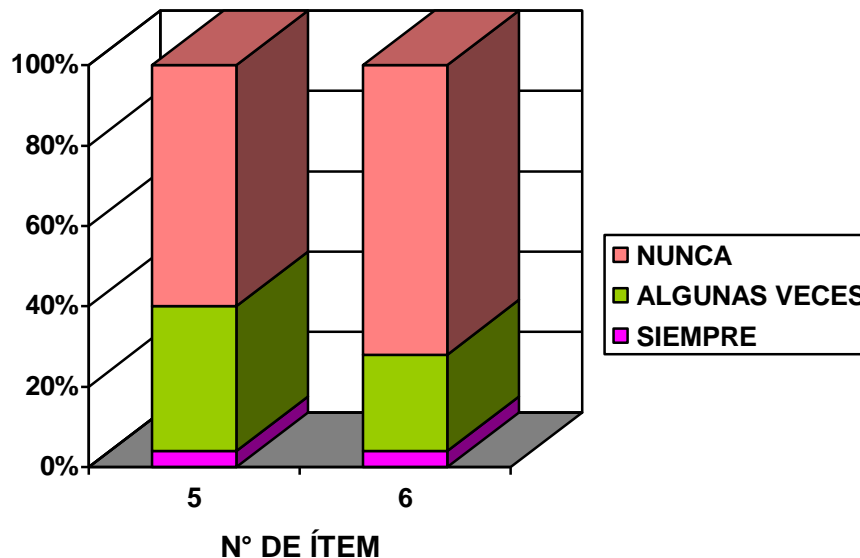
### **Cuadro 5**

#### **Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Organización**

<b>ÍTEM</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
5	4%	36%	60%
6	4%	24%	72%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4%</b>	<b>30%</b>	<b>66%</b>

**Fuente:** Matriz de datos





**Gráfico 6.** Indicador Organización.

La Función Organización es primordial para el Gerente Educativo, puesto que en ella se establecen todas las consideraciones necesarias para definir claramente hacia dónde va el plantel y la forma más correcta y conveniente de ejecución para lograr sus objetivos.

En el estudio realizado, se plantea si el gerente educativo forma comisiones de trabajo en conjunto con los profesores y si se establece una estructura técnica que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de su personal; las respuestas obtenidas, (ver cuadro 5 y gráfico 2) en el ítem 5, indicaron que sólo un 4% de los gerentes educativos “siempre” organiza las comisiones de trabajo conjuntamente con sus docentes, el 36% algunas veces y el 60% nunca lo hace, estos resultados evidencian que el gerente encuestado no considera la participación voluntaria de los docentes para organizar los equipos de trabajo, lo cual impide el logro de los objetivos propuestos por la Reforma Curricular, cuando establece que el gerente debe flexibilizar la gestión educativa en los planteles y propiciar una organización participativa que genere una reflexión en colectivo,

puesto que según Álvarez (1998), “Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación”. (p. 192)

Los criterios del autor indican que un gerente educativo debe hacer que cada miembro sepa lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, así como optimizar al máximo las energías y el tiempo de la gente; por lo tanto, se considera que la mejor manera de organizar los equipos de trabajo, es tomando en cuenta el punto de vista de cada miembro, es decir, que los docentes decidan en qué comisión lo pueden hacer mejor.

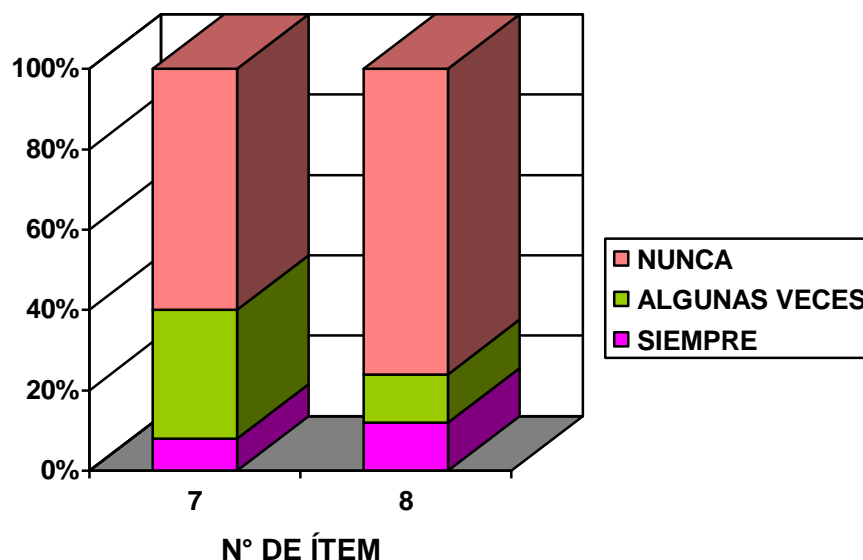
Por otra parte, en el ítem 6 se obtuvo que el 4% de los gerentes de la muestra siempre establecen la estructura técnica que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de su personal, el 24% sólo lo establece algunas veces y el 72% nunca lo establece; estos resultados indican que los directivos encuestados cumplen muy poco con lo descrito en el Manual del Directivo y Docente (1999), cuando establece que el gerente debe definir las diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal adscrito de acuerdo a las denominaciones de su cargo.

### **Cuadro 6**

#### **Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Coordinación**

<b>ÍTEM</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
7	8%	32%	60%
8	12%	12%	76%
<b>PROMEDIO</b>	<b>10%</b>	<b>22%</b>	<b>68%</b>

**Fuente:** Matriz de datos



**Gráfico 7.** Indicador Coordinación

La Función Coordinación lleva implícito que el Gerente Educativo debe mandar, influir y motivar a todos sus subalternos para que realicen las tareas de una manera eficaz. Por lo tanto, los gerentes deben establecer un ambiente adecuado que permita lograr los objetivos en la coordinación de esfuerzos individuales y de grupos. Los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los gerentes educativos, el ítem 7, indica que sólo un 8% “siempre” establece las actividades y tiempos de ejecución para el logro de tareas; un 32% “algunas veces” lo establece y en un 60% “nunca”. Igualmente, en el ítem 8 se obtuvo que un 76% de los gerentes educativos “nunca” realizan reuniones entre las personas involucradas en las operaciones inherentes al proceso (ver cuadro de resultados 6 y gráfico 7), un 12% “algunas veces” y sólo un 12% “siempre” las realiza. Estos resultados muestran a un Gerente Educativo que muy poco sincroniza las actividades con las personas responsables que integran la estructura de gestión; en consecuencia, las tareas tienden a realizarse en un ambiente poco adecuado para un desempeño efectivo, estos resultados permiten inferir que la falta de coordinación produce una enorme pérdida de energía, de tiempo, de esfuerzo y de

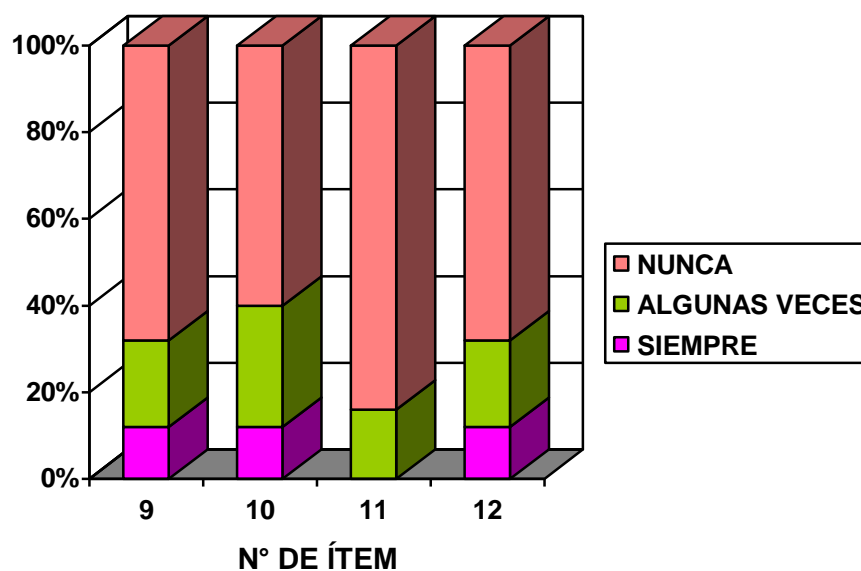
recursos y se generaliza dentro de la organización el desánimo entre las personas más responsables. Por el contrario una correcta coordinación asegura el rendimiento y la eficacia y proporciona a los miembros seguridad en sí mismos y en el grupo; puesto que no hay nada más gratificante y que provoque mayores lazos de pertenencia al grupo que la sensación de éxito que ofrece la tarea bien hecha.

### Cuadro 7

#### Frecuencia Porcentual expresada en el Indicador Control

ÍTEM	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
9	12%	20%	68%
10	12%	28%	60%
11	0%	16%	84%
12	12%	20%	68%
<b>PROMEDIO</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>70%</b>

Fuente: Matriz de datos



#### Gráfico 8. Indicador Control

La función de control permite al gerente educativo comparar el logro de los objetivos planificados con los obtenidos; por lo que en el instrumento aplicado se

pregunta al directivo sobre algunas de las actividades que debe realizar en el cumplimiento de esta función administrativa. La información recabada indica que sólo el 12% revisa el cumplimiento de tareas, el 20% lo hace algunas veces y el 68% nunca lo hace; el 12% siempre evalúa el desempeño profesional del personal a su cargo, mientras que el 28% lo hace algunas veces y el 60% nunca lo hace; el acompañamiento pedagógico a los docentes de aula sólo lo realiza algunas veces el 16%, mientras que el 84% nunca lo hace; el seguimiento a las observaciones y orientaciones impartidas sólo es realizado siempre por el 12% de los encuestados, el 20% lo realiza algunas veces y el 68% nunca lo hace.

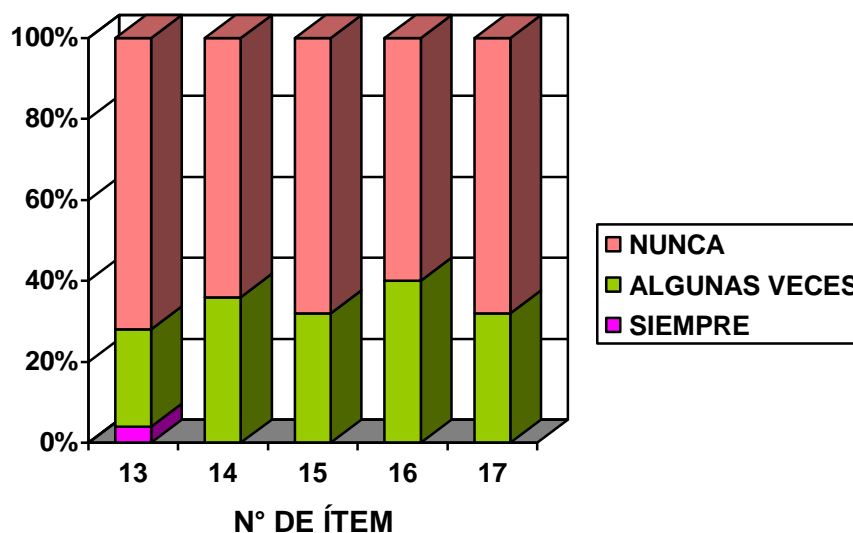
Los resultados obtenidos evidencian grandes debilidades en la función de control, lo cual incide negativamente en el buen funcionamiento de la institución educativa y por ende, en la calidad de la educación; planteamientos en los cuales la Reforma Curricular enfatiza cuando sugiere que todo gerente educativo debe tener unas elevadas expectativas respecto a la importancia de la instrucción que se imparte a los escolares, así como realizar acompañamiento pedagógicos en el trabajo de los profesores en el aula y la interacción con ellos de un modo constructivo con la intención de mejorar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje.

