

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTALLIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTÁN PRIETO FIGUEROA**

**GESTION DEL DIRECTOR EN EL FORTALECIMIENTO DEL
PROYECTO EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO
EN LA ESCUELA PRIMARIA**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en
Educación Mención Gerencia Educacional

Autora: Yaily Caripá

Tutora: Aracelys Carrasquel

Barquisimeto, Noviembre de 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
"LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"**

**GESTION DEL DIRECTOR EN EL FORTALECIMIENTO DEL
PROYECTO EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO
EN LA ESCUELA PRIMARIA**

Por. Yaily Caripá

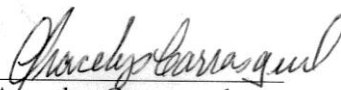
Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los 20 días del mes de Noviembre de 2019.



Alfredo Lucena
C.I. 3.087.690



Rafael Jhonel Peña S.
C.I. 3.371.029



Aracelys Carrasquel
C.I. 7.325.536

INDICE GENERAL

	Pp
LISTA DE CUADROS	v
LISTA DE GRÁFICOS	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Justificación de la Investigación	13
II MARCO TEÓRICO	16
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas.....	22
Gestión del Directivo.....	22
Rol en la Gestión Directiva	31
Praxis Gerencial.....	36
Gestión en el Proyecto Educativo Integral Comunitario	44
Integración de los Elementos del PEIC	45
Bases Legales	48
III MARCO METODOLÓGICO.....	53
Naturaleza de la Investigación	53
Tipo de Investigación	54
Diseño de Investigación	55
Variable en Estudio	55
Sujetos de Estudio	57
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	58
Confiabilidad.....	59
Procedimiento para la recolección de datos	60
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	62
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
Conclusiones	80
Recomendaciones.....	81
REFERENCIAS.....	83

ANEXOS	88
A Instrumento De Recoleccion De Datos	89
B Matriz De Validación De Expertos	95
C Resultados De La Confiabilidad.....	99

LISTA DE CUADROS

CUADROS		PP
1	Operacionalización de la Variable.....	56
2	Interpretación de los valores en el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach.....	60
3	Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones gestión administrativa en sus indicadores: planificación, organización, dirección y control.....	63
4	Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones rol del directivo en su indicadores interpersonal, liderazgo, decisorio, transferencia de información e integrador.....	66
5	Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones praxis gerencial en sus indicadores: motivacional, comunicacional, sinergia, trabajo en equipo, proactividad.....	69
6	Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimension integración de los elementos del PEIC en sus indicadores: Educativo, integral, comunitario.....	73
7	Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimension acciones en la aplicación de las fases del PEIC en sus indicadores: diagnostico situacional, contextualización de la finalidad de la escuela, plan de acción, ejecución y evaluación.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		PP
1	Promedios porcentuales de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones gestión administrativa en su indicadores planificación, organización, dirección y control.....	60
2	Promedios porcentuales de la subdimension rol del directivo en su indicadores: interpersonal, liderazgo, decisorio, transferencia de información e integrador.....	63
3	Promedios porcentuales de la subdimension praxis gerencial en sus indicadores: motivacional, comunicacional, sinergia, trabajo en equipo, proactividad.....	66
4	Promedios porcentuales de la subdimension integración de los elementos del PEIC en sus indicadores: Educativo, integral, comunitario.....	69
5	Promedio de Respuesta de los sujetos Encuestado con Respecto al indicador Prudencia.....	73
6	Promedio de Respuesta de los sujetos Encuestado con Respecto al indicador Cordialidad.....	75
7	Promedios porcentuales de la subdimension acciones en la aplicación de las fases del PEIC en sus indicadores: diagnóstico situacional, contextualización de la finalidad de la escuela, plan de acción, ejecución y evaluación	60

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL “LIBERTADOR”
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

Maestría: en Educación

Mención Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la
Docencia

**GESTION DEL DIRECTOR EN EL FORTALECIMIENTO DEL
PROYECTO EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO
EN LA ESCUELA PRIMARIA**

Autora: Yaily Caripá

Tutora: Aracelys Carrasquel

Fecha: Noviembre, 2019

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general analizar la gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana “Juan Bautista Franco” de Carora estado Lara, llevado a cabo como un estudio de campo, de carácter descriptivo, los sujetos de estudio de estudio estuvo conformada por veinte (20) miembros del personal, pertenecientes a la institución escenario de estudio, denominados sujetos de estudio, la técnica para la recolección de la información fue la encuesta, el instrumento para la recolección de la información fue una escala de veintisiete (27) ítems con tres alternativas de respuesta de siempre, algunas veces y nunca, validado en su contenido a través de la técnica de juicio de experto y para la confiabilidad a partir del coeficiente de confiabilidad y consistencia interna alfa de Cronbach dando como resultado 0,80, lo que indica alta confiabilidad, para ello se aplicó una prueba piloto a diez (10) sujetos que no pertenecen a los sujetos de estudio pero tienen características similares. Para el análisis de los datos se aplicaron los criterios de la estadística descriptiva y se presentaron en cuadro de frecuencias, porcentajes y promedios y en gráficos tipo circular, para una mejor visualización de los resultados, permitieron concluir que existen debilidades significativas con respecto a los procesos administrativos que se aplican a nivel de dirección con respecto al PEIC, el rol que asume el personal directivo, la aplicación de los elementos que conforman el proyecto, a nivel educativo, integral y comunitario, así como también en relación con las fases del PEIC, por lo que se recomiendan una serie de acciones para fortalecer dicho proyecto, con los participación de los miembros de la comunidad escolar y local.

Descriptor: gestión del director, proyecto educativo integral comunitario, escuela primaria

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas Venezuela se encuentra inmersa en diversos cambios a nivel social, económico, tecnológico, ambiental y cultural, entre otros; presente en todos los niveles educativos, pero especialmente, aquel relacionado con la educación primaria, debido a la necesidad que se tiene de asumir nuevos retos en este nivel con la incorporación de todos los miembros de la comunidad escolar y local a la escuela, por lo que, requiere mayor preparación de su personal para responder oportunamente a las demandas y crecientes expectativas que la sociedad tiene hoy en día.

Desde esta perspectiva, el futuro de la sociedad depende de la manera como el Estado, y en especial la escuela dispense la orientación, formación y capacitación de los docentes en función directiva, con un saber general y específico que garantice la asimilación de nuevos conocimientos, para realizar un trabajo efectivo, eficiente y de calidad. Por consiguiente, la educación es la vía más expedita para cambiar la manera de trabajar con la sociedad, por cuanto pretende lograr el desarrollo integral del educando, involucrar a la familia y a la comunidad, con el fin de responder a los requerimientos, en la búsqueda de la calidad que depende de la formación gerencial que cada uno de los directivos tenga para ejercer sus funciones en la administración educativa.

Al respecto, De La Torre (2003), señala “la sociedad exige una respuesta como cambios de objetivos, modificación de las estructuras y funcionamiento de los centros educativos”, (p. 90). Esto se comprende como la necesidad de una gestión institucional que promueva un clima armónico, creando las condiciones óptimas de trabajo para que la realización de la labor docente eleve la productividad; por tanto, se requiere de directores capaces de liderar y organizar la institución a fin de promover una escuela con participación activa dentro de la comunidad.

De lo expuesto por el mencionado autor se infiere que el aspecto funcional y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos humanos orientan el nuevo enfoque administrativo educativo venezolano, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las

exigencias de parte de la comunidad y el entorno laboral. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema educativo, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población

Por consiguiente, la institución educativa es considerada como un sistema social, donde están presentes diversas situaciones que generan cambios, se realizan procesos de socialización, así como también de formación pedagógica, encaminados hacia una escuela de calidad, comprometida con el mejoramiento de los niveles de aprendizaje y el cultivo constante de aprender a interactuar, compartir con otros y prepararse para saber convivir en sociedad; donde la institución educativa debe asumir actitudes reflexivas y críticas para ir en la búsqueda constante de propuestas que mejoren el quehacer diario en la organización educativa.

Lo antes mencionado, demanda la transformación de la escuela en un todo, tanto en su organización como en su cultura. Ante tal reto el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), propone en los lineamientos de gestión escolar el diseño y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), mediante el cual se pretende la formulación de acciones pedagógicas, culturales, recreativas, deportivas, artísticas, tecnológicas, científicas, de salud y sociales desde una perspectiva integral, diversificada en el marco de una acción cooperativa.

De este modo, tal como lo señala el Ministerio del Poder popular para la educación (ob.cit), la construcción del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), permite que la institución se comprometa directamente con la gestión escolar y académica, especialmente con los resultados educativos de los estudiantes, para la solución de diversas problemáticas de índole pedagógicas, de la enseñanza y la organización curricular. Sin embargo, Lozano y Lara mencionan (2001) “este proceso se ve debilitado, debido a la ausencia de estrategias gerenciales cónsonas con la realidad educativa” (p.32)

En este contexto se fundamenta el Proyecto Educativo Integral Comunitario, definido como un un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional, que define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida

institucional. Sin embargo, el desarrollo y ejecución del PEICse ve afectado por la deficiente preparación de los gerentes educativos para concretar las metas educativas y los objetivos institucionales.

Aunado a ello Alfiz (2006), menciona que la deficiente preparación de docentes, directores para enfocar las dimensiones pedagógicas, institucionales y comunitarias de los proyectos educativos, trae como consecuencia la construcción de objetivos y metas ineficaces y alejadas de la realidad institucional.

En este contexto, hay que señalar que el PEIC, como escenario de la institución educativa tiene como fundamento la formación integral del ciudadano, como centro de su propio desarrollo, en el contexto de una democracia participativa y protagónica con equidad social. Este enfoque de la escuela comunitaria trasciende la participación como consenso hacia la humanización de la corresponsabilidad y solidaridad de todos los autores y actores involucrados en el quehacer educativo.

Por otro lado, es necesario considerar que no todas las comunidades educativas son iguales, tal como lo menciona Alfiz (ob.cit) cada comunidad en su interior tiene sus diferencias, las opiniones de los grupos que allí tienen un peso social, en cuanto al enfoque que le dan a la educación, la participación de la comunidad en la escuela o la de la escuela en la vida comunitaria no son validadas en sí mismas. De acuerdo con lo mencionado la escuela y la comunidad son parte de la gestión educativa y todo proyecto que allí se desarrolle requiere en primera instancia la participación activa de docentes, padres, comunidad en general.

De allí, la importancia de esta investigación, porque tiene como objetivo general analizar la gestión del director para el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario, en la Escuela Primaria Bolivariana “Juan Bautista Franco” de Carora estado Lara., realizada desde el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, dando a conocer la problemática que existe en la organización objeto de estudio, sus causas, consecuencias y las conclusiones que emergieron de la investigación así como también sus respectivas recomendaciones.

En tal sentido su estructura se presenta de la siguiente forma:

Capítulo I. en él se señala el planteamiento del problema, objetivos y justificación.

Capítulo. Corresponde a los antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco legal.

Capítulo III. Está conformado por la metodología, en él se hace énfasis en la naturaleza de la investigación, tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimiento de análisis de datos.

Capítulo IV. Contiene los resultados de la Investigación, donde se analizan, discuten e interpretan los resultados del estudio, extraídos de la aplicación del instrumento de medición y se describen las realidades encontradas.

Capítulo V, en este capítulo se concentran conclusiones y recomendaciones, que demuestran todos los resultados plasmados en la investigación, desglosando las metas de estudio, es decir, los objetivos y su cumplimiento; dando de una forma coherente unas opciones positivas para seguir mejorando en el cambio curricular. Finalmente las referencias y anexos del instrumento, la matriz de validación de expertos y los resultados de la confiabilidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad la educación es considerada como un proceso social que tiene como propósito la formación de individuos autónomos, creativos, críticos, reflexivos, dispuestos a adaptarse a los cambios exigidos por los avances científicos y tecnológicos de la actualidad, adoptando así la postura de un paradigma enmarcado en la sociedad del conocimiento.

En este sentido, la agenda de desarrollo sostenible 2030 de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2000), en Santiago de Chile, así lo reconoce, no solo al incluirla como objetivo N° 4, el cual establece “garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y de promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y todas”, (p.58); sino también al otorgarle un protagonismo que atraviesa todos los demás objetivos de desarrollo sostenible.

Esto quiere decir que el derecho a la educación forma parte del derecho humano a la inclusión, no discriminación como parte de la dignidad humana. Al respecto de lo anterior, en Latinoamérica, según Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa, (2015) las instituciones educativas:

...requieren el desarrollo de acciones eficientes por parte del gerente educativo a fin de elevar la calidad de las organizaciones. En efecto, existen países latinoamericanos como México, Brasil y Colombia, entre otros, donde se observa una preocupación constante por mejorar la gestión, través de una gerencia apoyada en herramientas gerenciales gestionar, ya que en el sector educativo, la organización y la gerencia están a cargo del director, quien es la persona que ejecuta una serie de

tareas para conseguir resultados intencionales conociendo los elementos de la situación real del plantel, por lo cual está obligado a lograr una gerencia que atienda las necesidades e intereses del colectivo escolar. (p. 9)

Como se puede observar, los autores consideran que la gestión del docente en funciones directivas en las instituciones educativas, constituye el acto fundamental, facilitador del éxito en su gente; De allí, que se destaca la capacidad del gerente para crear instituciones flexibles, abiertas al cambio, con el fin de dirigir el talento humano a su cargo, para el logro de objetivos, aprovechando al máximo el potencial humano, sus conocimientos y experiencias, es decir, la gestión del director se transforma en participativa, cuando todos los involucrados en dicho proceso se responsabilicen, asuman el compromiso, se integren a contribuir con la misión y visión.

Es por ello, que en la actualidad la sociedad en general demanda en las instituciones educativas mejoras en los procesos administrativos, académicos y pedagógicos, como una acción gerencial por parte de los docentes con función directiva, así como también desempeño y formación académica para fortalecer una gerencia educativa capaz de satisfacer las necesidades y exigencias de una sociedad que requiere según su dinamismo una educación de calidad.

En este sentido, McKinsey (2015), mostró que los logros de aprendizaje y sus factores adecuados la realidad de los países como Chile, Guatemala, México, Perú, Uruguay, Paraguay, Costa Rica y Estados Unidos, establece que la gerencia es el factor fundamental para la búsqueda de la calidad en todos los ámbitos de la vida escolar.

De este modo el investigador considera que “las características de los directivos es el factor más importante para estudiar los resultados académicos, por ende, tiene una incidencia directa en la eficiencia, equidad y calidad de los sistemas educativos.”(p.27), es decir, requiere de directores con capacidad para realizar las funciones administrativas de planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación, para promover el entusiasmo en el personal que lo acompaña.

Asimismo, el autor, recomienda el fortalecimiento de la gestión del director escolar mediante políticas específicas, como elevar los estándares directivos, añade la creación de unidades especializadas de investigación y desarrollo de políticas de formación para directores, esto se vincula, a su vez, con la revisión de las funciones y responsabilidades relativas al liderazgo pedagógico y organizacional. Todo esto significa una actualización en la formación gerencial de los docentes que cumplen funciones directivas, sin embargo, la realidad, según el autor, es otra por cuando esos procesos no se llevan a cabo con efectividad en especial los relacionados con la acción comunitaria y esa interacción escuela –comunidad-familia, por lo que requiere un cambio significativo que beneficie a todos los actores sociales que participan del mismo.

Sumado a lo expuesto, Moore (2002), considera que el directivo es un creador de valor público, es decir, tiene la “capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional”(p.21). En el caso del sector educativo, según el autor, la creación de valor público se debería evidenciar en la prestación de un servicio educativo de calidad, por cuanto contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de Nación y, responder además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno; sin embargo, este proceso se presenta con debilidades significativas, en ese sentido, que afectan este tipo de gestión alejando más a la escuela de la comunidad.

A tal efecto, Cassauss (1999), señala que:

los directores en la actualidad deben complementar las acciones administrativas con las pedagógicas y comunitarias, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, sin embargo, no lo hacen, presentado debilidades que afectan la relación escuela-comunidad; en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.(p.26).

Esta aseveración del autor resulta importante puesto que la gestión educativa actual percibe cambios en cuanto a los modelos que rigen su accionar que evolucionado desde modelos rígido, determinada y estable, para luego pasar a otras

cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación, aspectos de los cuales no están exentos las escuelas en Venezuela.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) (2015), en sus principios rectores está en el deber de garantizar el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de las orientaciones pedagógicas como lineamientos educativos que permitirá la transformación pedagógica y la gestión escolar en el periodo escolar 2017-2018, destacando la importancia de la participación e integración de todos los actores activos del proceso educativo como parte corresponsable. Por consiguiente, en el marco de la transformación pedagógica se establecen los circuitos educativos como una nueva estructura administrativa y gerencial para fortalecer el acompañamiento a los directivos de las instituciones educativas. Estos circuitos revisten una gran importancia en su orientación pedagógica, y son considerados:

...como la expresión concreta en el territorio de planificación, organización y funcionamiento eficiente para garantizar la inclusión, prosecución y formación integral de los niños, las niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas en el sistema educativo, superando las viejas prácticas administrativas excluyentes, desburocratizando la gestión escolar y acercándola cada vez más a la gente.(p.8)

Según la cita, los circuitos educativos deben garantizar los procesos del hecho educativo, una gestión escolar participativa y protagónica, con el trabajo integrado de todas las instituciones en coordinación con las familias y las comunidades. Su propósito es desarrollar acciones articuladas, cooperativas y solidarias entre todos los centros educativos de un territorio local definido por su cercanía geográfica, conformado por sus criterios poblacionales, culturales, étnicos, lingüísticos, ambientales, comunales, conjuntamente con las actividades económicas, sociales y educativas. Pero tal como lo señala Sánchez (2017), estos circuitos educativos, se convierten en centros políticos que interfieren en el buen funcionamiento de las organizaciones, lo cual es contradictorio a las funciones que en realidad deben cumplir y para los cuales fueron creados.

De acuerdo a lo expuesto, la gestión de los directores educativos en las instituciones educativas, que tiene como meta concretar los procesos administrativos y pedagógicos a la consecución de una educación de calidad. No se asume la gestión como el conjunto de estrategias de acción diseñadas con la finalidad de fortalecer la administración de los centros escolares con la participación de todos los actores sociales, sino que se convierte en un grupo de conflictos políticos afectando el buen funcionamiento de la organización. Por otra parte, Sánchez (ob.cit), afirma que la escuela como comunidad educativa: necesita de todos los individuos que intervienen en el proceso educativo, los cuales deben tener parte en la gestión del mismo. Por lo tanto, para que una gestión escolar sea eficaz se debe contar con la participación de todos y todas.

De lo anterior se puede acotar, que la gestión educativa es un proceso gerencial, pedagógico y comunitario, donde la participación de docentes, directivos, comunidad es primordial para la ejecución de planes, proyectos y actividades mancomunadas para el logro de los objetivos educativos e institucionales y no un centro de conflictos políticos que van acorde con los intereses de grupos que no buscan el bienestar de la organización. Es relevante mencionar que, el Ministerio de educación, cultura y deportes (ob.cit).en los lineamientos y orientaciones pedagógicas 2016-2017; y 2018 enfatiza la importancia para la gestión escolar, en el marco de la transformación educativa del Proyecto educativo integral comunitario (PEIC), aspectos que deben ser desarrollados con efectividad.

En este contexto, los PEIC nacen como producto de profundas reflexiones sobre el papel de la escuela en la sociedad, a partir de los aportes hechos por las ciencias sociales y las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007), la manera de cambiar los procesos educativos, llevándolos hasta el ámbito colectivo dejando atrás la educación tradicional y enfatizando la construcción del conocimiento por medio de la participación.

Al respecto, Alfiz (2006), el Proyecto Integral Comunitario se consolida como “la propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada

establecimiento escolar, abarca todos los ámbitos o dimensiones de las practicas institucionales y todos los actores que se desempeñan en ella” (p.114). Es decir, el PEIC es la escuela, es la educación que perfila la sociedad, el proyecto concentra la fundamentación filosófica, social, practica educativas.

En este sentido, cada escuela debe realizar su proyecto contemplando los lineamientos acordados por su contexto, los cuales a su vez contempla los aspectos planteados para todo el país, pues su construcción alude a un proceso no acabado, en continua revisión.el PEIC permite al director de las instituciones educativas concretar acciones partiendo de la realidad del contexto social, garantizando que el trabajo ejecutado responda a las necesidades reales de la escuela y la comunidad.

De allí, que su gestión se fundamenta en la reflexión continúa frente a la manera de vincular los elementos estructurales que interactúan en el contexto social como son: la escuela, la comunidad educativa, el entorno y el aula de clases. Esta visión debe estar inmersa en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Bolivariano, en especial a nivel de Escuelas Primarias Bolivarianas, como centro de quehacer comunitario orientado a la participación y el protagonismo de los sujetos de la comunidad educativa bajo los principios de corresponsabilidad, en la que intervienen todos los actores y autores del hecho educativo.

En este orden de ideas, es necesario destacar que el proceso educativo inspirado en la realidad comunitaria a nivel de Escuelas Primarias Bolivarianas, deberá ser integral, estar centrado en el desarrollo de las potencialidades y los talentos de las personas cultivando la capacidad, el espíritu crítico, reflexivo, el trabajo de equipo, procurando el logro de objetivos que redunden en un bien común para la escuela y el entorno donde está inserta.

Según Davis y Newstron, (2000) la gestión del directivo en las Escuelas Primarias Bolivarianas, debe integrarse a ella, por cuanto es la naturaleza intrínseca de su trabajo es decir, el directivo es quien realmente lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte

institucional, mostrará un sentido de auto eficiencia al ejercer sus labores para aumentar paulatinamente la calidad de los proyectos ejecutados en su Institución.

Sin embargo, esta visión de Proyecto Educativo en ocasiones, tal como lo señala Pérez (2006), en las escuelas venezolanas, en especial en el estado Lara, se ve empañado por deficiencias a nivel gerencial, la cual presenta la necesidad para concretar planes de trabajo lo cual limita la participación de los actores que hacen vida activa en dichas instituciones; realidad de la cual no escapa la Escuela Primaria Bolivariana Juan Bautista Franco, ubicada en Carora, municipio Torres, estado Lara, donde, a partir de observaciones directas realizada por la investigadora

En este contexto, se perciben debilidades en el PEIC, en especial en los procesos de planificación, y supervisión de las actividades administrativas, pedagógicas y comunitarias que se deben abordar en la institución, así como también según el personal, en conversaciones informales, en aquellos orientadas hacia las relaciones interpersonales docente-directivos, porque tal como lo señalan consideran que el personal directivo utiliza canales de comunicación de manera inadecuada para la consolidación de los proyectos educativos integral comunitarios.