### **Cuadro 8**

#### **Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Motivación – Comunicación**

<b>ÍTEM</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
13	4%	24%	72%
14	0%	36%	64%
15	0%	32%	68%
16	0%	40%	60%
17	0%	32%	68%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1%</b>	<b>33%</b>	<b>66%</b>

**Fuente:** Matriz de datos



**Gráfico 9.** Indicador Motivación

Los ítems 13, 14, 15, 16 y 17 corresponden a un indicador primordial de las competencias gerenciales como lo es la motivación y la comunicación. En este sentido, el gerente educativo se convierte en la pieza clave para motivar y mantener las buenas comunicaciones dentro de la organización. Puesto que un directivo comprometido en la gestión de unos objetivos de calidad, tiene que plantearse que su consecución pasa por un profesorado satisfecho con su trabajo y con el clima de la organización, puesto que la comunicación está considerada como el área más importante por su trascendencia en el feed-back de interacción entre los distintos miembros de una organización, por consiguiente, es importante que el director de las instituciones educativas adquieran una gran habilidad en el proceso comunicacional, ya que el gran tiempo disponible de la gestión está dedicado a recibir y transmitir información.

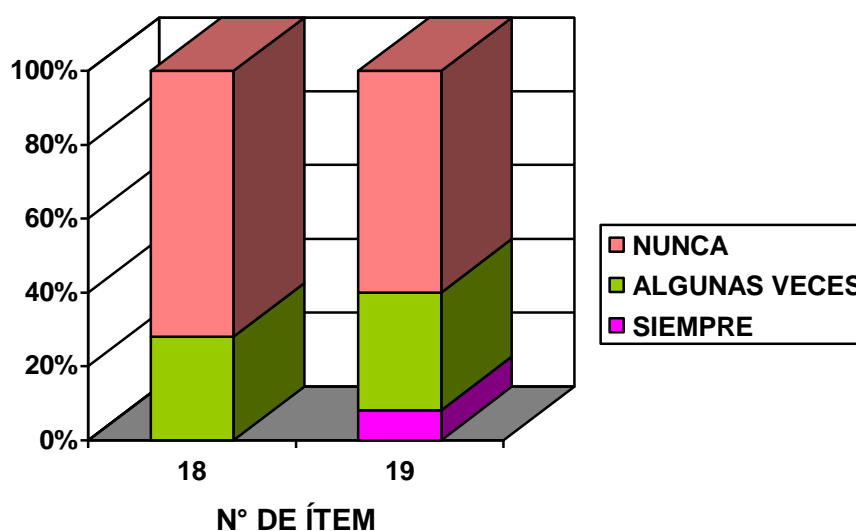
Si analizamos los resultados, (ver cuadro 8 y gráfico 9) se observa que las respuestas se orientan totalmente a que “nunca” o “algunas veces” la gerencia le concede importancia al aspecto motivacional, por lo tanto, se infiere que promueve muy poco el crecimiento personal y profesional en los miembros de la organización, la solidaridad y el compañerismo entre ellos y la comunicación, sólo se efectúa para impartir líneas de acción.

### Cuadro 9

#### Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Liderazgo

ÍTEM	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
18	0%	28%	72%
19	8%	32%	60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4%</b>	<b>30%</b>	<b>66%</b>

Fuente: Matriz de datos



**Gráfico 10.** Indicador Liderazgo

Los resultados obtenidos en los ítems 18 y 19, (ver cuadro 9 y gráfico 10), en referencia al indicador liderazgo, son los siguientes: un 28% “algunas veces” maneja el conflicto de manera sistemática y un 72% “nunca” lo hace; un 8% de los gerentes educativos fomentan el trabajo en equipo, un 32% lo hace “algunas veces” y un 60% “nunca” lo hace.

Por Liderazgo, se ha de entender, citando Azócar (2000), el rol de la personalidad del docente en el análisis de su actuación ante sus grupos o sectores de vida laboral.

Los resultados obtenidos permiten inferir que existen problemas de liderazgo del director educativo en estudio, lo cual no permite influir o dirigir las conductas de los otros miembros de la institución, lo que contradice lo señalado por Stóner

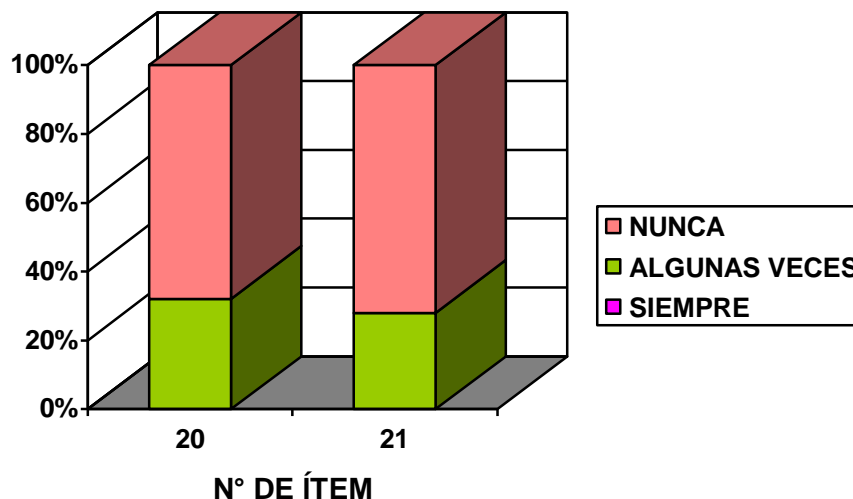
(1996), quien considera que para el logro de los objetivos de la institución educativa el gerente debe poseer suficientes, y ciertas características o atributos personales que lo coloquen por encima de los demás y por último, una posición de dirigente del grupo que le facilite la toma de decisiones, por lo que se consideran que un director con alto poder de liderazgo tiene una visión clara de lo que pueden llegar a ser sus escuelas, de conceptuar esa visión y de animar a todo el personal para que contribuya a hacerla realidad desde una actitud de ejemplo y de compromiso, lo que indica que una organización escolar tiene éxito cuando su gerente es un líder promotor de una cultura organizacional basada en la potenciación de la colaboración e institucionalización de acciones.

### Cuadro 10

#### Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Desarrollo Personal

ÍTEM	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
20	0%	32%	68%
21	0%	28%	72%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

Fuente: Matriz de datos



#### Gráfico 11. Desarrollo Personal

Antes de analizar el indicador sobre el “desarrollo personal”, es fundamental situar en el marco teórico, el rol y competencia de la personalidad. Esta viene a



ser las pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijas y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto. (Azócar, 2000)

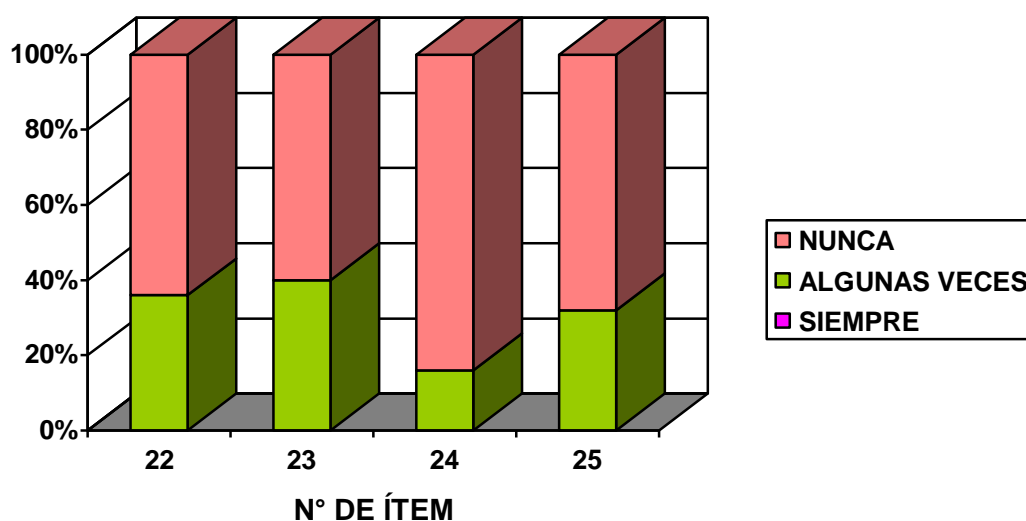
Una institución educativa es competitiva en la medida en que sus directores entienden la importancia que tiene el desarrollo personal para lograr un buen desempeño como gerentes y en la disposición que tengan para afrontar los cambios que se generan a diario en la organización. Sin embargo, los resultados de la encuesta nos indican que este indicador no es considerado por los directores educativos, puesto que sólo el 32% algunas veces participan en talleres planificados por otros organismos, y el 68% nunca participa; igualmente sólo un 28% de los mismos, está dispuesto a afrontar los cambios que se presentan con la Reforma Curricular, mientras que el 72% se resisten a dichos cambios; todo ello indica que, los gerentes educativos de la muestra, muy pocas veces prestan atención a su propio desarrollo personal, lo cual constituye una de las competencias necesarias para asumir los retos que implican un cambio paradigmático, tal como lo propone la Reforma Curricular según la cual el gerente educativo debe comprometerse con cambios de actitudes personales que conlleven a la creación y mantenimiento del grupo y a fomentar el crecimiento personal y la creatividad; así como el desarrollo de habilidades tanto técnicas como conceptuales e interpersonales que coadyuven a la consolidación de la reforma curricular en todas las etapas del nivel de Básica.

### **Cuadro 11**

#### **Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Toma de Decisiones**

<b>ÍTEM</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
22	0%	36%	64%
23	0%	40%	60%
24	0%	16%	84%
25	0%	32%	68%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>31%</b>	<b>70%</b>

**Fuente:** Matriz de datos



**Gráfico 12.** Indicador Toma de Decisiones

La toma de decisiones en una organización es clave para cualquier actividad que realice, y se conoce como una competencia del gerente para identificar y seleccionar un curso de acción o para resolver un problema específico. Los ítems 22, 23, 24 y 25, analizan este punto y las respuestas obtenidas se enmarcan a “algunas veces” o “nunca”, (ver cuadro 11 y gráfico 12). Las preguntas se orientaron a identificar si la toma de decisión del director consideraba, de alguna forma, la participación del personal a su cargo. En este sentido, se obtuvo que el 36% de la muestra sólo algunas veces, analiza con el personal los cambios que han de realizarse y el 64% nunca los analiza; el 40% considera que algunas veces las decisiones se toman en equipo de trabajo y el 60% nunca lo hace; el 16% algunas veces propicia sugerencias en la toma de decisiones y el 84% nunca las propicia; el 32% algunas veces reconsidera decisiones tomadas y el 68% nunca reconsidera. Estos resultados evidencian que los directivos encuestados toman sólo decisiones tácticas, sin considerar los puntos de vista de su equipo de trabajo; en este sentido, es preciso destacar que decidir es una tarea bastante compleja y delicada en la que fracasan muchos directivos y grupos mal coordinados; la toma de decisiones supone arriesgarse a no dominarlo todo, a no poseerlo todo, a optar entre varias alternativas por una de ellas renunciando inevitablemente a las otras que se consideren de menos trascendencia.