Asimismo, los docentes consideran que el incumplimiento en el desarrollo del PEIC, podría ser originada por varias causas dentro de las cuales mencionan los bajos niveles de pertenencia de los directores, algunos docentes, miembros de la comunidad escolar y local con la institución y sus necesidades, el desconocimiento de los lineamientos para la construcción de los PEIC y el porqué del mismo, además implica, que posiblemente esto está afectando la dinámica de las relaciones interpersonales con la comunidad, los mecanismos de integración, dejando claro que consideran que no están desarrollados bajo las características de integralidad y acción comunitaria, limitando los principios que procuran centrar la misión y visión en el desarrollo social, humano integral y comunitario.

Lo señalado, por el personal, posiblemente, afecta la integración social, al seguimiento y desarrollo sostenido, en los cuales se soporta la aplicación de los proyectos educativos. Por lo tanto, se hace necesario estudiar si la gestión del director presenta debilidades significativa en este sentido, por lo que se presume que es

necesario que se aboque a responder a los propósitos para lo cual se realiza el proyecto, es decir, dar respuestas a la misma con efectividad mediante mecanismos de participación, trabajo en equipo, claridad de las metas y de los objetivos, como también la pertinencia social de la construcción del PEIC base de la gestión educativa, por lo que es necesario realizar este estudio para analizar la gestión del docente en funciones directivas en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana Juan Bautista Franco, Carora, municipio Torres, estado Lara.

Es por ello, que al atender la problemática expuesta, surgen una serie de interrogantes que son guía para el desarrollo de la investigación, de allí que se quiere conocer: ¿Cómo es la gestión del docente en funciones directivas en relación con los procesos administrativos aplicado para el fortalecimiento de los proyectos educativos integrales comunitarios?; ¿Cuáles son los roles ejecutados que el docente en funciones directivas requiere llevar a cabo durante la gestión educativa para el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario? y ¿Cuáles los aspectos significativos de la praxis gerencial que requiere ser fortalecida en la gestión educativa del proyecto educativo integral comunitario?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión del docente en funciones directivas en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana Juan Bautista Franco, Carora, municipio Torres, estado Lara.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la gestión del docente en funciones directivas en relación con los procesos administrativos aplicado para el fortalecimiento de los proyectos educativos integrales comunitarios.

2. Identificar los roles ejecutados que el docente en funciones directivas requiere llevar a cabo durante la gestión educativa para el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario.

3. Determinar los aspectos significativos de la praxis gerencial que requiere ser fortalecida en la gestión educativa del proyecto educativo integral comunitario.

Justificación de la Investigación

El gerente educativo se encuentran ante una nueva realidad cambiante en el entorno escolar y con ello las funciones ejecutadas en sus organizaciones no se encargan únicamente de administrarlo, también tienen un estratégico papel para guiar con certeza y conocimiento la realidad institucional, por lo cual se espera de ellos que garanticen el impacto de sus intervenciones mediante el empleo de una gestión educativa de calidad, ayudando así al logro de las metas propuestas mediante la ejecución del proyecto educativo integral comunitario.

Por consiguiente, se espera que el gerente educativo desarrolle habilidades, para la organización del proyecto educativo integral comunitario, poseer esta habilidad permite ofrecer garantía de que la asignación de tareas pueda ser cumplida por los miembros de la organización más capacitados para ello, a fin de lograr el cumplimiento de las metas trazadas en un contexto de cambios. Por lo tanto, su propósito debe ser la creación de un entorno favorecedor de la productividad, tarea que no resulta fácil, porque se debe partir de que la organización sea acorde con las características y situaciones prevalecientes en el plantel, debiendo estar bien definidas las labores a ejecutar y la selección de las personas más idóneas, lo cual en ocasiones genera problemas internos entre los miembros de la institución.

En tal sentido, la investigación tiene como propósito analizar la gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana Juan Bautista Franco, Carora municipio Torres, estado Lara, desde esta perspectiva cuantitativa, apoyada en el paradigma positivista.

De allí que se justifica a partir diferentes ámbitos, a saber: social, teórico y metodológico desde el punto de vista social, se pretende contribuir al desarrollo de un conjunto de habilidades que le permita los directores mejorar su acción en las escuelas, por cuanto su profesionalidad beneficiará a docentes, alumnado, comunidad educativa y en definitiva, a la organización.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta una serie de conocimientos y acerca de los procesos de gestión para el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en las organizaciones educativas, porque son conocimientos básicos para promover el desarrollo académico, administrativo de la institución objeto de estudio. Atendiendo a dichas premisas, también debido a que los directores tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad la perspectiva de diversos autores contemporáneos acerca de las variables objeto de estudio: gestión educativa y proyecto educativo integral comunitario.

Metodológicamente, porque permitirá recolectar la información necesaria aportada por el director de la institución educativa objeto de estudio, para extraer resultados relevantes los cuales podrán ser utilizados en otras investigaciones que se ocupen de indagar problemáticas similares, con el objeto de proyectar los resultados más importantes para mejorar la problemática planteada, y elaborar un instrumento que sirva como base para otras investigaciones relacionadas con el tema en estudio.

A nivel institucional, porque los resultados del estudio serán de utilidad para proporcionar un aporte a las instituciones educativas de educación primaria y en especial a la escuela primaria bolivariana “Juan Bautista Franco”, por cuanto los beneficiarios son significativos al permitirle al director educativo poder dedicarse a las actividades de mayor relevancia motivando a los docentes a participar en el Proyecto Educativo Integral Comunitario.

Por consiguiente, se enmarca en la línea de investigación de la Maestría Gerencia de la Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador: Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la Docencia Generar insumos descriptivos, teóricos, metodológicos y de tecnología social acerca de aspectos relacionados con las necesidades académicas y del desarrollo institucional, dado que se fortalecer los contextos teóricos y prácticos de la gerencia en las Escuelas Primarias Bolivarianas y aportar nuevos espacios epistemológicos en la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico corresponde al fundamento teórico que apoya a la investigación está conformado por los antecedentes, las bases teóricas, y las bases legales, las cuales se presentan a continuación.

Antecedentes de la Investigación

La relación de las investigaciones previas que se corresponden con las variables que conforman el problema objeto de estudio, corresponden a los antecedentes. Las cuales permitirán conocer la situación actual de estas; por lo tanto, fueron utilizadas como referentes. Sobre el estado del arte del estudio y cómo evolucionó a través de estos cinco años. A continuación, presento estudios realizados a nivel internacional, nacional y regional

A nivel internacional, se presenta a Medina (2015), quien realizó un estudio cuyo propósito fue analizar la efectividad de la gestión del Director de la Escuela Primaria “Álvaro Obregón” en la ejecución de los PEIC, en el Distrito Federal de Iztapalapa México. La investigación se desarrolló como un estudio de campo, en el nivel descriptivo, se trabajó con una muestra de veintitrés (23), docente, incluyendo los directivos, a quienes se le aplicó un instrumento tipo cuestionario de treinta (30) ítems, previamente validado y establecida su confiabilidad.

Los hallazgos evidencian la importancia que tiene el proceso de gestión en los proyectos comunitarios por el personal directivo, a través del cual se requiere la participación de todos los actores educativos, para el éxito de la gestión

organizacional. Por lo que concluye que el directivo cumple un papel fundamental en la integración del personal en todos los procesos educativos, pedagógicos, administrativos y comunitarios, como guía y apoyo en actividades donde se involucren cada uno de los actores educativo en la organización.

La investigación guarda relación con el siguiente proyecto puesto que el PEIC, es una estrategia de planificación que forma parte de la política educativa en las que todos los actores del proceso educativo están involucrados para la construcción de la nueva escuela, para ello, el director debe estar capacitado para la elaboración y ejecución del proyecto educativo integral comunitario, por tal motivo en las instituciones educativas los gerentes educativos deben aplicar estrategias de ejecución que permitan atender las necesidades detectadas, fortalecer las experiencias alcanzadas, incluir nuevas propuestas con el fin de generar una verdadera relación escuela – comunidad.

Por su parte, Yábar (2016). Realizó una investigación que tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. El estudio estuvo enmarcado en el paradigma positivista, diseño descriptivo relacional no causal, la población estuvo constituida por cuarenta y cuatro (44) docentes, a los cuales se les aplicó como instrumento tipo cuestionario estructurado en cincuenta (50) ítems de varias alternativas de respuestas, previamente validado y determinada su confiabilidad.

En esta investigación los hallazgos, del investigador demuestran la incidencia directa y proporcional entre las variables, por lo que concluye que, existe relación entre la dirección de la gestión educativa y el desarrollo de la práctica docente, puesto que el director como gerente educativo es el garante del desarrollo de la praxis y el alcance de los objetivos propuestos en la institución educativa en tal sentido, recomienda a los directores establecer una visión proactiva, que permita de manera estratégica formular planes orientados al mejoramiento continuo del proceso educativo.

La investigación presentada, está relacionada con el proyecto en curso; porque y establece la relación existente entre la gestión del director y el desempeño de todos

los actores y autores inmersos en las instituciones educativas para la ejecución y fortalecimiento del Proyecto Educativo Integral Comunitario, delegando funciones a cada comisión que se haya formado al inicio de cada año escolar, para demostrar la importancia de este tipo de proyectos y lograr el mejoramiento continuo del proceso educativo con la participación de los actores sociales involucrados con la organización.

A nivel Nacional se destacan la investigación de González, (2015), cuyo propósito fue determinar la gestión del director como líder comunitario en las Escuelas Primarias del municipio Escolar N° 4, municipio Lagunillas. La investigación ejecutada en el nivel descriptivo y el diseño fue no experimental, transeccional de campo. Trabajó con ciento sesenta y ocho (168) sujetos, como instrumentos utilizó tres cuestionarios previamente validado y determinada su confiabilidad.

Los resultados evidencian que existe ausencia de integración escuela comunidad en el acompañamiento de la planificación como herramienta del por lo que concluye que los directores no atienden la planificación anual, a los procesos de previsión, estructuración, y asignación óptima de los recursos organizacionales; además de no actuar como un líder de calidad ante el recurso humano, no se ejecuta el control de manera preventivo y menos correctivo, impidiendo la modificación de las tareas, la utilización de los recursos necesarios que podrían determinar el comportamiento futuro.

De igual forma, demuestra que los directores poco desarrollan el trabajo en equipo, la Escuela para Familia y el PEIC, la desintegración de los actores y del proceso educativo: se recomienda desarrollar las habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas en los individuos de la organización; asimismo, afianzar el ejercicio del liderazgo, motivación y la comunicación, para estimular con ello, el entusiasmo laboral, y experimentar la satisfacción por el logro de los objetivos de la organización y de los individuos.

La referida investigación, mantiene relevancia, por cuanto guarda relación de contenido con el presente estudio; ya que se presenta la gestión de los directivos de

las instituciones educativas. Las conclusiones del autor permiten demostrar que es necesario que el docente en función directiva desarrolle el trabajo mancomunado con la familia, la comunidad y por ende fortalecer el proyecto educativo institucional.

Por su parte Hurtado, (2015), realizó en la Universidad de Carabobo una investigación cuyo objetivo general se orienta a proponer un Plan Estratégico como Herramienta para Fortalecer la Gestión Educativa en la E.T “Simón Bolívar” Naguanagua estado Carabobo. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva de campo, no experimental, modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo constituida por veintitrés (23) docentes. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario el cual fue sometido a juicio de expertos para su validación y se verificó su confiabilidad que arrojó resultado de 0,82 que significa que fue altamente confiable.

En este estudio, el investigador evidenció que existen debilidades en cuanto a la aplicación de las funciones gerenciales de parte de los directivos, no toma en cuenta los aportes de los docentes para elaborar la planificación, muy pocas veces delegan y escuchan propuesta, en lo que respecta a las actividades planificadas escasamente se hace seguimiento y control. Además demostró que el personal no está identificado con la misión, en este sentido se sugiere capacitación en las áreas administrativa, gerencia y supervisión, los directivos se avoquen a implementar prácticas participativas de planificación, promover un liderazgo transformacional y establecer objetivos reales y alcanzables.

El autor recomendó, dotarse de estructura, equipos y materiales que proporcionen un clima armonioso, cómodo y seguro, así como afianzar la comunicación a través de medios que permitan. Con base en los resultados obtenidos propuso un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa, así como algunas sugerencias para contribuir en la solución de la problemática detectada.

La investigación, reseñada, es importante y relevante porque sirve de apoyo al estudio por cuanto demuestra la importancia que tiene la gestión educativa en el desarrollo de proyectos en los cuales participen los actores educativos, lo cual

permitirá confrontar lo resultados que se obtengan en cuanto a la aplicación del Proyecto educativo Integral Comunitario.

A nivel regional Segovia, (2017), realizó un trabajo cuyo objetivo estuvo orientado a caracterizar gestión gerencial del director en el fortalecimiento del clima organizacional en las instituciones de educación primaria, en Quibor, municipio Jiménez, estado Lara. La investigación descriptiva y el diseño no experimental. Los sujetos de estudio lo conformaron cincuenta y un (51) docentes. La técnica utilizada fue una encuesta aplicada que permitió recabar información a través de un cuestionario orientado, para diagnosticar el clima organizacional existente.

La confiabilidad para el presente instrumento fue de 0, 96 los resultados que existen debilidades en relación con la acción gerencial ejercida por el director y el clima organizacional existente. La percepción y explicación ofrecida por los sujetos investigados dan base para afirmar que con respecto al clima organizacional, se detectó que este se desarrolla sin tomar en cuenta las condiciones humanas, el ambiente de trabajo imperante, as actitudes y expectativas de personal relacionadas con la organización, entre otros, o que se traduce en una institución carente de un clima organizacional acorde a las exigencias gerenciales.

Las conclusiones de la autora permiten demostrar que es necesario que el docente en función directiva, se convierta en líder en la institución y en la comunidad como parte de la necesidad actual de generar y desarrollar el talento humano presente en las instituciones educativas puesto que permitirá mejorar el clima organizacional y por ende optimizar las relaciones interpersonales que se propician en los espacios educativos. Por lo que propone a los directores participar activamente en el perfeccionamiento de la actuación gerencial y en el crecimiento personal.

La referida investigación guarda relación de contenido con el presente estudio;por cuanto hace énfasis en el liderazgo como elemento transformador de la gestión de los directivos de las instituciones educativas, un rol fundamental para la participación de los actores sociales, en actividades propuestas en los proyectos educativos.

Otra investigación fue la de Barroeta, (2015) la cual tuvo como objetivo analizar la gestión directiva para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la praxis educativa de la Unidad Educativa Leonardo Chirinos parroquia Unión, estado Lara. Para obtener la información se aplicó un cuestionario con preguntas estructuradas de carácter dicotómicas. Se tomó una muestra representativa de veintidós (22) docentes directivos que representan los sujetos de estudio.

El instrumento fue validado a través de la técnica de juicio de expertos y su confiabilidad se determinó mediante la aplicación de la fórmula de Kuder Richardson (K-R-20), dando como resultado 0,88 posteriormente se procedió al análisis de la información a través de la estadística descriptiva, en cuadros de distribución porcentual, con frecuencias absolutas y porcentajes, que luego se representó para el análisis de los resultados, se complementó con el cuadro de Operacionalización, proyectados por intermedios de variables, dimensiones e indicadores. Se llegó a la conclusión que los docentes directivos no ejecutan un buen liderazgo en la gestión educativa, lo cual afecta a las instituciones y por lo tanto, a todos los miembros, ya que el directivo como líder es elemento fundamental en las instituciones.

Basado en las conclusiones, el investigador considera que es necesario fortalecer la gestión de los directivos en las organizaciones por esta razón el estudio guarda relación estrecha con la presente investigación ya que el propósito de la investigación es analizar la gestión educativa para la participación de los docentes en el proyecto educativo integral comunitario en las escuelas primarias

Con base en la situación descrita esta investigación, se relaciona con el presente estudio porque analiza la gestión del director para trabajar con los actores sociales del proceso educativo para liderar proyectos institucionales que solventen las diferentes situaciones pedagógicas, administrativas y comunitarias que se presentan en las instituciones educativas, necesarias para el éxito del proyecto educativo integral comunitario.

Los estudios mostrados representan un aporte a la investigación puesto que, presentan elementos relacionados con la gestión educativa dirigidos a docentes en función directiva como parte importante en el clima organizacional en las que se

considera al docente de aula como actor importante para la ejecución de las políticas educativas, entre ellas la ejecución del proyecto educativo integral comunitario.

Bases Teóricas

El marco conceptual que sustente el estudio, así como todo el proceso investigativo, lo cual lleva a realizar una búsqueda de diversas fuentes. Las bases teóricas del estudio están conformadas por los siguientes aspectos: Gestión, gestión del directivo, gestión administrativa, rol en la gestión del directivo, praxis gerencial, gestión en el proyecto educativo integral comunitario, integración de los elementos del PEIC, acciones en la aplicación de las Fases del PEIC.

Gestión del Directivo

La gestión se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo. Según Ramírez (2005) “implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado” (p.14). El término tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual es entendido como gestión de organizaciones, referida al conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica.

Desde esta perspectiva, las organizaciones escolares necesitan contar con personal altamente calificado en el área gerencial, quienes posean destrezas, habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente donde se estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, hacia los resultados. En el caso educativo, la gestión del directivo es una interpretación conceptual relativamente reciente, por cuanto las

organizaciones escolares tienen un fin social, lo que ha originado dificultades al momento de su evaluación, orientándola predominantemente al aspecto administrativo, concibiéndola entonces como un proceso de organización, empleo de los recursos existentes para lograr objetivos predeterminados en la institución.

En este orden de ideas, el enriquecimiento del trabajo escolar suele estar asociado a la gestión del directivo, por cuanto es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, al tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, siempre se relaciona con la administración, considerándola exclusiva de quienes ejercen como autoridades o representantes de las instituciones educativas, siendo definida por Manes (2009) como:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.18)

De acuerdo con lo anterior, la gestión del directivo se orienta hacia la vinculación con la comunidad, siendo responsable de la participación de la escuela en la búsqueda de solución a los problemas comunes a ambas instituciones, así como del éxito o fracaso del centro educativo. Se puede concebir entonces, como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista se puede considerar como una herramienta verdaderamente útil para los directores pues tiene inherencia directa en la formación del recurso humano, agente de cambio en las organizaciones.

En ese sentido, el directivo debe ser capaz de cumplir con las funciones gerenciales, detectando, seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de los conflictos, pues su acción consistente, persistente servirá como vía para introducir, realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por ello, señala Gerstner (2008), “el gestor educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de

orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad, eficiencia” (p.40). De esta forma, gestionar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación, actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo, para enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente.

Visto de esa forma, una gestión eficiente es determinante en el éxito de una institución, por cuanto abarca el aspecto académico y pedagógico englobando diversos ámbitos del trabajo institucional, pero fundamentalmente, se refiere con el desempeño de los directivos de una institución educativa. Dentro de ese contexto, está en relación a la capacidad de gestionar, cumpliendo actividades esenciales e inherentes al cargo que desempeña el directivo, las cuales se refieren a la habilidad de éste para crear un grupo de trabajo armónico, en donde se fijan objetivos, se organizan tareas, actividades y recursos, todos ellos orientados a cumplir con una misión/visión común a todos sus miembros.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa de la nueva gerencia requiere de un directivo capaz de planificar, organizar, coordinar dirigir y controlar en atención a un trabajo en equipo, el cual conlleve a una mejor productividad del personal a través del ejercicio de las funciones inherentes a su rol en donde prevalezca la eficiencia, así como la eficacia para lograr una gerencia efectiva. En ese marco de ideas, Chiavenato (2012) señala "el gerente eficiente hace las cosas de manera correcta, resuelve problemas, cuida los recursos, cumple con su deber, reduce costos, utiliza alternativas creativas, optimiza el uso de los recursos". (p.389). La función del gestor educativo consiste, según Ariza (2008), explica que:

Gerenciar el sistema representado por la escuela a su cargo o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer la demanda de los diferentes actores internos o vinculados a la institución, para contribuir a cubrir la demanda cuali-cuantitativa de educación. En este sentido, el autor sostiene "todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera

continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar. (p.28).

La aplicación de la gestión administrativa es el proceso directivo de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos disponibles. Al respecto, Chiavenato (ob.cit) refiere que “la dirección en las organizaciones implica la administración eficiente de los recursos”. (p.100). Es decir, los procesos operativos o administrativos mediante la cual se invierte para obtener un retorno en corto plazo, poniéndolos en práctica para obtener el éxito de la planificación realizada.

Por ello, dirigir el personal docente de una institución para conseguir su óptimo desempeño pedagógico requiere la orientación del gerente quien debe ser una persona con capacidades, conocimientos, habilidades para orientarlo, logrando la excelencia educativa. Desde esta perspectiva, la gerencia educativa debe procurar que los conocimientos, capacidades, habilidades de los docentes se desempeñen de manera óptima en el cumplimiento de sus funciones.

Planificación.es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una institución para adaptarse al cambio. Tal y como lo expresa Chiavenato (2009) comenta: “la planificación influye elegir y fijar las misiones de la organización”. (p.100). Cabe destacar, que los proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas con estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además, la forma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Dicho esto, puede inferirse que la planificación tiene una importancia decisiva en las organizaciones escolares por cuanto sin planes los directivos no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso, ni siquiera tengan una idea clara de qué deben establecer, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. En este sentido, la planificación es fundamental:

1. Permite que la escuela esté orientada al futuro.

2. Facilita la coordinación de acciones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para y así el centro educativo opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
9. Facilita el control al permitir la eficiencia de la institución.

Desde esta perspectiva, queda claro que el directivo debe poseer una gran visión planificadora, su misión se centra en la formación del recurso humano desde la visión integral y global de la educación como función socializadora, teniendo presente las opiniones emitidas por el colectivo escolar como elemento esencial de su gestión.