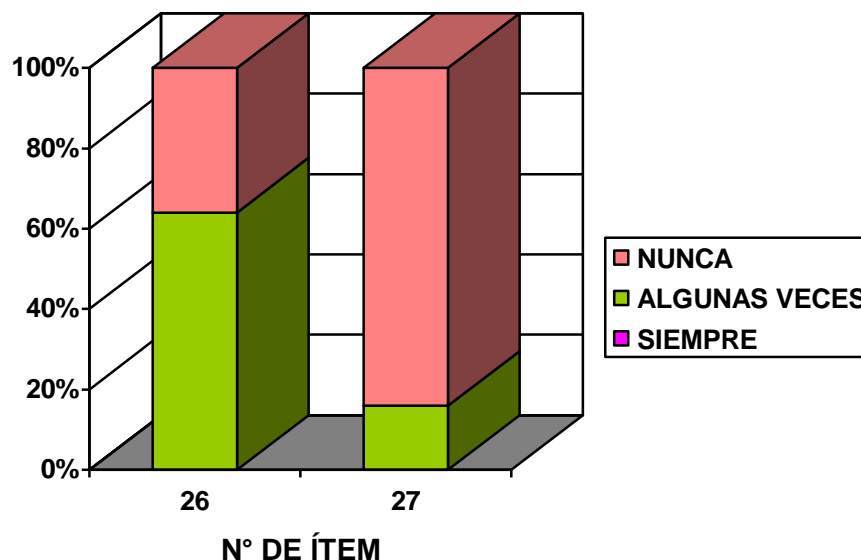
Dentro de los planteamientos que contempla la reforma curricular según Álvarez (1998), sugiere que el directivo debe ser un gerente altamente competitivo en la toma de decisiones por lo tanto sugiere que las decisiones sean analizadas por el equipo directivo, dando un grado de participación y discusión al personal docente de acuerdo a la situación que amerite una decisión; y que las decisiones sean tomadas en consenso que es una técnica lenta pero muy eficaz, puesto que puede crear un buen clima de relación humana por lo que necesita de un gerente con ánimo y estilo negociador.

### Cuadro 12

#### Frecuencia Porcentual expresada en el Indicador Relaciones Humanas

ITEM	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
26	0%	64%	36%
27	0%	16%	84%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

Fuente: Matriz de datos



**Gráfico 13.** Indicador Relaciones Humanas.

El ítem 26 se plantea al director, si comparte con los miembros de la institución y, en el ítem 27, si promueve la participación a través del acercamiento efectivo; los resultados obtenidos al analizar esta variable, (ver cuadro 13 y gráfico 9), reflejan la poca importancia que tiene para los directores educativos el establecer un acercamiento entre los miembros de la institución. Se prefiere, lo cual es típico en la gerencia tradicional, mantener distancia entre cada uno de los miembros, por tanto, no fue extraño la obtención de respuestas orientadas al “nunca” o “algunas veces” por la totalidad de los encuestados.

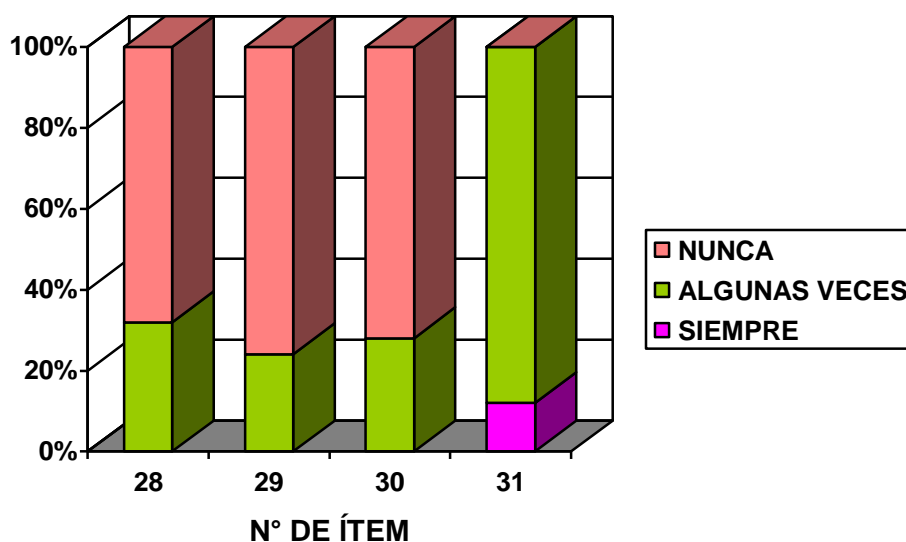
En este sentido, la reforma curricular es enfática al considerar la importancia de las relaciones personales para la conformación de un clima organizacional que permita el logro efectivo de los objetivos del proyecto educativo, por lo que propone la caracterización de unas relaciones cordiales y positivas, basadas en la confianza y el respeto mutuo; las cuales deben estar en función del desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización escolar.

### **Cuadro 13**

#### **Frecuencia Porcentual Expresada en el Indicador Autoridad**

<b>ÍTEM</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
28	0%	32%	68%
29	0%	24%	76%
30	0%	28%	72%
31	12%	88%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>3%</b>	<b>43%</b>	<b>54%</b>

**Fuente:** Matriz de datos



**Gráfico 14.** Indicador Autoridad.

El gerente educativo como director, ostenta la autoridad que le confiere la institución y desde ella debe fomentar un clima de interacción positiva ayudando a reconvertir los conflictos que surjan, por lo que un gerente ejerce la autoridad adecuadamente para asegurar el crecimiento y desarrollo de la organización y de las personas que le conforman.

Partiendo de estas premisas se le pregunta al encuestado en el ítem 28, si ejerce la autoridad mediante la participación; de donde se obtuvo que el 32% algunas veces la ejerce de esa manera, mientras que el 68%, nunca ejerce la autoridad dando participación a su personal; estos resultados permiten inferir que allí existe una autoridad autocrática, es decir, no se promueve la participación.

El ítem 29 hace referencia a si el gerente es exigente en cuanto a calidad, eficiencia y eficacia, aquí se determinó que sólo el 24% algunas veces es exigente en estos aspectos, mientras que el 76% nunca lo es, esto permite evidenciar que el gerente encuestado está descuidando aspectos tan importantes como la calidad de la tarea y la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misma de donde se infiere un tipo de autoridad más normativa que académica.

En el ítem 30 se le pregunta al gerente si cambia de opinión una vez aplicado un procedimiento, de donde se obtuvo que el 28% algunas veces lo hace, mientras que el 72% nunca lo hace, estos resultados evidencian un gerente con autoridad poco flexible; de igual manera, en el ítem 31 se pregunta que si el gerente es firme en la toma de decisiones a lo que el 12% responde que siempre, y el 88% algunas veces, observando que las respuestas se inclinan al siempre y algunas veces, se infiere que los gerentes encuestados ejercen una autoridad basado en la toma de decisiones en línea vertical, es decir, fundamentándose en el poder que ostenta dentro de la organización.

Es importante destacar, que de acuerdo a los principios de la reforma curricular, la autoridad ejercida en los planteles educativos debe tener como plataforma la democracia, la participación y la flexibilidad, principios que el gerente encuestado no está considerando.

El manejo correcto de la autoridad garantiza la ejecución de las actividades y tareas que tiene asignados cada miembro; permite coordinar la diversidad de criterios y orientando intereses dispares hacia una meta común; asegura la vinculación del personal a su cargo a través del control de acuerdos y de la exigencia del cumplimiento de la normativa.

El análisis realizado permite concluir que los elementos anteriormente señalados se encuentran ausentes en el manejo de autoridad por parte de los directores del Nivel de Básica del Municipio Guanare que fueron objeto de estudio.

### **CONCLUSION DEL DIAGNOSTICO**

Después del análisis de la información obtenida en el diagnóstico, se llegó a la conclusión de que los gerentes educativos objetos de estudio presentan grandes debilidades en su desempeño gerencial, puesto que se ha podido determinar que un gran porcentaje de directivos no concatenan las funciones administrativas de planeación, organización, coordinación y control con los

principios y fundamentos de la Reforma Curricular; de igual manera se detectó que los directivos encuestados demuestran muy poca relación entre las competencias gerenciales de comunicación, liderazgo, motivación, desarrollo personal, toma de decisiones, relaciones humanas y autoridad con los planteamientos de la Reforma Curricular en cuanto a dichas competencias.

Las generalizaciones anteriores son detalladas por indicador de la forma siguiente:

En el indicador Planeación, los ítems estuvieron orientados a identificar si el gerente educativo vincula a los docentes, estudiantes, padres y representantes en la Planificación del Proyecto Pedagógico de Plantel y si los docentes consideran necesarios los intereses y necesidades de los alumnos al planificar los Proyectos Pedagógicos de Aula, así mismo si el gerente planifica acompañamientos pedagógicos a los profesores.

Los resultados evidencian que sólo un 10% de los gerentes lo hacen un 17% algunas veces, mientras que el 73% nunca consideran los principios básicos de la planificación según la Reforma Curricular.

En el indicador Organización, se plantea si el gerente educativo forma comisiones de trabajo en conjunto con los docentes y si establece la estructura que debe existir entre las funciones, niveles y actividades del recurso humano a su cargo.

Las respuestas obtenidas indican que sólo un 4% siempre lo hacen, el 30% algunas veces y un 66% nunca forma comisiones de trabajo y no dirigen los esfuerzos dispersos del recurso humano a su cargo.

En el indicador Coordinación, se plantea si el gerente educativo establece las actividades y tiempo de ejecución para el logro de tareas y si realizan reuniones entre las personas vinculadas en las operaciones. Los resultados obtenidos indican que un 10% de los gerentes encuestados siempre realiza las actividades,

tiempo de ejecución y reuniones mientras que el 22% algunas veces lo hace y un 68% nunca lo hace. Estos resultados evidencian a un gerente educativo que no logra sincronizar las actividades entre los entes responsables de la acción educativa y en consecuencia, los planes de trabajo no se revisan periódicamente.

En el presente indicador Función Control, se anuncia si el gerente educativo revisa el cumplimiento de tareas, evalúa el desempeño del recurso humano a su cargo y si realiza acompañamientos pedagógicos, lo que se pudo detectar que un 9% siempre revisa el cumplimiento de tareas, evalúa el desempeño profesional y realiza acompañamientos pedagógicos, un 21% algunas veces y un 70% nunca lo hace. Estos resultados revelan que el gerente del nivel de Educación Básica del Municipio Guanare, no manejan indicadores claros que garanticen el cumplimiento de sus tareas inherentes a la organización escolar.

Los indicadores Motivación – Comunicación corresponden a las competencias gerenciales, por lo que se propone si el gerente educativo, hace seguimientos a las observaciones y orientaciones impartidas, si facilita el crecimiento personal y profesional del personal a su cargo, promueve la solidaridad y el compañerismo entre los miembros de la institución y si la comunicación se efectúa sólo para impartir líneas de acción.