Ahora bien, para Robbins (2008) la planificación es la función gerencial que "define objetivos y decide, tanto los recursos como las tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente"(p.78). Esta función, en las instituciones educativas, significa mirar hacia adelante, ver el futuro para decidir las acciones a realizar, elaborar nuevos planes, así como ayudar a los docentes a realizar las actividades necesarias para enfrentar los retos permanentes de la educación.

Respecto a lo anterior, según Gibson (2009), señala que la función de planificación incluye "definir los fines propuestos y determinar los medios apropiados para lograrlos".(p.18). De allí que, se considere como proceso formal en el cual se fijan metas específicas, estableciendo planes detallados para alcanzarlas, deduciendo que el primer paso de la planificación son los objetivos, los cuales se establecen para cada una de las subunidades de la institución, tales como departamentos o

coordinaciones, cuyo logro se cumple mediante la definición de programas en donde se considera la viabilidad y la aceptación de los docentes.

Organización. Otra de las funciones gerenciales es la organización, según Koontz (2009) se define como "la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma".(p.21). Es intencional, en el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos sean asignadas a las personas más capaces para llevarlas a cabo. Al respecto, se concibe que en toda institución deban estar bien definidos los principios de la organización los cuales Chiavenato (2009) describe de la siguiente manera:

(a)- Unidad de mando; un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio, generan fugas de responsabilidad, se da la confusión produciéndose una serie de conflictos entre las personas.(b)-Especialización; consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas. (c)- Paridad de autoridad y responsabilidad; la primera se delega y la segunda se comparte, por ello debe mantenerse un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad. (d)-Equilibrio de dirección–control; consiste en diseñar una estructura, de tal forma, que permita coordinar las acciones y, al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma. (e)-Definición de puestos; en las escuelas se debe definir con claridad el contenido de las funciones en relación a los objetivos de los mismos.(p.110)

Lo señalado por el autor, en cualquier institución, es muy importante que el gerente sea habilidoso para estudiar el puesto que le compete a cada trabajador, evaluar el desempeño y delegar la responsabilidad y autoridad al personal que tiene a su cargo para lograr de una manera más eficiente y efectiva los objetivos de la misma.

En este orden de ideas, Gotera (2008), define la organización como "la asignación de actividades a los integrantes de la unidad y la delegación de la autoridad y responsabilidad necesarias para llevar a cabo dichas actividades". (p.78). Al respecto, el autor señala que esta función contribuye a crear el orden necesario en el desarrollo de actividades, comprendiendo los siguientes pasos: (a) Evaluar tanto la tarea como los recursos que tenemos; (b) Proponer las actividades para lograr los

objetivos; (c) Delegar la autoridad y responsabilidad necesarias para el desarrollo de las actividades. (p.109)

En cualquier institución, es muy importante que el gerente sea habilidoso para estudiar el puesto que le compete a cada trabajador, evaluar el desempeño y delegar la responsabilidad y autoridad al personal que tiene a su cargo para lograr de una manera más eficiente y efectiva los objetivos de la misma.

Dirección. Según Chiavenato (2009) es "la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales". (p.69). Para la gerencia, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, los gerentes de cualquier organización debe mantener buenas relaciones con sus empleados, al mismo tiempo ir tratando de convencerlos a participar para lograr objetivos trazados en la planificación. Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus docentes a hacer su mejor esfuerzo. Esta función incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos, trabajo en equipo, comunicación

En este orden de ideas, según Gotera (2008) "consiste en influir y ayudar a los supervisados a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal". (p.65). Según este autor, la función de dirección se desarrolla casi exclusivamente a través de la comunicación. Gran parte del proceso ocurre en un contexto interpersonal.

En este sentido, es importante resaltar que la función de dirección es, entre otras, dar instrucciones y asegurarse de su cumplimiento. Es una función orientadora, de estímulo al docente. Otro de los aspectos involucrados en ella, viene dado por el clima de confianza predominante en la institución, el cual influye en el estilo adoptado por cada directivo, es decir, consiste en influir, ayudar a los educadores a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal.

Asimismo, Soto (2010) plantea "la acción de la dirección es un proceso llevado a cabo para imprimir orden, hacer crecer la institución como sistema, asociándose con la planificación, la organización"(p.106). Señala el autor, la dirección es la función por excelencia de la administración, que permite al gerente promover la comprensión

y contribución del personal efectiva, eficientemente con el logro de los objetivos institucionales, concibiéndola como la función encargada de operativizar el plan, utilizando los recursos previstos, para lograr los objetivos establecidos, para realizarlo la dirección debe mantener dos tipos de relaciones: delegación del trabajo, relación con la autoridad.

Con respecto a la delegación del trabajo, según Rincón y Núñez (2008), “generalmente, ningún directivo escolar puede llevar a cabo todo el trabajo del cual es responsable, valiéndose de sus esfuerzos personales”. (p.87). Por tanto, el personal directivo debe delegar en otros parte de su trabajo, teniendo la responsabilidad expresa de velar para que el trabajo se realice de modo satisfactorio pero el docente tiene la autoridad necesaria para realizar el trabajo asignado.

En cuanto a la relación con la autoridad; el autor, señala que en virtud de su posición, el director tiene autoridad para exigir que los docentes sigan sus indicaciones, sin embargo, este no requiere recurrir a ella para su cumplimiento, aun cuando su uso en algunas oportunidades es adecuado. En ese sentido, Koontz (ob.cit) explican la dirección:

Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo: se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración, todos los gerentes están de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos (sus deseos y actitudes, su conducta como individuos y en grupos) y que los gerentes eficaces también necesitan ser buenos líderes. (p.19).

Control. En opinión de Rincón y Núñez (ob.cit), el control “es una función administrativa mediante la cual el producto de una actividad se compara con los estándares establecidos”.(p.92). Como proceso se permite al gerente educativo evaluar, corregir el desempeño de las acciones del personal para asegurarse que los planes de la institución se estén llevando en la forma prevista.

En las instituciones educativas, señalan las autoras antes mencionadas, es imprescindible controlar las siguientes áreas: propósito, estructura, relaciones, recompensa-castigo. Dentro de la primera se debe controlar hasta qué punto las

personas entienden su cumplimiento y las metas, así como cuánto colaboran en el logro de los objetivos.

- Dentro de la estructura, se debe controlar si realmente se hace o no el trabajo programado, el horario de trabajo, la asistencia del personal, los retardos.

- Dentro de las relaciones, se controlan los conflictos grupales y se verifican las comunicaciones horizontales, verticales, formales e informales. En las recompensas, se verifica si se están reconociendo los esfuerzos individuales, de grupo, cuáles conductas deben recompensarse, cuáles sancionar.

El control, según Mosher y Pupel(2008) tiene cuatro pasos esenciales: expectativa, rendimiento, comparación y corrección, los cuales suelen dividirse en tres etapas: la primera tiene que ver con la evaluación del desempeño; esta etapa se cumple en el momento de la planificación pues para evaluar el rendimiento, el gerente educativo requiere contar con una referencia o pauta, de modo que sea posible plantear una comparación significativa entre lo efectuado y lo esperado. Estas son llamadas estándares, las cuales sirven de modelo de comparación, siendo esenciales en: a) planeamiento de horario, b) logro de un equilibrio adecuado entre los recursos disponibles, c) determinación de los requisitos.

La segunda etapa corresponde a comparar las medidas de desempeño real con las normas; consiste en comprar los resultados del trabajo realizado con las normas establecidas seleccionando puntos de interés especial y controlado para asegurar que la operación total esté procediendo como estaba planificada.

Finalmente, la tercera, la cual corresponde con corregir las desviaciones; para ello, el gerente educativo puede elegir entre estas dos alternativas: diseñar nuevos planes de acción o modificar sus metas. La primera se toma cuando la (s) meta (s) de una desviación determinada es factible de corregir, la segunda, es apropiada cuando la meta es inalcanzable o superable fácilmente.

Todo lo anterior, permite entender que en cualquier contexto, una buena gestión depende de la forma como se lleve a cabo el proceso gerencial, pues este garantiza la realización de las propuestas, por lo tanto, al frente de una institución escolar debe existir una persona o grupo de personas capaces no sólo de coordinar el

trabajo sino de mejorar el rendimiento de cada uno de ellos, por lo cual es indispensable poseer conocimientos acerca del ejercicio de la gerencia educativa.

Rol en la Gestión Directiva

Las instituciones educativas, se rigen por gestiones administrativas. Al respecto, Requeijo y Lugo (2002), afirman que no puede negarse la influencia que las teorías de administración de empresas ejercen sobre la administración escolar, al punto de que estas últimas aparecen destinadas a lograr un mejor producto. (p.154) Los mismos autores expresan que la administración educativa es la parte de la administración general encargada del hecho educativo.

En este sentido, la gestión significa acciones emprendidas para lograr objetivos, de tal manera, que es concebida por Davis y Newstron (2000), como “el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos” (p. 61); por tal motivo, es el acto fundamental ser facilitador de éxito de una organización y su gente; esto se entiende como el acto de guiar a los demás, para que las cosas se hagan y así lograr los objetivos que conllevan a la misión de la organización.

A este respecto, su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras. Tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas, los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro de igual forma, directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta al expresarse.

En este mismo orden, la gestión es una tarea que requiere de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente; esta podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gubernamental.

La gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en la política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática. Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para Taylor y Fayol, (citado por Sánchez, 2017), la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay gestión con administración. Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, (p.76).

Según Parsons, Von Betalanfly, Luhman (citado en Yabar, 2014) en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. (p.102). A partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

De tal manera que, se vive un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera sintetizada a condiciones concretas. (p.54).

Al respecto, Robbins (2009), considera que "la gestión directiva es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (p.51). Visto de esa forma, la gestión del directivo debe basarse en la unificación de criterios con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, generando satisfacciones tanto personales como colectivas dentro de la organización escolar, generando un mejoramiento del desempeño laboral del personal docente que conlleve de manera interpersonal, como líder, en la toma de decisiones e integrador de su equipo de trabajo. Es importante también, el apoyo explícito de la organización educativa para que la comunidad

construya un papel activo con un sentido positivo de eficacia, así como la valoración de los diferentes actores de la integración.

Rol interpersonal. El director como gerente de la institución, según Bedoya (2005), tiene el poder y la autoridad, para utilizar los métodos de influencia como herramienta vital para adquirir la habilidad de influir sobre una u otra persona que se desempeñan en el plantel y en la comunidad, con la finalidad de crear ambientes de unidad y armonía, para ser eficaces y eficientes, y puedan enfrentarse a situaciones problemáticas comunes a ambos y darle pronta solución, lográndose la verdadera integración escuela comunidad.

Rol de liderazgo. De acuerdo con Dordelly (2005), el equipo directivo, puede encarnar la voz representativa de la institución ante la comunidad, ser el nexo con su comunidad, o bien, y aún en contra de sus propósitos, por consiguiente, el directivo al asumir su rol como gerente y líder integrador, estimular la participación de los miembros de la comunidad educativa y local, con la finalidad de satisfacer necesidades que contribuyan en el mejoramiento de la calidad intelectual de los habitantes en este sector. (p.70). Necesariamente se hace indispensable para el logro de esta misión la participación de un gerente con condiciones profesionales idóneas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Según Hernández (2010), consideran que la gerencia para la integración humanista, familiar y comunitaria debe basarse más que todo en un liderazgo democrático, porque para lograr una verdadera participación activa en la escuela y en el mejoramiento de las relaciones con los miembros de la comunidad, este tipo de liderazgo les da la libertad de elegir las soluciones más asertivas posible, de allí que se considera como innovador, integrador, no excluyente, el líder se preocupa por las personas que están a su alrededor y escucha a todos y entre todos se toman las mejores decisiones.