Los resultados obtenidos en estos ítems revelan que 1% de los encuestados siempre conceden importancia al aspecto motivacional y comunicacional, mientras que un 33% algunas veces lo hace, un 66% nunca promueve el crecimiento personal, profesional, mientras que en la función liderazgo se les pregunta a los encuestados que si manejaron el conflicto en forma sistemática y si fomentan el trabajo en equipo de acuerdo a los resultados se pueden observar, que un 4% siempre lo hace, 30% algunas veces, un 66% considera que nunca maneja el conflicto de manera sistemática y fomentan el trabajo en equipo.

El indicador Desarrollo Personal los ítems se centran en si el gerente educativo participa en talleres planificados por otros organismos y si está



dispuesto a afrontar los cambios que se presentan en el Sistema Educativo Venezolano. Los resultados de la encuesta aplicada indican que un 30% algunas veces lo hacen y un 70% nunca lo hacen, por lo que se difiere que el Gerente Educativo se le dificulte adaptarse a los cambios establecidos por la reforma curricular.

En torno al indicador Toma de Decisiones, los ítems se enmarcaron en que si el Gerente Educativo analiza y toma en cuenta el recurso humano a su cargo en la toma de decisiones como producto de un trabajo en equipo y si domina la situación propiciando sugerencias. En este sentido un 31% algunas veces lo realiza un 69% nunca lo ejecuta, estos resultados muestran a un gerente individualista en la toma de decisiones.

En el indicador Relaciones Humanas, se plantea al director si comparte con los miembros de la institución y si promueve la participación mediante el acercamiento efectivo. Al analizar esta variable se observa que un 40% algunas veces comparte y promueve la participación entre los miembros de la institución un 60% se centra en la gerencia tradicional.

El indicador Autoridad muestra si el Gerente Educativo ejerce el control mediante la participación y el compromiso de actuar, además si es exigente en el cumplimiento de la calidad eficiencia y eficacia de la organización, si cambia de opiniones una vez aplicado los procedimientos y si es firme en sus decisiones, los resultados obtenidos evidencian que el 3% siempre lo hacen, un 43% algunas veces y el 54% muestran a un gerente ausente en el manejo de autoridad, lo que genera una actitud indiferente ante la realidad de la reforma curricular.

Del análisis realizado se desprende que la población objeto de estudio, está sintiendo la necesidad de fortalecer su desempeño gerencial puesto que la implantación de la Reforma Curricular exige una gestión autónoma, flexible y fundamentada en equipos de trabajo, que sólo puede lograrse a través de un cambio del estilo gerencial “administrativo” que aún impera en las instituciones educativas en las cuales se desempeñan los directivos de la muestra.

## **CAPÍTULO V**

### **FASE DE DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **MODELO TEÓRICO GERENCIAL EDUCATIVO ENMARCADO EN LA REFORMA CURRICULAR DEL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA**

##### **ESQUEMA ESTRUCTURAL:**

- Presentación.
- Justificación.
- Propósitos.
- Bases Legales que Sustentan la Propuesta.
- Fundamentación teórica del Modelo.
- Modelo Gerencial Educativo Enmarcado en la Reforma Curricular.
  - o Nuevo Perfil Gerencial.
  - o Acción Gerencial del Equipo Directivo.
- Operatividad del Modelo Propuesto.
- Plan para la Implementación.

## Presentación

La gerencia ha penetrado en todos los campos de la actividad humana, desde que ha surgido la necesidad de movilizar los recursos humanos hacia la organización del trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, atención de las diferencias individuales, progreso y satisfacción, logro de los objetivos y ante la preocupación universal en desarrollar y moldear sus organizaciones.

Desde esta perspectiva, las instituciones escolares, por su carácter abierto y su multiplicidad de elementos ha sido considerada como una organización social, de allí, que por sus funciones altamente complejas, requiere de un gerente cuya capacidad de autodirección esté enfocada dentro de una actitud generalizada para intervenir con eficacia en los procesos de la administración y la imbricación de los diferentes actos que se desarrollan en el quehacer educativo.

Estas apreciaciones permiten ubicar la figura del gerente educativo en su rol protagónico de los cambios paradigmáticos que presenta la Reforma Curricular para conducir la organización escolar a través de ellos, ya que es el gerente quien tiene la responsabilidad de identificarlos, aceptarlos y proponer un cambio interior a sí mismo como un medio para poder dirigirlos.

Considerando que la implantación de la Reforma Curricular Venezolana convierte a las instituciones educativas en el centro de reflexión sobre la práctica pedagógica, el desarrollo de proyectos colectivos e individuales, la flexibilización curricular y la participación de todos los sectores involucrados en el quehacer educativo; se presenta un Modelo Gerencial Educativo enmarcado en la Reforma Curricular del Nivel de Educación Básica, el cual surge de un diagnóstico realizado en instituciones educativas, del municipio Guanare Estado Portuguesa, donde se detectó que el 69% de los directores objetos de estudio, nunca ejercen las funciones administrativas como lo establece la reforma curricular, así mismo, se

determinó que el 64% de esta muestra no poseen las competencias gerenciales necesarias para adaptar su estilo gerencial a las exigencias de la Reforma Educativa.

Con este modelo gerencial se pretende que los directores de la I y II Etapa de Educación Básica, operacionalicen la teoría de las organizaciones modernas en el ejercicio de la práctica gerencial y adapten su estilo a los requerimientos de la Reforma Curricular. De igual manera podría ayudar a los gerentes de las instituciones educativas, en el desarrollo de habilidades para impulsar, supervisar y evaluar programas innovadores que contribuyan a mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje, la integración escuela – comunidad, a optimizar la administración y la gerencia de sus planteles y a monitorear el desempeño propio y de los docentes.

### **Justificación**

La implantación de la Reforma Curricular del nivel de Educación Básica implica que la gerencia educativa deba responder a las expectativas de cambio que se vienen generando en las organizaciones escolares, las cuales se traducen en la elaboración y desarrollo de los proyectos pedagógicos de plantel, la transformación de las prácticas pedagógicas y la participación activa de todos los actores del hecho educativo.

Estos señalamientos conllevan a la necesidad de proponer un modelo gerencial educativo que garantice un clima de trabajo en equipo, donde el director deje de mandar para convertirse en un verdadero líder que propicie un sistema de mejoramiento continuo, tanto de la organización como de los miembros que la integran.

Con el modelo propuesto, se pretende introducir un paradigma que convierta la Gerencia Educativa en un órgano coordinador de actuaciones, impulsor de

propuestas y ante todo, garante del desarrollo personal y profesional propenso al cambio, lo que pudiera contribuir a minimizar progresivamente las debilidades gerenciales detectadas en el desempeño de las funciones administrativas de los directores de instituciones de la I y II etapa del nivel de Educación Básica.

Bajo estas consideraciones, el modelo que se propone constituye una necesidad impostergable frente a los retos que plantea la reforma curricular y los nuevos escenarios sociales del país.

### **Propósito de la Propuesta**

Promover cambios en el ejercicio de la función gerencial del Director del nivel de Educación Básica, adaptando su estilo a los requisitos de la Reforma Curricular.

### **Bases Legales que Sustentan la Propuesta**

La presente investigación tiene su referente legal fundamentalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, y el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, los cuales permiten formular alternativas para la solución de problemas detectados en el contexto educativo.

En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 62, señala. Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de los representantes elegidos o elegidas.

El artículo 102 determina que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en

la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado con la participación de las familias y la sociedad promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la Ley.

Igualmente el artículo 103, contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, enfatiza toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el artículo 104, establece. La educación estará a cargo de persona de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada.

Según el artículo señalado, se considera al director como una de las personas encargadas de gerenciar la educación, por lo tanto éste debe estar lo suficientemente preparado desde el punto de vista académico para ejercer las funciones que le competen y orientar pedagógicamente a los docentes, de igual manera liderar la integración de todos los actores del hecho educativo.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación en su artículo 3, establece:

La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de la identidad nacional.

De acuerdo al artículo antes mencionado, la educación persigue fines que trascienden en el ámbito cognitivo, contemplando el desarrollo integral de la persona, haciendo énfasis en la sensibilidad social, la identificación con valores culturales y morales y la capacidad de fomentar y vivenciar la paz, la integración solidaria con sus conciudadanos compatriotas y demás hermanos latinoamericanos.

Asimismo, el artículo 13 establece que se promoverá la participación de la familia, de la comunidad y de todas las instituciones en el proceso educativo.

Este artículo tiene como propósito fomentar el protagonismo de todos los integrantes de la vida escolar.

Artículo 15. “El sistema educativo se fundamenta en principios de la unidad, coordinación, factibilidad, regionalización, flexibilidad e innovación...”

Lo expresado en este artículo coincide con los planteamientos que se hacen en la propuesta de un modelo gerencial como innovación que permite adaptar el estilo gerencial tradicional a las exigencias de la Reforma Curricular.

Asimismo, la Ley Orgánica de Educación (1980) artículo 81, establece que: el personal directivo y de supervisión debe ser venezolano y poseer el título profesional correspondiente, cuando un plantel atienda varios niveles del sistema educativo, el director deberá poseer el título profesional correspondiente al nivel más alto.

Del artículo antes descrito se infiere que el director debe mantener una formación renovada permanente para poder dirigir organizativa y funcionalmente las instituciones educativas hacia sus mejores logros.

En este mismo orden de ideas, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1986), artículo 67 indica que el director de cada plantel presentará a la comunidad educativa el Proyecto Pedagógico de Plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar.

El artículo anterior hace énfasis que el director es el ente responsable en elevar la eficacia escolar a través de los Proyecto Pedagógico de Plantel, mediante los cuales se pretende configurar un estilo de gestión propio de cada centro educativo, fundamentado en las fortalezas de su comunidad educativa.

Por otra parte el artículo 68 enmarcado en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación establece que el personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el director y el subdirector.

El artículo antes mencionado destaca la importancia de conformar un equipo directivo comprometido con una gestión de calidad en la organización escolar que dirigen.

Por otra parte, el reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1986) artículo (69), establece que el Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias por el Ministerio de Educación.

El artículo anterior fundamenta la investigación, pues señala al director como la persona responsable del proceso, técnico pedagógico y administrativo, que se lleva a cabo en toda institución educativa, por lo tanto, debe estar dispuesto a todo cambio e innovación.

### **Fundamentación Teórica del Modelo**

En virtud de que la Reforma Curricular a nivel Básico promueve el mejoramiento cualitativo de la educación, es imprescindible repensar en modelos gerenciales que coadyuven a la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las instituciones educativas, en tal sentido, la propuesta se fundamenta teóricamente en los enfoques de la Administración de Calidad Total y en las teorías de las organizaciones inteligentes formulada por Peter Senge en la V Disciplina (1996).



La Administración de la Calidad Total permite ubicar al modelo gerencial propuesto dentro de la concepción de mejoramiento continuo, ya que ésta plantea una constante reacomodación al cambio, actualización y desarrollo del recurso humano; criterios considerados en la Reforma Curricular.

En este sentido, Palacios (2000), señala que cuando se introducen cambios hacia una gestión de calidad en las instituciones educativas, sólo pueden prevalecer aquellos profesionales que constantemente se preocupan por mejorar día a día su trabajo en colaboración con los demás y que se esfuerzan por acrecentar su formación personal – profesional a través del estudio y la adaptación al cambio.

Desde esta perspectiva, es preciso citar a Manrique (2001), cuando señala que lo fundamental de un enfoque es captar sus alcances, por lo que considera a la Calidad Total como una filosofía gerencial que busca el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo, mediante la identificación, eliminación y prevención del desperdicio, así mismo, sostiene que todo este esfuerzo se inspira en el propósito de favorecer la combinación de una alta productividad con una suprema calidad.