Por otro lado, es democrático, por cuanto los líderes de la organización y de la gerencia actual de modo participativo, escuchando, aceptando las críticas y respondiendo a las necesidades de los miembros de la comunidad escolar y no los intereses personales de ciertos grupos, son los que canalizan las inquietudes, toman

en cuenta las diferencias, por lo que el líder es respetado, solidario, creíble estimula las personas a trabajar en equipo, es un verdadero liderazgo participativo, el cual también se fundamenta en la confianza y en la capacidad de unir grupos, llevando adelante los planes y proyecto de forma democrática.

Considerando que el liderazgo se desarrolla de manera efectiva debe unir a las personas, además de ser transformador y participativo, donde el líder sea una persona preparada, consciente de las necesidades de la institución de todas las personas que allí asisten, pero sobre todo que sepa escuchar a los demás, empático, carismático, en este sentido, permitiendo la participación efectiva, un guía, que orienta y estimula a las personas a través del respeto a los demás, consciente de sus necesidades y que trabaja por la integración comunitaria.

Rol de decisión. La toma de decisiones, según Hernández (ob.cit), es un proceso vital y complejo en el cual todos y cada una de las personas están íntimamente involucradas de una u otra forma. Están implícitas en todos los ámbitos de la vida humana, importante involucra determinación, claridad de ideas y propósitos de seguridad, disciplina, compromiso, entre otros. En el aspecto práctico, el director como responsable de una unidad administrativa diariamente toma decisiones sin que existan una guía o norma que le sirva de modelo para decidir ante la variedad de las situaciones que puedan presentársele.

De allí que, el director para gerenciar con eficiencia debe poseer elevadas cualidades para la toma de decisiones, lograr integrar su escuela a la comunidad debe ser un promotor social en la institución y la comunidad debe ser un líder, que conozca los organismos e instituciones que existan en su entorno, ya que además de servicios para fines educativos, es un bien común, un servicio de la colectividad en el cual están comprometidos todos los ciudadanos.

Rol de transferencia de Información. Por su parte, Mata (2005), señala que el gerente escolar debe suministrar información, obtener reacciones y lograr una influencia recíproca escuela - comunidad. Sobre la naturaleza de esa relación, es necesaria una planificación, toma de decisiones, así como también los roles de promotor social y liderazgo. Así mismo requiere desarrollar un proceso acorde a las

necesidades de las personas que están a su alrededor, que permita persuadirlas para llevar a cabo proyectos educativos que permitan una verdadera transformación en la organización, enseñar a los miembros a escuchar, respetar las opiniones de los demás y trabajar juntos en armonía.

Según Fernández (2013), para que exista una verdadera integración comunitaria, humanista y familiar se requiere de un proceso informacional eficaz, porque esto permite que se puedan entender de manera efectiva, y con claridad en el mensaje a transmitir, que no surjan conflictos disfuncionales por falta de información. en este proceso, se aprende a entenderse y por consiguiente se mejoran las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad.

Asimismo, considera que la transferencia de información es un factor importante y fundamental para el desarrollo de la integración comunitaria, el cual debe fomentarse a partir de una gerencia que apoye la participativa y por lo tanto ser efectiva, por lo que la consideran una comunicación democrática, donde todos puedan ser escuchados y respetados, es por consiguiente, un intercambio de ideas entre todos a través del cual logran mayor efectividad en las acciones.

Rol de integrador. Según Alvarado (2005), un gerente integrador debe poseer un patrón de criterios, una filosofía clara de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar ese apoyo efectivo, partidarios comprometidos con la labor educativa, cuyo significado y trascendencia merece entrega. Para que el director o gerente educativo cumpla, además haga cumplir a cabalidad con el proceso de integración escuela - comunidad, debe tener conocimientos, manejar la teoría de sistemas y los roles de líder y promotor social.

Igualmente, este rol, de acuerdo con Fernández (ob.cit) se apoya en la innovación, ayuda a los grupos de trabajo porque tiene confianza en su líder, trabajan en conjunto y participan activamente en él; por ello, al ser innovador , ayuda a las personas para que se conviertan en seres más creativos en la solución de problemas en conjunto, estimulando en ellos el deseo de fomentar nuevas maneras de solucionar los problemas logrando cambios significativos en lo que quieren lograr por la institución educativa. (p.89)

Las cualidades presentes en cada uno de estos roles permiten al director ser un líder, con conocimiento los organismos e instituciones que existan en su entorno, utilizando estos recursos para fines educativos, es un bien común, fortaleciendo el servicio de la colectividad para el logro de mayor efectividad en las actividades de integración familia-comunidad en la organización educativa que regenta.

Praxis Gerencial

Al hablar de gerencia se está hablando de la praxis gerencial referida al arte de pensar en la organización, su dotación y el efectivo funcionamiento de las instituciones, atendiendo a un conjunto de principios gerenciales. A tal efecto Heifetz (1997), considera que el gerente debe atender a sus subordinados de una manera directa, por lo que como jefe tiene la obligación de conocer muy bien a todos sus subalternos y ser capaz de felicitarlos cuando realicen un buen trabajo; en consecuencia, hay un consenso para definir la gerencia como la herramienta sustantiva de la transformación social.

Asimismo, la gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones; su gestión es determinante para que se produzcan resultados positivos al administrar eficientemente una serie de recursos, de los cuales el más importante lo constituye el recurso humano, ya que es por medio de la labor que desempeñan los grupos de trabajo, como se logran los objetivos y se obtienen resultados. Esto significa que la gerencia educativa debe perfilarse con una orientación hacia el cambio, que vincule el trabajo con el conocimiento de los problemas que se presentan en las organizaciones, y de esta manera constituir las bases institucionales a efectos de producir rendimiento en el trabajo que se realiza.

Al respecto, Adair (1994), señala que el gerente es la persona que tiene entre sus cualidades el conocimiento y la habilidad apropiada para conducir a un grupo hacia el cumplimiento de sus metas, conformando un equipo a través de instrucciones, donde se controle, evalúe y se fomente la toma de decisiones, se

propicie la participación se utilice un sentido creativo de acuerdo a la situación, al mismo tiempo que debe hacer un uso adecuado y eficiente de todos los recursos.

Por el hecho de que toda estructura social está integrada por una comunidad de seres humanos, a través de la gerencia se logrará la verdadera actuación y cohesión de las personas en cuanto a sus acciones; en otras palabras, el rol del gerente organizacional se encuentra inmerso en la responsabilidad y atribución de tomar decisiones, guiar, informar y permitir la participación de todos y cada uno de los involucrados en el proceso social.

Al relacionar lo señalado con la praxis gerencial educativa, puedo interpretar que este nuevo contexto, relacionado con el desarrollo y ejecución del PEIC en el que se desarrolla la educación, busca construir una nueva concepción ideológica y pedagógica, que conduzca a visionar una nueva gerencia educativa y con ello, dar sentido al poder comunal, atendiendo a la capacidad y buen uso de los recursos presentes en el entorno, a fin de llevar a cabo una serie de ideas y propósitos plenamente planificados dentro de un escenario creativo, lo cual servirá para dar un cambio a una gerencia tradicional que se ha desarrollado sin una orientación hacia el cambio; es decir, una gerencia aislada de los problemas comunitarios que, en cierto modo, afectan el proceso educativo al no establecerse objetivos, normas y responsabilidades donde participen todos los involucrados en dicho proceso. Entre los aspectos más significativos de este proceso se encuentran los siguientes:

Praxis Motivacional. Según Robbins (2008) la motivación es "la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos a fin de lograr las metas organizacionales, condicionando la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales". (p.28). Esto indica que cuando el gerente educativo está motivado, se esfuerza más y es consistente con las metas institucionales, por tanto, está en proceso de satisfacer tanto las necesidades individuales como las metas de la organización.

Por consiguiente, el directivo considerando su motivación personal debe ayudar a los docentes a participar mediante una retroalimentación constructiva, trabajando regularmente con un desempeño acorde a los requerimientos institucionales. La automotivación entonces, consiste en dirigir las emociones para

conseguir un objetivo esencial para mantenerse en una búsqueda permanente, así la mente creativa con el objeto de encontrar soluciones.

Apoyando lo antes señalado, Madrigal (2009), plantea que la automotivación es la "habilidad de permanecer en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones". (p172), es decir, se manifiesta en aquellos directivos quienes muestran gran entusiasmo por su trabajo, así como por el logro de las metas sin considerar la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa, compromiso, además, una gran capacidad para alcanzar sus objetivos.

En relación con lo antes señalado, puede decirse que los directivos con un grado adecuado de autorregulación muestran una imagen más humana, con mayor calidad, facilitando la toma de decisiones para manejar adecuadamente los conflictos en la escuela, así como al personal docente. Al respecto, Prieto (2008), definen la motivación como "la capacidad para auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo, optimismo, para sentir las necesidades de otros, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean". (p 350) En concordancia con lo expuesto, la motivación puede ser personal u orientada hacia los demás, pero siempre con un propósito definido, es decir, el logro de una meta. En ese sentido, hace referencia a las estrategias o mecanismos que se ponen en acción para promover la actuación de los sujetos a quienes afecta en una dirección determinada, o para causar la inhibición de un comportamiento.

Por esa razón, el directivo que posee una elevada motivación siente adhesión a sus funciones, estimulando así al personal docente, entendiéndose como tal aquella basada en la estimación de los logros, por lo cual se manifiesta a través de los comentarios afectivos hacia el desempeño de los maestros. En otras palabras, señala la investigadora, se refiere a las tendencias emocionales facilitadoras del cumplimiento de las metas establecidas. A ella pertenecen: (a) Impulso de logro, se apoya en el esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral; (b) Compromiso, indica la obligación contraída o la palabra empeñada; (c) Iniciativa,

constituye la idea que sirve para iniciar una acción, es decir, capacidad de emprender e inventar y (d) Optimismo, consiste en la propensión a ver y juzgar las cosas en el aspecto más favorable.

Praxis Comunicacional. La comunicación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es fundamental para la vida de las organizaciones escolares, pues a través de ellas proyecta su imagen a la comunidad. En ese sentido, Vadillo (2008) señala:

La comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas. Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, etc. Aspectos que están directamente relacionados con la mejora de la eficacia, seguridad y satisfacción personal. (p.148)

Puede decirse entonces que la comunicación es esencial para un buen directivo, la cual debe realizarse de manera pluridireccional, estableciendo un marco con el cual tiene lugar un proceso efectivo de envío y recepción de información en un acto donde se posibilita el intercambio de opiniones, sentimientos, creencias.

En ese marco de ideas, Chiavenato (2009) afirma "la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones"(p.87). Se infiere entonces que ésta implica un proceso continuo con un conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos están en contacto, transmitiéndose información.