Por otra parte, los enfoques sobre las organizaciones inteligentes, contribuyen significativamente a fundamentar teóricamente el Modelo Gerencial enmarcado en la Reforma Curricular, puesto que plantean el desarrollo de las capacidades requeridas para quienes recae la responsabilidad de conducir las organizaciones, es decir, los gerentes.

Sobre la base de lo anteriormente señalado, Senge (1996), indica que una Organización crece y se desarrolla si tiene espacios y capacidad para reflexionar sobre sus resultados, relacionándolos con su accionar, de allí, la importancia de considerar a las instituciones educativas como organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultiven nuevos y expansivos patrones de pensamiento y donde sus miembros aprenden a aprender en su conjunto.

En resumen, es conveniente acotar que el enfoque de las organizaciones inteligentes, admite la posibilidad de centrar el desempeño gerencial en el desarrollo de habilidades que permitan al gerente educativo compartir la misión y visión de su organización escolar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos educacionales.

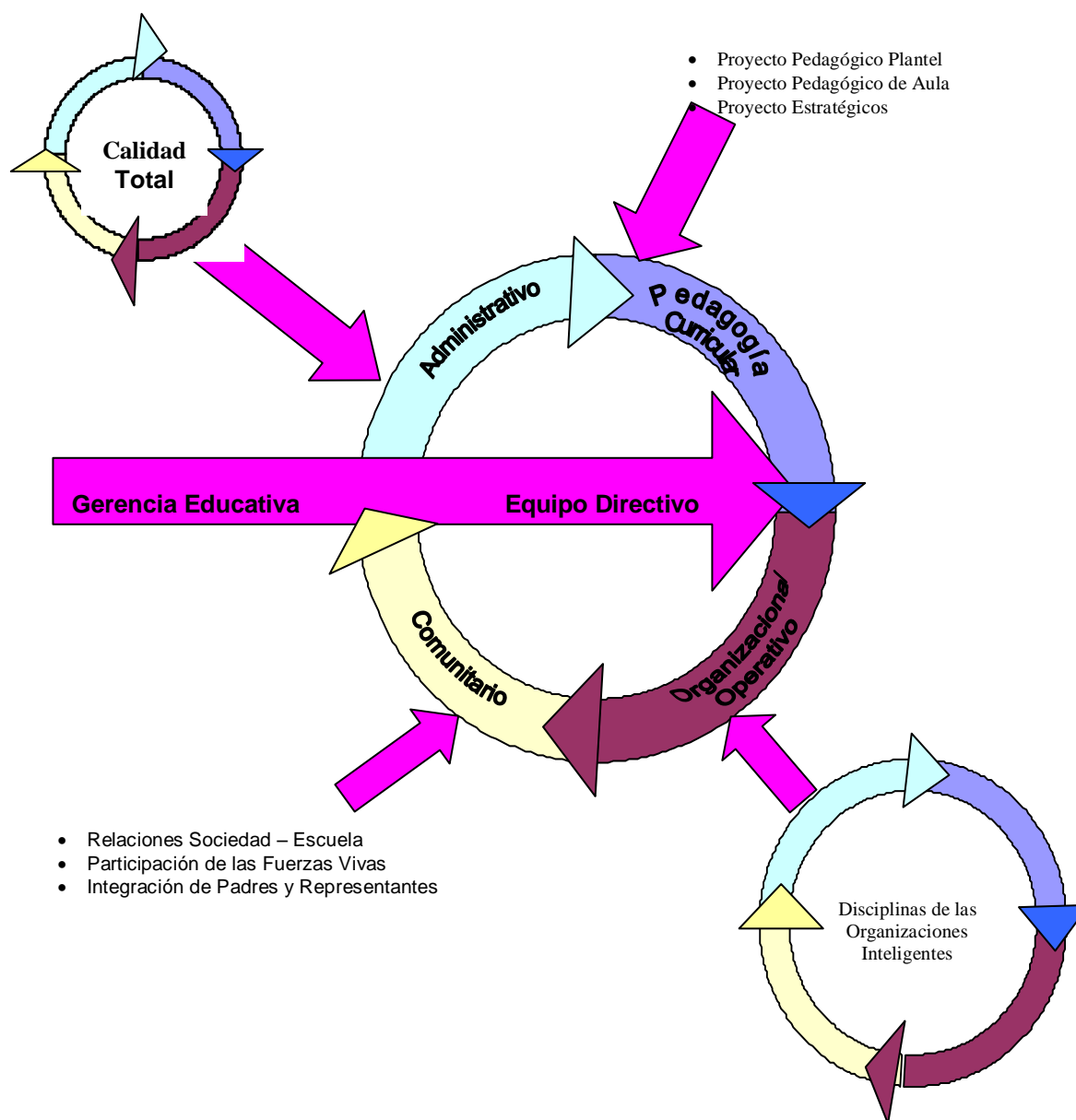
### **Modelo Gerencial Educativo Enmarcado en la Reforma Curricular**

La Gerencia Escolar es la instancia de toma de decisiones acerca de las políticas educativas en cada plantel, adecuándolas a su contexto y a la particularidad y necesidades de su comunidad escolar. Pozner (2000), la define como “el conjunto de acciones, relaciones entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa”. (p. 70)

Este enfoque permite la proposición de un nuevo modelo gerencial educativo, el cual emerge en atención de dar respuesta alternativa a las debilidades gerenciales evidenciadas en la implantación de la Reforma Curricular del nivel de Educación Básica; la cual ha presentado cambios impresionantes y complejos que aún tienen rasgos de una crítica inestabilidad a nivel gerencial.

En este sentido, se presenta un modelo teórico gerencia con una dinámica circular, donde se propone como eje central de la gerencia educativa, a un equipo directivo que tenga la capacidad de integrar la totalidad de dimensiones que conforman la institución escolar.

El modelo propuesto se representa gráficamente de la manera siguiente:



**Gráfico 15.** Modelo Gerencial Educativo enmarcado en la Reforma Curricular.  
**Fuente:** La autora, 2003.

Considerando que la dimensión pedagógico – curricular hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad, ésta ocupa el centro de la reforma curricular, la cual se operacionaliza a través de los Proyectos Pedagógicos de Plantel, los Proyectos Pedagógicos de Aula y los diferentes proyectos estratégicos que son las acciones temporales que concretan

los P.P.P., atendiendo a situaciones específicas que surgen en el transcurso del año escolar.

En este contexto, el equipo directivo debe desarrollar habilidades en la planificación por proyectos, ya que ésta constituye la herramienta intelectual que permite interactuar con las otras dimensiones.

Por otra parte, la dimensión administrativa es la que se refiere al tema de dirigir en forma sistematizada el esfuerzo y actuación de las personas, así como a la obtención, distribución y optimización de los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización.

Esta dimensión implica el manejo eficiente de las funciones administrativas de la planificación, la organización, la coordinación y el control, por lo que el equipo directivo las desarrollará en forma circular, lo cual se concibe como un proceso continuo, que implica acción, reflexión y coordinación; tal como lo establece la teoría de calidad total, “mejoramiento a través del control de las acciones para la realimentación oportuna”.

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y específicamente entre la comunidad local, relación con los padres, y la participación de las fuerzas vivas en el aspecto comunitario, el equipo directivo le dará un verdadero sentido a la comunidad escolar mediante un funcionamiento real que conlleve a una auténtica relación participativa como condición previa para la elaboración y ejecución de un proyecto pedagógico de plantel, que permita ubicar la acción educativa en un espacio concatenado con la realidad social.

La dimensión Organizacional – Operativa, constituye el soporte de las anteriores dimensiones, puesto que comprende la habilidad gerencial para articular todo el funcionamiento de la organización; en este ámbito, el equipo directivo asumirá el hecho de que la reforma curricular visioniza hacia una autonomía de plantel.

Desde esta perspectiva, el equipo directivo debe estar consciente de su rol como protagonista de un cambio organizacional; de una cultura pautada por el control y la dependencia a una cultura de trabajo en equipo, autónomo, reflexivo y abierto a toda una comunidad; por consiguiente, para actuar en esta dimensión, se plantea la necesidad de operacionalizar la teoría de las organizaciones inteligentes mediante el desarrollo de las habilidades propuestas en la V Disciplina de Peter Senge (1996); dominio personal, pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo, construcción de una visión compartida y modelos mentales.

Desde este punto de vista, la gerencia educativa debe intervenir sobre la globalidad de la institución, recuperar la intencionalidad pedagógica, incorporar a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio y construir procesos de calidad para lograr el verdadero sentido de la Reforma Curricular.

La acción gerencial educativa representada en un modelo circular, gerenciado por un equipo directivo que actúa sobre las dimensiones que caracterizan a la institución educativa como organización social, se enfatiza en la dimensión organizacional – operativa que, como soporte de las demás, estará fundamentada en los enfoques teóricos de las organizaciones que aprenden; por lo que la gerencia debe promover constantemente el aprendizaje de los miembros de la institución y generar un ambiente de confianza en el cual se fomente el mejoramiento continuo planteado en el enfoque de calidad total, lo cual implica que con este modelo gerencial las organizaciones escolares tendrán que colocar el acento en la competitividad de sus miembros.

### **Nuevo Perfil Gerencial**

El desafío de gerenciar una nueva institución escolar autónoma, inteligente, interdependiente con su entorno y centrada en los procesos de aprendizajes de los alumnos, exige una reflexión en cuanto a la transformación de los roles, las misiones y las funciones de los equipos directivos.

Este nuevo perfil gerencial requiere mucho más que meros administradores escolares; se necesitan personas con competencias para dirigir, con capacidad de otorgarle coherencia y sentido global a la acción escolar, abarcando la función docente, y que a su vez, sean eficientes organizadores de equipos de trabajo.

En tal sentido, el perfil gerencial para el ejercicio del nuevo modelo educativo se centra en un grupo de características que están siendo requeridas desde el mismo momento en que se implantó la Reforma Curricular: comunicador, animador pedagógico, educador, administrador, promotor social.

**Comunicador.** La Reforma Curricular da lugar a la dinamización de los docentes y a la implicación de toda la comunidad, lo que requiere ineludiblemente de información y de procesos de comunicación lúcidos y certeros; una gestión escolar por proyectos, realizada de forma colectiva precisa, redes y canales de intercambio, escucha y recepción, así como espacios de difusión y sensibilización.

Como comunicador, el gerente educativo reconoce las exigencias internas y externas, tiene en cuenta a las personas, sus intereses y preocupaciones; sabe que dirigirse a docentes, padres o estudiantes exige tener capacidad de adecuar los mensajes; promueve la creación e implementación de canales de comunicación como periódicos murales, carteleras informativas, boletines; favorece las comunicaciones cara a cara y organiza las reuniones y círculos de estudio donde se considera el punto de vista de cada miembro; conoce el tono de una entrevista de admisión, de una reunión de evaluación y de una situación de sanción.

**Animador Pedagógico:** Se relaciona por un lado con la vida y aspiración de las personas y de los grupos, por otro, con las finalidades, valores y objetivos institucionales y finalmente con la relación y articulación entre los intereses individuales e institucionales.