De acuerdo con la definición anterior, la comunicación es un proceso donde intervienen diversos elementos, contribuyendo a la realización de las funciones directivas, por tanto se transmiten de diversas maneras, propiciando un mayor desempeño en el personal de las instituciones educativas. Otros autores como Brown (2008) definen la comunicación como:

El proceso por el cual se transmite o difunde un mensaje cuyos elementos intervinientes son: el emisor, persona que desea transmitir cierta información; el receptor, a quien se dirige la información; el mensaje, conjunto de ideas que se desean transmitir; el código, sistema de signos o señales que conocen bien el emisor y el receptor, y que es eficiente para transmitir ideas; el canal, medio físico que sirve de vehículo para llevar la información. (p.10)

Por lo antes mencionado, se infiere que la comunicación en una organización escolar comprende múltiples interacciones donde se abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados, brindando información importante para el buen desarrollo de los procesos.

Sinergia. La sinergia dentro de la gestión educativa, se inicia en la búsqueda de la consolidación e integración de la comunidad con los actores educativos interesados en el fortalecimiento de los procesos de la gestión escolar, a partir de las experiencias y vivencias educativas propias.

En este sentido Caldwell (2011), plantea la sinergia como: “El trabajo en conjunto que deben desarrollar las escuelas que funcionan de forma autónoma para que se pueda realizar el cambio, que tengan la capacidad para establecer instituciones con miras a la transformación” (p.65). Es por esto que se pretende un aprendizaje que permita intercambiar, compartir informaciones, ideas, experiencias, dudas y generar conocimiento grupal. De esta manera la sinergia surge como el resultado del trabajo en grupo de los actores sociales (escuela-familia-comunidad).

Trabajo en Equipo. Según Stoner (2004), “un equipo de trabajo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común” (p. 39). Cabe señalar, que ese término refiere al conjunto de personas que se encuentra en interdependencia mutua para el cumplimiento de una meta, comunicándose e interactuando entre sí, de manera continua. Además, a través del trabajo en equipo, se puede obtener, mayor compromiso hacia y por los empleados de la organización, motivación de los mismos, participación e iniciativa vigorosa, eficaz solución de conflictos y una sólida toma de decisiones.

Asimismo, la Universidad de Harvard (2004), alega que los miembros de un equipo de trabajo, dependen de la interacción de los demás para desempeñar su

propio trabajo. Se miran y se aconsejan unos a otros para completar su misión y proporcionarse recursos, facilitar preparación, reconocimiento y motivación cuando lo necesiten además de conectarse con el resto de la organización para que las metas u objetivos organizacionales sean alcanzados. Por consiguiente existen patrones de defensa que están profundamente enraizados en el funcionamiento del equipo y deben detectarse para que no atenten con el aprendizaje, al detectarse deben analizarse para que aceleren el proceso.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo, de esta manera si los equipos no aprenden la organización no aprende. Es preciso acotar que, Contreras (2011) señala que el trabajo en equipo permite a todos los miembros de una institución a integrarse con sus objetivos y actividades de forma conjunta, así cuando cada uno de los miembros trabaja armónicamente con otras personas, se motiva de gran manera, lo cual les permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración; por el contrario si trabajan individualmente, se desmotivan creándose un estado de depresión, desinterés, apatía, hasta agresividad e inconformidad con el trabajo que realizan.

En consecuencia, las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito en común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir los roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado.

Proactividad. Tomando en consideración la perspectiva de la gerencia proactiva, según Romero (2004), la educación conviene encaminarse hacia la calidad de las funciones para el fortalecimiento de los procesos. En consecuencia, los directores desarrollan el conocimiento para perfeccionar su desempeño en la gestión

de las escuelas, y profundizar la discusión en los actuales momentos se desarrolla en relación con los cambios de enfoques se plantea transformar las formas de aprender en la organización escolar.

Desde el punto de vista práctico, la gerencia proactiva servirá de insumo fundamental para los profesionales de la docencia ejercen las funciones de dirección en la educación pública venezolana, incorporen los cambios radicales y necesarios, exigir el ejercicio de la función directiva dentro de la escuela. Es decir, la acción gerencial de los actores del proceso educativo y producir un cambio cualitativo en la dirección de las instituciones de enseñanza, para contribuir a elevar las competencias profesionales y promuevan los valores humanos identificados con la equidad y la justicia social.

Este planteamiento acerca de lo que representa la gerencia con una orientación proactiva, tal como lo afirma Romero, (ob.cit), que:

la gerencia tendría sentido sobre todo si se plantea como una respuesta de acompañamiento del modelo educativo para el ejercicio de una dirección, identificada con un nuevo empoderamiento para instaurar el estado de justicia y alcanzar el desarrollo humano, endógeno y sustentable. Esto contempla la capacitación técnica y la formación en valores de los dirigentes, pues se aspira a una adecuada responsabilidad social, a fin de estimular el poder ciudadano en la autogestión de los procesos sociales" (p. 24).

Lo señalado por el autor, permite reafirmar la importancia de la gerencia proactiva para introducir los cambios fundamentales necesarios en los planteles, con miras a integrar en forma armónica a todas y cada una de las personas se vinculan con el desarrollo educativo, a los efectos de que se logre suscitar una educación pertinente desde el punto de vista social, cognitivo y constructivo.

La orientación de la gerencia proactiva puede servir de guía para desarrollar un abordaje más complejo de las diversas instituciones que conforman la realidad educativa venezolana. Ello permite afirmar que el enfoque de la complejidad organizacional de la nueva gerencia está enmarcada dentro de las características de un paradigma innovador que emerge para dar a conocer a una organización que dirige

bajo los parámetros de una gerencia proactiva, manejada por un gerente que posea conciencia de la patología contemporánea del pensamiento.

Para Morín, (2005), la complejidad "es el tejido de eventos acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen vuestro mundo fenoménico, así es como la complejidad se presenta, con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inexplicable, del desorden, de la incertidumbre." (p.55).lo expresado por el autor, se evidencia la necesidad del desarrollo de una buena cultura de calidad para fortificar el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar, en fin lo que se pretende con la complejidad organizacional es afrontar lo entramado para sustituir al paradigma de disyunción, reducción, por un paradigma de conjunción, distinción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir.

Lo más relevante de este conocimiento, es que a través de él, los directores tendrán la oportunidad de practicar una visión innovadora de la gerencia, para introducir cambios en las estrategias de gestión administrativa y pedagógica que hasta ahora han desarrollado en el ejercicio de su función. Por otra parte, está la necesidad de ajustar la gerencia escolar a los requerimientos de calidad, promover y canalizar los procesos de participación de los actores de la comunidad en la dirección de la escuela. En cuanto a los docentes, la gerencia proactiva les proporciona una apertura como participantes de un proceso de renovación de la gestión dentro del plantel, en el cual no sólo son la parte receptiva, sino también activa y generadora de acciones que contribuyen a hacer posible una visión holística de la función directiva.

En la implantación de una nueva gestión en las escuela básica, también destaca el impacto de esto en los estudiantes, pues ellos tendrán la oportunidad de participar en una docencia y en una dirección de calidad, que les facilite el logro de experiencias significativas de aprendizaje, que beneficiarán el desarrollo de sus capacidades y la formación y reorientación de sus actitudes y valores con relación a la realidad sociocultural en la cual se desenvuelven.

Gestión en el Proyecto Educativo Integral Comunitario

El sistema educativo venezolano concede importancia en la actualidad a las transformaciones de las instituciones educativas, independientemente de la modalidad y nivel, ya que se trata de implementar herramientas conceptuales y operativas, buscando de manera sistemática la calidad, eficiencia y efectividad del trabajo desarrollado por los miembros de la comunidad educativa, al tiempo de servir de vías válidas para recuperar aspectos de la educación significativamente dañados por el descuido u omisión, así como las debilidades evidenciadas que enfrentan las instituciones del país, debido a la ausencia de estrategias gerenciales cónsonas con la realidad.

En este contexto se fundamenta la gestión del Proyecto Educativo Integral Comunitario, definido por Lozano y Lara (2001), como un “conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación –objetivo, caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población en donde se interviene.”(p.215)

Asimismo, afirman los autores, en el plano metodológico el PEIC, se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, y el cual permite modificar la realidad, esto se efectiviza a través de la generación de servicios y producción de bienes educativos cada vez más adecuados a la comunidad, por lo cual su importancia reside en la ruptura de los vínculos con modelos de la planificación tradicional, pues no se limita a diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva. En este orden de ideas, en cuanto a la gestión educativa a través del PEIC, Peñate y Santiago (2009) señalan “parece ser una vía realmente válida en cuanto permite una mayor posibilidad de logros, en la medida en la cual se parte de especificidad de una institución y todo cuanto se realiza estará en función de una identidad institucional, en el marco de los lineamientos de las políticas educativas” (p.127).

Según la cita anterior, el directivo ciertamente es el responsable de gestionar, apoyado por toda la comunidad educativa, en este proceso de aprendizaje colectivo,

capacitándose a su vez para aumentar su propia capacidad de participar con otros, de negociar, de orientar las acciones, y de evaluar y realizar nuevas propuestas y de realizar el control necesario del cumplimiento de los compromisos asumidos.

Por ello, en la actualidad, no se puede concebir el cumplimiento de un objetivo sin antes conocer las estrategias gerenciales para cómo lograrlo, teniendo la flexibilidad para adecuar el plan en un determinado momento a unas determinadas circunstancias. Asimismo, el gerente educativo, para lograr la efectividad del PEIC, debe establecer un proceso de control y seguimiento para corroborar el cumplimiento de actividades, la resolución o no de los problemas, el logro de los objetivos planteados, de tal manera de comparar la actuación real con la prevista y marcar los desvíos para marcar la acción, o bien alterar las decisiones o planes.

De acuerdo, con la realidad de la institución, sus necesidades, sus recursos, sus fortalezas, sus debilidades y características específicas, el proyecto educativo constitucional, desarrolla acciones pedagógicas, culturales, recreativas, deportivas, artísticas, tecnológicas, científicas y sociales desde una perspectiva integral y en el marco de una acción cooperativa, que según, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2017), lo que conlleva a permitir lograr mejores resultados académicos y resolver directamente problemáticas ligadas con el aprendizaje, además de contribuir a cualificar la organización institucional en aspectos tales como las formas de comunicación, los procedimientos, la toma de decisión, la aplicación de las normas de convivencia, y otros. Igualmente, facilitar la adquisición de capacidades para irse adecuando a las demandas sociales con mayor efectividad, así como también, ayudar en la búsqueda en la coherencia entre el hacer, conocer y convivir y permitir aprender lo que es la democracia práctica.

Integración de los Elementos del PEIC

El PEIC, es un proyecto, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (ob.cit), es concebido como proceso de planificación personal o grupal, acorde a las características propias de los involucrados en contextos y situaciones

específicas, en la cual puede haber asesoría externa, generando el compromiso inherente a la construcción secuencial y sistemática, que lleva a la concreción de un ideal individual y colectivo.