Como animador, el gerente está atento a los fenómenos grupales y de liderazgo, así como a los obstáculos y resistencia para asumir la tarea, orienta

y asesora a los equipos docentes; sabe escuchar, acompaña desafíos, frustraciones, errores; genera espacios de autoevaluación; puede manifestar críticas ante las debilidades y errores y satisfacción ante los logros; es responsable de la motivación y el estímulo, es capaz de crear equipos; refuerza las competencias profesionales de los docentes; genera espacios de sensibilización, es capaz de sugerir nuevas estrategias y herramientas.

En resumen, el rol del animador pedagógico es estimular y utilizar la creatividad, provocar la resolución de problemas con entusiasmo como espacio de aprendizaje; crear una cultura organizacional que favorezca el clima de trabajo y el sentimiento de pertenencia alrededor de un proyecto compartido.

**Educador:** El gerente educativo por ser directivo, no deja de ser educador, más aún, es un educador de toda la institución, es responsable de la vida escolar.

Como educador, es garante de la calidad y de la coherencia entre las acciones educativas y la enseñanza; es responsable de crear un clima de escuela considerando la significación de las tareas que se realizan, la calidad de vida, humanizar la escuela y la convivencia; además, reconoce que el aspecto fundamental de la calidad es la experiencia educativa de niños y jóvenes.

Para ello, debe ocuparse de la socialización de los estudiantes y de propiciar en los alumnos el desarrollo de una moral autónoma que construya los valores como: igualdad, solidaridad, tolerancia, democracia, justicia; en fin, debe procurar que la vida escolar y las normas de convivencia sean coherentes con sus criterios y valores educativos.

**Administrador:** El gerente es el nexo entre la escuela, la administración intermedia (Zona Educativa, Dirección de Educación, Municipios Escolares) y el nivel central; representa a la autoridad administrativa de educación del nivel local, vela por el respeto de la legislación escolar y su aplicación; es responsable de los recursos financieros, materiales y humanos, por lo tanto, debe lograr una repartición del conjunto de los mismos, de modo tal, que satisfaga las demandas y

necesidades institucionales de acuerdo con los objetivos y las acciones del proyecto educativo.

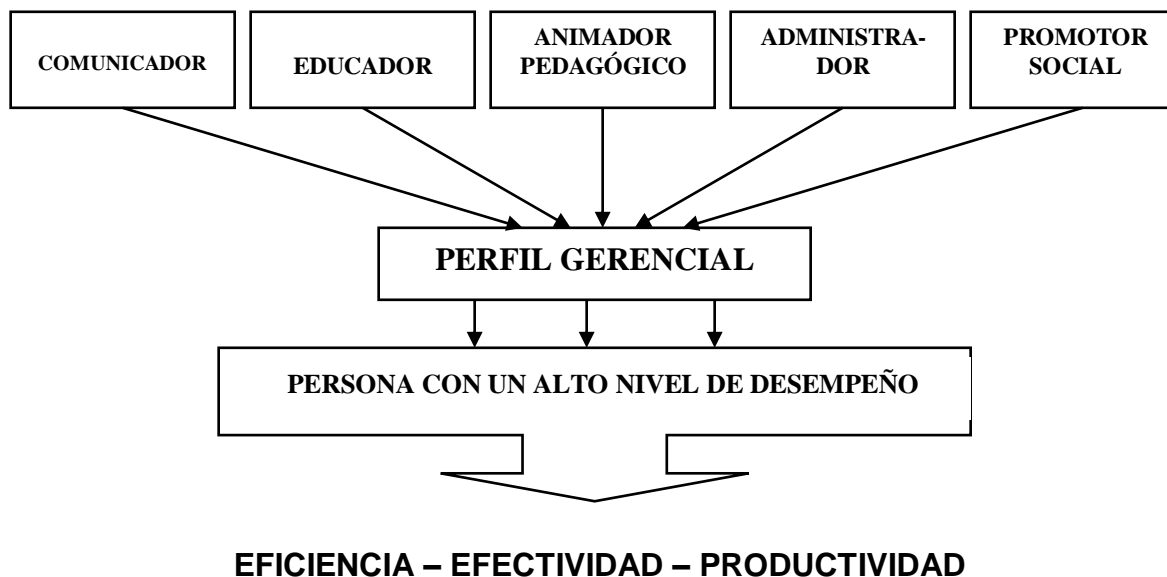
**Promotor Social:** La nueva escuela interdependiente de su entorno, democrática en la participación de los sujetos que precisa la reforma curricular, se abre al juego de la interacción comunitaria, por lo tanto, el gerente educativo debe extender la escuela a los recursos exteriores: asociaciones de vecinos, culturales, deportivos, artísticos, intelectuales y los articula a los recursos internos con vista a hacer de la escuela un taller de aprendizaje.

El gerente educativo como promotor social, estimula a la comunidad escolar en la elaboración del proyecto pedagógico de plantel; solicita la participación activa de los padres, representantes y fuerzas vivas de la comunidad al logro de los objetivos institucionales; se hace líder de su comunidad, proponiendo alternativas y participando en la solución de sus necesidades; en definitiva, promueve la inserción real y efectiva de los actores sociales al hecho educativo.

En términos generales, el perfil gerencial para conducir una escuela con proyecto pedagógico plantel, exige: afrontar la magnitud del desafío que se plantea en la transformación educativa; reconocer en profundidad la totalidad de competencias que se requiere para comprender que el cambio educativo implica un conjunto de procesos y procedimientos con altos niveles de complejidad, que no es sólo un cambio de programa o una experiencia ocasional, sino que consiste en una innovación más compleja, integral y significativa; entonces se hace preciso pensar en reestructuraciones profundas, compromisos personales y experiencias pensadas, acompañadas y evaluadas en el marco de un trasfondo gerencial eficiente y efectivo.

La siguiente figura, permite visualizar el perfil gerencial requerido para la transformación educativa.





**Figura 16.** Perfil Gerencial

**Fuente:** La autora (2003)

### **Acción Gerencial del Equipo Directivo**

La acción gerencial en una institución escolar, consiste en la dinamización de los procesos y la participación de los actores que intervienen en el hecho educativo, en este nuevo accionar, el Equipo Directivo debe encarar una gerencia de una forma integral, consciente, transformadora y participativa.

Un Modelo Gerencial Educativo enmarcado en la Reforma Curricular, es posible si se pone en práctica dos acciones básicas:

**1. La elaboración de un Proyecto Pedagógico Plantel**, el cual será la herramienta intelectual que determine la orientación del proceso gerencial, puesto que:

- Propicia una gerencia participativa permitiendo a los miembros de la organización escolar, identificar su compromiso y responsabilidad, incitándolos a desarrollar su iniciativa, su capacidad de reflexión y la autoevaluación.

- Favorece el desarrollo de un conocimiento más objetivo de la realidad institucional, sus procesos y sus resultados.

- Aumenta la capacidad del equipo directivo para la previsión, el diagnóstico, la intervención, el seguimiento y la evaluación.

**2. La Formación de Equipos de Trabajo;** lo cual significa mucho más que compartir una tarea, se trata de equilibrar responsabilidades e intereses personales, es un aprendizaje constante que exige adaptabilidad para lograr las metas, superando las discrepancias constantes propias de cada cambio.

En este sentido, Sánchez M. (2001), señala que trabajar en equipo es un verdadero arte de relaciones humanas, una capacidad que debe ser metódicamente desarrollada; para lograr que todos los miembros canalicen sus esfuerzos en una misma dirección sin agredirse mutuamente y en lo posible, bajo un sistema de trabajo democrático en la que se aprovechen al máximo las capacidades de cada uno.

Cabe destacar, que la Reforma Curricular plantea la gestión autónoma de los planteles y para ello el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2001), considera indispensable fomentar las acciones colectivas, el trabajo en grupos y la interacción entre todos los actores, a fin de transformar progresivamente a la institución escolar en una verdadera comunidad, es decir, en un grupo de ciudadanos con metas comunes en relación a la enseñanza, el aprendizaje, a la escuela, a la comunidad y a la sociedad.

Esto sólo se logra, si se le da la debida importancia a la conformación de un buen Proyecto Pedagógico Plantel, puesto que éste constituye el corazón de la nueva política educativa, el núcleo para el fortalecimiento de la gestión autónoma del plantel y la vía que permite interrelacionar la escuela con la comunidad local y regional donde ésta funciona, aprovechando así los recursos de la misma para lograr una efectiva acción y proyección social y pedagógica.

### **Operatividad del Modelo Propuesto**

La implantación de una innovación, es el proceso mediante el cual se instala la propuesta en el contexto de interés, por consiguiente, es imprescindible que exista un agente de cambio que realice la asesoría o monitoreo del proceso, así que, el papel del agente de cambio es crucial para garantizar el éxito de la innovación.

En tal sentido, se proponen las siguientes fases para la implantación del Modelo gerencial Educativo Enmarcado en la Reforma Curricular: Difusión, adopción, implementación y evaluación.

**Difusión:** Es el proceso mediante el cual se extiende o da a conocer el modelo, mediante un proceso de sensibilización a la población de interés. El éxito de la difusión depende de las características personales y profesionales de las personas, y por ende de conceptualización que se tenga de la organización escolar como sistema social.

**Adopción:** Consiste en la aceptación del modelo por parte de un grupo de usuarios potenciales; es la decisión de hacer uso de la innovación, tomándola como el mejor curso de acción, o como la mejor alternativa posible. Para lograr aceptación, se requiere impactar a la población de interés.

**Implementación:** Es un proceso que consiste en ejecutar o poner en práctica el modelo en las instituciones educativas, tomando en cuenta las variables inherentes al ambiente escolar, a las exigencias propias de la aplicación del modelo como tal y a las necesidades que se tratan de satisfacer.

**Evaluación:** Es una actividad continua de revisión de procesos y productos que conducen a la emisión de juicios de valor y a la introducción de los ajustes que sean requeridos para mantener los estándares de calidad e impulsar nuevas ideas.

## **Plan para la Implementación**

Se asume que, la adopción del modelo lo deban hacer los entes administrativos del sector educativo a nivel de la Zona Educativa, Dirección de Educación del Estado, Jefes de Municipios Escolares y/o supervisores de Sector Escolar; por lo tanto, su implementación podría efectuarse mediante talleres, donde se eleven los conocimientos teóricos – prácticos del personal directivo.

Los talleres deben tener pertinencia con la concepción de la Reforma Curricular, la organizaciones inteligentes, la calidad total y la planificación por proyectos; todo ello con el objeto de promover cambios deliberados y orientados al nuevo perfil gerencial de los directivos de la I y II etapa del nivel de Educación Básica, para la consolidación de la Reforma Curricular de este nivel educativo.

A tal efecto, se presenta un plan que podría orientar la implantación del modelo propuesto.

### **Plan Operativo del Modelo Propuesto**

#### **Objetivo General:**

Ofrecer el marco teórico – práctico necesario para que el personal directivo de la I y II etapa del Nivel de Educación Básica, fortalezca su perfil gerencial, adaptándolo a los requerimientos de la Reforma curricular.

### Principios Rectores del Plan:

1. Asume la problemática de la Gerencia Educativa como una necesidad detectada empíricamente, para la consolidación de la Reforma Curricular.
2. Concibe que los políticos que dan respuesta a la Gerencia Educativa enmarcada en la Reforma Curricular, deben basarse en teorías modernas que contextualicen las organizaciones escolares.
3. Concatena la implementación del Modelo gerencial Educativo propuesto, con las estrategias de desarrollo humano y profesional que lleven los entes educativos en sus organizaciones.

### Programación de los Talleres

Acción	Objetivos	Actividades	Temática	Tiempo
Presentación del Modelo Teórico de Gerencia Educativa Enmarcado en la Reforma Curricular.	Sensibilizar al personal Directivo de la I y II etapa de Educación Básica acerca de la necesidad de adaptar su estilo gerencial a los requerimientos de la Reforma Curricular.	Realización de un taller donde se expongan el modelo propuesto.	- Introducción - Dimensiones directivas. - Nuevo perfil. - Acción Gerencial. - Beneficios y Beneficiarios	8 horas
Fomento a los Principios Rectores de Reforma Curricular	Consolidar la implementación de la Reforma Curricular.	Realización de talleres que afiancen los conocimientos teóricos y prácticos sobre la Reforma Curricular.	- Fundamentación teórica. - Principios. - Objetivos. - Proyecto Pedagógico Plantel. - Proyecto Pedagógico de Aula. - Vínculo Escuela Comunidad.	24 horas
Fortalecimiento al desarrollo profesional y humano de los directivos de la I y II etapa de Educación básica.	Actualizar al personal Directivo en cuanto teorías organizacionales modernas.	Realización de talleres que coadyuven al desarrollo profesional del directivo.	- Calidad total. - Organizaciones inteligentes. - Gerencia Estratégica. - Planificación - Estratégica.	32 horas

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD DEL MODELO PROPUESTO**

La factibilidad de aplicación del Modelo Gerencial Educativo Enmarcado en la reforma Curricular está dada en función del siguiente análisis.

#### **Población Objetivos y otros Beneficiarios:**

El modelo está destinado al conjunto de gerentes que cumplen funciones directivos en las instituciones educativas del nivel de Básica en el Municipio Guanare Estado Portuguesa, los cuales podrán ser atendidos a corto, mediano y largo plazo, se estima que en primera instancia se podría implementar en por lo menos el 50% de la población objeto, lo que en cifras absolutas corresponderían a: 62 directivos.

La atención directa a los gerentes educativos repercutirá indirectamente sobre los docentes bajo directrices de estos, los estudiantes que reciben instrucción en esas instituciones, los padres y representantes de los mismos y los miembros de la comunidad local donde funciona el plantel.

#### **Beneficios**

Con la implementación del Modelo gerencial Educativo Enmarcado en la Reforma Curricular, la escuela tiene posibilidades de cambiar y recuperar el lugar que debe tener en la sociedad, creando una cultura significativa que forme para la participación ciudadana y la eficacia productiva – económica.

Por otra parte, se estima que influirá en forma directa en el mejoramiento cualitativo de las funciones gerenciales en las organizaciones escolares, en la

atención pedagógica a los docentes y estudiantes, en la participación de los padres, representantes y comunidad local, y en general, sobre los procesos que reflejan el fortalecimiento del sistema social.

Se aspira que a partir de la implementación del modelo propuesto, se potencie el desarrollo de la gestión escolar de manera razonada y razonable, y no sólo controladora, facilitando la formación de equipos de trabajo, procesos de delegación de tareas, la búsqueda colectiva de acciones que permitan mejorar la calidad de la vida escolar y la calidad de la enseñanza a través del desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización.

### **Costos**

Una adecuada planificación en el proceso de inducción; a través de la capacitación del equipo de supervisores que conforman el Municipio Escolar Guanare, para la conducción y consolidación del modelo, no requiere de un alto costo, pues ya se cuenta con estos recursos dentro del sistema educativo; sin embargo, se hace necesario la consecución de recursos financieros para realizar ese proceso de inducción, los cuales se podrían estimar de la siguiente manera:

#### **Estimación de Costos en el Proceso de Inducción del Modelo**

Recurso Humano	Total
Honorarios Profesionales	495.000
Movilización	240.000
Subtotal	735.000
Recursos Materiales y Servicios	350.000
Publicidad	150.000
Fotocopia del Modelo	60.000
Trípticos	110.000
Material audiovisual	240.000
Total general	1.645.000

De acuerdo al análisis realizado en cuanto a los beneficiarios, los beneficios y los costos se tiene que la propuesta del Modelo Gerencial Educativo Enmarcado en la Reforma Curricular, es factible desde el punto de vista educativo, económico y político – social.

En lo educativo, puede considerarse como una alternativa de solución factible en respuesta a la necesidad sentida en el seno de las organizaciones escolares en cuanto a la gestión dentro del marco de la Reforma Curricular, donde es imperante la búsqueda de herramientas que coadyuven al gerente educativo en la difícil tarea del cambio paradigmático que se plantea con esta reforma.

Desde el punto de vista económico, su ejecución es perfectamente factible, por cuanto, si se comparan los costos de inversión con los beneficios que se obtendrían, se pueden inferir las ganancias en términos de calidad de servicio prestado por los gerentes educativos.

En lo político – social, el modelo propuesto se enmarca en el contexto de las políticas educativas nacionales, dirigidas al mejoramiento cualitativo de la educación, como un lineamiento que orienta a la concreción de los planes operativos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes en cuanto a los requerimientos de capacitación profesional y dignificación del docente, en consecuencia, su ejecución se considera factible.



## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

La Gerencia, es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales como elementos determinantes, para el desempeño de sus funciones, lo cual genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de respuesta de una organización.

En consideración a este enfoque, se concibe la gerencia educativa como el proceso mediante el cual se administra una organización escolar y dependiendo del estilo gerencial que desarrolle el director de las instituciones educativas se medirá la eficacia y eficiencia del mismo, lo que implica responsabilidad colectiva, compromisos explícitos, compartidos y énfasis en procesos participativos.

De allí que la Reforma Curricular plantea la gestión autónoma de la escuela a través de la ejecución de Proyectos Pedagógicos Plantel, como la vía que permite interrelacionar la escuela con la comunidad local y regional donde está enclavada, aprovechando así al máximo los recursos de la misma para lograr una efectiva acción y proyección social pedagógica.

Sobre la base de esta teoría, se realizó un diagnóstico que permitió dar respuestas a las preguntas de la investigación concluyendo que: Los directores encuestados muy pocas veces enmarcan sus funciones administrativas en los principios y fundamentos de la Reforma Curricular, puesto que no han propiciado la participación de todos los actores escolares en la planificación y ejecución de los proyectos pedagógicos plantel y los proyectos pedagógicos de aula. Los

cuales constituyen el eje de la gestión escolar y deben concebirse como el resultado de un trabajo conjunto e interactuante con la comunidad en la que se inserta la organización educativa.

Se pudo detectar en los gerentes objeto de estudio que sólo algunas veces enfocan sus competencias gerenciales con las habilidades exigidas por la reforma Curricular, ya que pocas veces utilizan una comunicación asertiva y fluida, el liderazgo es poco participativo, existen debilidades en la motivación al logro y el desempeño laboral del recurso humano a su cargo, pocas veces propician el desarrollo personal y profesional y no se ha logrado el trabajo en equipo; estas debilidades detectadas en el desempeño gerencial de los directivos de la I y II etapa de Educación Básica que fueron objeto de estudio, hacen evidente la necesidad de formular una alternativa que les ayuden a enfrentar los cambios que implican las nuevas políticas de la Reforma Curricular.

Como respuesta a la necesidad detectada en la fase diagnóstica y en función del logro del tercer objetivo específico, se diseñó un Modelo Gerencial con el que se pretende fortalecer el desempeño del gerente educativo del nivel de educación básica, orientándolo hacia un estilo que satisfaga los requerimientos planteados por la Reforma Curricular.

El análisis de la factibilidad del modelo propuesto determinó su validez de implementación, lo cual se considera factible por cuanto los beneficios obtenidos repercuten directamente en una población de directivos que demanda una alta necesidad de atención en cuanto a su desempeño gerencial, sin destacar la generalización a otros contextos espaciales.

## **7.2 Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el estudio realizado se propone la implementación del Modelo gerencial Enmarcado en la Reforma Curricular del Nivel de Educación Básica, como alternativa de solución a las necesidades detectadas en los gerentes educativos. Por lo tanto, se recomienda:

- Capacitar a un nuevo gerente educativo considerando el Modelo Propuesto, para garantizar el éxito en el proceso de la reforma Curricular.
- Incentivar y estimular a los directores para que asuman y gestionen la resistencia al cambio.
- Dinamizar los distintos programas de innovación educativa.
- Motivar a los gerentes a participar activamente en los programas de innovación, e investigación y experimentación que ofrecen los servicios de apoyo y coordinarlos con las necesidades de formación e intereses que surgen en el propio centro educativo.
- Compartir experiencias profesionales con otros gerentes educativos.
- Definir políticas educativas coherentes con la gerencia que permita el desarrollo profesional, capacitación, evaluación y reconocimiento al desempeño de los gerentes.
- Perfeccionarse dirigiéndose en áreas como el desarrollo personal y profesional, relaciones interpersonales, eficacia, gerencia y productividad organizacional.
- Motivar a los directores para que valoren la gerencia como un medio del desarrollo y transformación de las organizaciones escolares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta E. (1999); *Modelo Gerencia! para el Director de Educación Básica en su Función de Líder Efectivo*. Trabajo de Post-Grado no Publicado. Universidad de Carabobo Valencia - Venezuela.
- Álvarez, M. (1988). *El Equipo Directivo*. Recursos Técnicos de Gestión. 1º Edición. Editorial Popular. Madrid – España.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- Arias L. y Heredia V. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. D.F. México.
- Aro, M. (2000). *Perfil Gerencial de los Directivos de la I y II Etapa de Educación Básica del Municipio Barinas*. Trabajo de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Dr. Luis Beltrán Prieto Figueroa. Estado Lara.
- Ary, D. (1992). *Investigación Pedagógica*. Segunda Edición. Traducción José M. Salazar. Editorial Interamericana. México. D.F.
- Azocar, R. (2000). *El Nuevo Paradigma Hacia una Gerencia de Procesos Institucionales en el Ámbito Educativo*. Colección N° 3. Editorial Urúa. Guanare Estado Portuguesa.
- Bisquera, R, (1998) *Métodos de Investigación Educativa*. Guía Práctica. Ediciones OEAC Mallorca. España.
- Cardozo de Z. (2001). *Desempeño del Director de Educación Básica y su Perfil dentro del Currículo Básico Nacional*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster. Universidad Rafael Urdaneta. Zulia Venezuela.
- Carrillo. (2000). *Gerencia Médica*. El Impulso. Opinión A3 15-09. Lara – Venezuela.
- Canelón, E. (1999). *Estrategias Gerenciales para Optimizar el Desempeño de los Directores de Educación Básica en el Marco de la Descentralización de la Educación en el Estado Lara*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa”.

- Cohen y Franco (1992). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Editorial Siglo XXI. México.
- Conde, M. (2001). *El Supervisor como Agente de Cambio*. Ponencia presentada en el Seminario La Educación en el Contexto de las Reformas Actuales. Universidad Santa María. Guanare.
- Conger, J. (1996). *El Líder Carismático*. Mc Graw-Hill. Interamericana. Bogotá.
- Currículo Básico Nacional (1998)*. Dirección General Sectorial de Educación Básica. Ministerio de Educación. U.C.E.P. CARACAS – Venezuela.
- Chávez, N. (1994). *Introducción a la Investigación Educativa*. Editorial Maracaibo - Venezuela.
- Davies, V. (1998). *Calidad de la Educación*. El Nacional. C-1 3-1 0-07.
- Delors (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.
- Donald y Otros (1992). *Investigación Pedagógica*. Segunda Edición. Traducción José María Salazar. Editorial Interamericana. México D.F.
- Gates, B. (1997). *Diez Sugerencias para Optimizar el Perfil Profesional de un Gerente*. El Nacional. 13 – 10 (p. C-2). Caracas.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Segunda Edición. Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC. Caracas.
- Herrera M. Y López M. (1998). *La Eficacia Escolar*. Centro Interamericano de Estudios e Investigaciones para el Planteamiento de la Educación. Caracas.
- Hernández y Otros (1996). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. Interamericana de México. D.F.
- Hernández, R. y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw. México, Primera Edición.
- Hurtado de B. (1998). *Metodología de la Investigación Holística* .29 Edición Editado por Fundación Sypal. Caracas – Venezuela.
- H. de Armas, B. (1995). *Gerencia Educativa*. Grupo Editor Interarte S.A. Los Dos Caminos. Caracas - Venezuela.
- Lanz Rodríguez, C. (1998). *Reforma Curricular y Autoformación del Docente Investigador*.

- Ley Orgánica de Educación (1980). **Gaceta Oficial N° 3635**. Caracas.
- Llanos, S. (1998). *Liderazgo Educativo y Comportamiento Organizacional*. Foro realizado en la Universidad Experimental Simón Rodríguez. Caracas – Venezuela.
- Martínez. (1997). *Entrevista*. Programa de Televisión. Debilidades de la Reforma Curricular. 01-10-97. Caracas – Venezuela.
- Mercado (1999). *Administración aplicada*. Editorial Limusa, Editores Balderos 95, México. D.F.
- Ministerio de Educación. (1995). *Plan de Acción*. Oficina Sectorial de Planificación. Caracas – Venezuela.
- Ministerio de Educación (1997). *Fundamentos que Rigen la Reforma Curricular Currículo Básico Nacional*. Caracas – Venezuela.
- Ministerio de Educación. (1998). Dirección General Sectorial de Educación Básica. *Currículo Básico Nacional*. Caracas – Venezuela.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2001). *Líneas Estratégicas para la Elaboración de los Proyectos Pedagógicos de Plantel*. Mimeografiado. Caracas.
- Municipio Escolar. (1999). *Acta de Reunión de Coordinadores*. Junio 27. Guanare - Portuguesa.
- Newman, N. (1978). *Programación Organizacional y Control*. 6° Edición. Densto Bilbao.
- Odremán, N. (1996). *Reforma Curricular Venezolana*. Caracas - Venezuela.
- Odremán, N. (1996). *La Capacitación Docente en el Marco de la Reforma Educativa Venezolana*. Caracas - Venezuela.
- Ordóñez R. (1999). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Tercera Edición corregida. Caracas – Venezuela.
- Palacios S. (2000). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. 2da. Edición. Editorial La Muralla, S.A. Madrid – España.
- Pozner P. (2000). *El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Grupo Editor Aique. 5° Edición. Argentina.
- República Bolivariana de Venezuela (1999). *Constitución Nacional*. *Gaceta Oficial N° 36.860*. Caracas - Venezuela.

- República de Venezuela. (1986). *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial N° 33448 de 14 – 04 – 1986.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. Prentice Hall. México.
- Ruíz, B. (1998) *Instrumento de Investigación Educativa. Procedimiento para su Diseño y Validación*. Ediciones CIDEG. C.A. Barquisimeto – Lara – Venezuela.
- Sánchez, M. (2001). *Desarrollo de Habilidades para la Gerencia Educativa*. Centro para desarrollo e investigación del pensamiento. Editorial Trillas – México.
- Seaje y Otros (1990). *Elementos de Administración Educativa*. MEC. España.
- Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina*. Traducción de Carlos Gardins. Edición Juan García S.A. Barcelona – España.
- Stoner y Otros (1996). *Administración*. Sexta Edición. Traducción de Pilar Máscaro Prentice may Hispanoamericana S.A. Juárez. México.
- Soto, Y. (2000). *La Gerencia Educativa en el Proceso de la Descentralización*. Trabajo en Maestría no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Vice-Rectorado de Investigación y Postgrado. Decanato de Estudios de Postgrado. Instituto Internacional de Andragogía.
- UCER. (1999). *Informe Final del Año*.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1998). *Reforma Curricular*. Módulo para su Implantación. Mirna Román. Caracas – Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1999). *Reforma Curricular*. Investigación y Proyectos Pedagógicos. Mirna Román. Caracas – Venezuela.
- Universidad Tecnológica del Centro (1993). *Principios de Gerencia para Educadores*.
- Vargas, R. (1999). *Participación Comunitaria en los P.P.A.* El Impulso. Opinión C-2. Barquisimeto – Lara.
- Valles, A. (1999). *Propuesta de un Modelo de Gerencia de Plantel para Educación Básica*. Trabajo de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa. Barquisimeto Estado Lara.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ  
VICE-RECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN

Estimado Director:

El presente instrumento tiene como finalidad obtener información sobre el desempeño gerencial del director en las instituciones escolares de Educación Básica, esa información será utilizada para elaborar el trabajo de grado que me permitirá optar al título de Magíster en Gerencia y Planificación Institucional.

Las respuestas que usted emita, serán de suma importancia, por lo que se estima la mayor objetividad, los datos suministrados se usarán como estudio científico, por tanto las respuestas son anónimas y sólo serán utilizadas por el investigador.

Gracias por su colaboración.

Prof. Noris Ferrer.

## INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una equis (X) en el espacio que corresponda de acuerdo a su criterio.

S = Siempre

AV = Algunas Veces

N = Nunca

Responda a todos los planteamientos.

Gracias por su colaboración.

Prof. Noris Ferrer.

## Funciones Administrativas y Competencias Gerenciales

Enunciado		Siempre	Algunas Veces	Nunca
Planeación	1. Permite que los docentes se involucren en la elaboración del Proyecto Pedagógico de Plantel.			
	2. Sus docentes consideran las necesidades e intereses de los alumnos al elaborar el Proyecto Pedagógico de Aula.			
	3. Planifica el acompañamiento pedagógico al docente.			
	4. Incorpora a los padres, representantes y alumnos en la elaboración del Proyecto Pedagógico de Plantel.			
Organización	5. Organiza las comisiones de trabajo conjuntamente con los docentes.			
	6. Establece la estructura técnica que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de su personal.			
Coordinación	7. Establece las actividades y los tiempos de ejecución para el logro de tareas.			
	8. Realiza reuniones para la interacción directa entre las personas involucradas en las operaciones.			
Control	9. Revisa el cumplimiento de tareas			
	10. Evalúa el desempeño profesional del personal a su cargo.			
	11. Realiza acompañamientos pedagógicos a los docentes de aula.			
	12. Hace seguimiento a las observaciones y orientaciones impartidas.			
Motivación	13. Concede importancia a los aspectos motivacionales en el desempeño laboral docente.			
	14. Propone el crecimiento personal y profesional del personal a su cargo.			
	15. Promueve la solidaridad y el compañerismo entre los miembros de la institución.			
Comunicación	16. La comunicación se efectúa sólo para impartir líneas de acción.			
	17. Utiliza la comunicación formal en la toma de medidas correctivas.			
Liderazgo	18. Maneja el conflicto en forma sistemática.			
	19. Fomenta el trabajo en equipo.			
Desarrollo Personal	20. Participa en talleres planificados por otros organismos.			
	21. Está dispuesto a afrontar los cambios que se presentan en el sistema educativo.			
Toma de Decisiones	22. Analiza con el personal los cambios que han de realizarse.			
	23. La toma de decisiones es producto de un trabajo en equipo.			
	24. Domina la situación propiciando sugerencias.			
	25. En decisiones tomadas en consenso pide que éstas sean reconsideradas.			
Relaciones Humanas	26. Comparte significativamente con los miembros de la institución.			
	27. Promueve la participación mediante el acercamiento afectivo.			
Autoridad	28. Ejerce el control mediante la participación y el compromiso de actual.			
	29. Exige calidad, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de tareas.			
	30. Cambia de opinión una vez aplicado un procedimiento.			
	31. Es firme en la toma de decisiones			

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ  
VICE-RECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN

**INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL  
CUESTIONARIO FUNCIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR  
DEL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA**

PROF. NORIS FERRER

GUANARE, FEBRERO 2002

Estimado Docente:

El presente instrumento tiene por objeto validar el cuestionario que medirá la Función Gerencial del Director, el cual aportará datos significativos para el diseño de un Modelo Gerencial Educativo enmarcado en la Reforma Curricular del Nivel de Educación Básica.

Por tal razón, solicito su valiosa colaboración como experto, para que sus juicios sean fundamento de validez de contenido y constructo.

Agradeciendo de antemano su atención.

Prof. Noris Ferrer.

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Título de Pregrado: \_\_\_\_\_

Título de Postgrado: \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

## **II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**MODELO GERENCIAL EDUCATIVO ENMARCADO EN LA REFORMA  
CURRICULAR DEL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

### III. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y VARIABLES

Objetivo General	Objetivos Especificos	Variable Nominal	Dimensiones	Indicadores
<p>Proponer un modelo gerencial para los directores de las instituciones educativas del Nivel de Educación Básica enmarcado en los principios de la Reforma Curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las funciones administrativas que ejercen los gerentes de instituciones educativas del Nivel de Educación Básica en relación con los principios y fundamentos de la reforma Curricular.</li> <li>- Destacar las competencias gerenciales que ejercen los directores en el cumplimiento de sus funciones relacionadas con lo establecido en la Reforma Educativa.</li> <li>- Diseñar un modelo gerencial para directores del nivel de Educación Básica enmarcados en los fundamentos de la Reforma Curricular.</li> <li>- Evaluar la factibilidad del modelo propuesto a través de juicio de expertos en proyectos.</li> </ul>	<p>Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica.</p>	<p>Funciones Administrativas</p> <p>Competencias Gerenciales</p>	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Coordinación</p> <p>Control</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Desarrollo personal</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Autoridad</p> <p>Responsabilidad</p>







## V. JUICIO DEL EXPERTO

- En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:

Suficiente  Medianamente suficiente  Insuficiente

Observación: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

Suficiente  Medianamente suficiente  Insuficiente

Observación: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- El instrumento diseñado mide la variable:

Suficiente  Medianamente suficiente  Insuficiente

Observación: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- Sugerencias generales \_\_\_\_\_

---

---

---

## COEFICIENTE DE CORNBACH (DIRECTIVOS)

Items \ Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total	
1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	38	
2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	23	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	45
3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	41	
4	3	3	1	2	2	1	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	53	
5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	40	
6	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	37
7	1	2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	63
8	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	47
9	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	35
Sn-1	0,81	0,82	0,85	0,67	0,42	0,67	0,67	0,71	0,70	0,70	0,48	0,48	0,42	0,52	0,48	0,71	0,48	0,48	0,70	0,52	0,70	0,42	0,71	0,48	0,52	0,48	0,48	0,70	0,48	0,42	0,70	8,95	
S <sup>2</sup>	0,68	0,68	0,72	0,46	0,18	0,46	0,46	0,5	0,49	0,49	0,23	0,23	0,18	0,27	0,23	0,5	0,23	0,23	0,49	0,27	0,49	0,18	0,5	0,23	0,27	0,23	0,233	0,49	0,233	0,18	0,49	80,04	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{ST^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{31}{30} \left[ 1 - \frac{11,49}{80,44} \right]$$

$$\alpha = 0,89$$