Por lo tanto es: *Educativo*, porque toda acción del proyecto lleva la intencionalidad del logro de aprendizajes significativos y estratégicos, que pueden ser formales o no y desarrollarse en variedad de espacios y a través de diferentes actividades. *Integral*, porque trabaja por la unidad, por el desarrollo del sujeto y del colectivo en su totalidad holística y ecológica, Implica unión de fuerzas, es interdisciplinario, no parcelado y *Comunitario*, porque es un trabajo dirigido al quehacer grupal, a la conciencia común, a la formación y dirección colectiva, a normas comunes de proceder y actuar, es formar al individuo como expresión, hecho, y resultado social. El colectivo asume un rol protagónico, los problemas de la comunidad se convierten en el quehacer escolar y la institución educativa es el centro promotor de formación permanente, participación y organización comunitaria.

Acciones en la Aplicación de las Fases del PEIC

Las acciones en la aplicación del PEIC, se organiza a través de cuatro fases, establecidas por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación, (2007), donde todos los que hacen vida en la escuela y la comunidad participan en la construcción del PEIC. En consecuencia, el PEIC está estructurado en las siguientes fases:

Fase I.- Diagnóstico Situacional. Esta fase lleva planteado, el diagnóstico, la identificación de la institución, la reseña histórica de la institución y la comunidad, el análisis FODA identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cuanto a: Escuela, Currículo, Comunidad, Entorno. Dentro del diagnóstico minucioso que se hace de la realidad educativa y comunitaria, esta fase es un proceso continuo, donde se determinan las debilidades y dificultades a vencer, amenazas, oportunidades, fortalezas, logros y avances de las acciones que se haya propuesto la escuela en relación a la intencionalidad educativa y su vinculación con la comunidad. Las estrategias, técnicas e instrumentos más recomendadas son las siguientes: aplicación y análisis de la matriz foda, conversatorios, entrevistas, encuestas, revisión

de la ficha de inscripción, los cuales permitirán indagar, recopilar y sistematizar la información.

Fase II.- Contextualización de las Finalidades de la Escuela. Esta fase conlleva a los propósitos de la institución, las finalidades, principales acciones para el logro de objetivos, la Visión y la Misión, los Valores Institucionales y Sociales. Su utilidad está basada en la ejecución y desarrollo del PEIC, esta fase sirve para preparar jornadas de trabajo con todos los actores en la búsqueda de acciones como: compartir resultados del diagnóstico, determinar líneas de acción, identificar problemas, presentación y explicación del foda, crear un buzón de sugerencias y la escuela que queremos, determinar causas y consecuencias, elaboración de murales, revisión y aprobación del diagnóstico, organizar lo que se quiere hacer, selecciones de comisiones y toma de evidencias y monitoreo.

Fase III.- Plan de Acción. Esta fase lleva en su estructura, las finalidades, metas, actividades de formación, culturales, deportivas, socio-económicas, de apoyo educativo, así como las tareas, los responsables, recursos materiales, económicos e institucionales y la elaboración del cronograma. Dentro de sus funciones están; orientaciones para la formulación del proyecto, precisión de las situaciones a intervenir, líneas de acción según la dimensión planteada, establecer objetivos y metas, estipular competencias, elaborar un cronograma de actividades, analizar los recursos con que se cuenta y el presupuesto requerido y toma de evidencias y monitoreo.

Fase IV.- Ejecución y Evaluación. Esta fase permite precisar espacios para la revisión conjunta de acciones con los y las responsables de las mismas, llevados a cabo por medio de la ejecución, evaluación, control, seguimiento y difusión. Esta fase tiene como utilidad fundamental: Organizar equipos y redes de trabajo, Acondicionamiento de espacios educativos y comunitarios, Actividades de formación a partir de las debilidades y necesidades, Crear un sistema de información que permita evaluar, controlar el proceso, Evaluar indicadores de calidad en el proceso, Realizar reuniones de evaluación con los actores, Dar a conocer las bondades y

aspectos por mejorar en la institución educativa y en la comunidad, Realizar micros radiales de las actividades y logros, Involucrar a los alumnos a través de los Proyectos de Aprendizaje

Asimismo, se desarrollan actividades tales como: Llevar a la institución la memoria de trabajos realizados, Exposiciones de experiencias significativas., Involucrar a todos los actores de la escuela, las escuelas del sector (Redes P.E.I.C.), y todas aquellas personas que beneficien el proceso, Intercambio de experiencias y Sistematizar, toma de evidencias y monitoreo. En esta fase es necesario precisar espacios para la revisión conjunta con los y las responsables de las mismas, para verificar los logros, analizar las dificultades y reorientar las acciones de ser necesario. Se deben establecer indicadores a objeto de evaluar el impacto y logros, a través de un proceso de supervisión permanente (asesorías, orientaciones, sugerencias).

Cada una de estas fases son importantes para la gestión del directivo en relación con el proyecto educativo integral comunitario, por cuanto su éxito dependerá del trabajo realizado conjuntamente con la comunidad educativa y la comunidad local.

Bases Legales

Las leyes permiten organizar las naciones y orientar sus políticas en las diversas áreas, de allí la importancia de reflejar aquellas leyes donde se identifiquen los aspectos de las áreas de estudio en la investigación, iniciando con la carta magna de la República, y de allí las demás leyes. En este sentido, el presente estudio se apoya legalmente en lo que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y la ley Orgánica de Educación (2009), y la resolución 003013 MPPE (2016) .De esta manera en el Artículo 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), contempla las bases para cumplir con las finalidades del Estado, cuando expresa que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del

cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Con respecto al artículo 102 de la Constitución, señala lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos los niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una 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 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. En efecto, en los artículos citados, se contempla que el Estado asumirá la Educación como función indeclinable y de máximo interés. También se establece que la educación es un servicio público con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social. Asimismo, el artículo 104 establece que

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado venezolano promoverá la actualización y el perfeccionamiento de los educadores, para lo cual favorecerá el tiempo y el espacio más idóneo para tal fin. De este modo, se resalta la importancia de la mejora continua en la formación y desempeño en el personal docente. Esta investigación se identifica con este artículo; ya que en esencia representa el sentido de mejoramiento constante en los diferentes procesos educativos para asegurar la calidad educativa.

Seguidamente en la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 3:

Se establecen como principios de la educación la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión, la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria y la integración latinoamericana y caribeña.

De igual manera se establece que la Educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, innovadora, crítica y de carácter pluricultural. El personal directivo de cada plantel tiene como atribución asegurar el cumplimiento de las políticas impulsadas por el Estado Docente; y también es garante de lograr la eficiencia y eficacia en materia educativa.

El presente proyecto se encuentra fundamentado en estos principios de ética, participación y corresponsabilidad mencionados en el artículo anterior. Para lograr la calidad en educación el personal directivo debe realizar una gestión educativa atendiendo a los lineamientos administrativos, pedagógicos y comunitarios de las políticas educativas. Seguidamente en el artículo 6 de la Ley establece que:

El Estado ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: 1. Garantiza; 2. Regula, supervisa y controla; 3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas; 4. Promueve, integra y facilita la participación social; 5. Promueve la integración cultural y educativa, regional y universal. En este sentido, supervisa y controla "...la idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia" (numeral h, p.10); e igualmente coordina políticas "De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación, ..." (Numeral k, p.13). De la misma manera, en el artículo 15 numerales 1 y 2 establecen como fines: desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad

En este sentido, el Artículo 19, sobre Gestión Escolar, establece:

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

En este artículo queda expuesto que es el estado venezolano a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la supervisión de la gestión escolar involucrando este proceso a todos los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, en el Reglamento del Ejercicio de La Profesión Docente (2008), el artículo 6, establece en sus numerales 6 y 9 que:

El personal docente debe cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje. De igual manera, se establece que el personal docente debe contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.

Por lo tanto, es importante resaltar la importancia de la participación del director educativo en el cumplimiento de estas disposiciones legales; puesto que tiene las atribuciones pertinentes para fomentar y potenciar actividades dentro de las instituciones que permitan mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje; desde la administración escolar hasta el aula de clases.

El carácter normativo de la educación bolivariana encuentra su accionar en las líneas mostradas en la anterior base legal, en ella está inscrita la nueva escuela y el perfil del ciudadano que requiere la República en conformidad con los planes, económicos, sociales del estado venezolano, para tal efecto, la educación y sus actores son parte importante en la consecución de los objetivos de la Constitución vigente y demás leyes orientadas al desarrollo educativo de los venezolanos.

En este mismo sentido, se presenta a continuación la circular 003013 relacionada con los circuitos educativos, como instrumentos administrativos que orientan la gestión educativa de las escuelas primarias bolivarianas.

Con respecto a la Circular 003013. (11 de noviembre de 2016), emanada por el Ministerio del Poder Popular la Educación, señala los siguientes aspectos.

A todas las directoras y directores de las zonas educativas, personal con función de dirección y supervisión del ministerio del poder popular para la educación y todas las comunidades y consejos educativos. La presente circular tiene como objeto regular la creación, organización y funcionamiento de los circuitos educativos del Subsistema de educación básica, a los fines de garantizar el ejercicio del derecho humano de toda persona a una educación integral, de calidad, permanente y en igualdad de condiciones y oportunidades.

La conformación de los circuitos educativos forma parte del proceso de transformación institucional, su objetivo es consolidar el protagonismo y la unión de las comunidades educativas. Es una estrategia política organizacional de la gestión escolar en función del poder popular. Por consiguiente, la finalidad de los circuitos educativos articular el apoyo mutuo, la cooperación solidaria y la integración de la acción educativa de todas las instituciones y centros educativos, las comunidades, organismos públicos y privados en cada territorio local, para garantizar el ejercicio pleno del derecho a la educación de toda la población y en especial de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Como puede observarse, la conformación de los circuitos educativos apunta hacia las finalidades de la educación y es especial hacia la conformación de una educación con criterios claros y objetivos en materia de participación de todos en los proyectos, planes y programas del ministerio de educación y del plan de la nación.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico corresponde a todo el proceso investigativo que se lleva a cabo para obtener los resultados de la investigación; está conformado por una serie de elementos que lo caracterizan, en este caso: la naturaleza, tipo y diseño de la investigación; así como también la variable y la operacionalización; igualmente, se hace referencia a los sujetos de estudio, la técnica de recolección de datos, el instrumento aplicar, la validez y confiabilidad del instrumento y el análisis de los resultados. Aspecto que se presentan a continuación.

Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de la investigación se apoya en el paradigma positivista y en el enfoque cuantitativo. Sobre el paradigma Usher (2014), expone que éste paradigma posee una característica donde:

El mundo es objetivo e independiente de las personas que lo conocen está constituido por fenómenos que siguen una ley y un orden que se pueden descubrir a través de la observación sistemática y la utilización de los métodos científicos adecuados, y permite explicar , predecir y controlar los eventos (p.6).

Acorde a la naturaleza del problema, el paradigma positivista, permite diferentes tipos de estudios y análisis de datos, para establecer un patrón de comportamiento mediante la gestión gerencial aplicada por el director educativo para el fortalecimiento de los proyectos educativos integrales en la escuela bolivariana “Juan Bautista Franco”, describiendo de esta forma el tipo de proyecto que se está

realizando mediante las técnicas e instrumentos empleados para determinar la realidad.

Para tal efecto, se utilizó la investigación cuantitativa la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es aquella que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5); es decir, la concepción positivista y cuantitativa de una investigación busca la verificación empírica de los hechos luego se analizan para concretar conclusiones.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación determinó los pasos a seguir del estudio, así como las técnicas y métodos a emplear en el mismo; de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012). “El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p.97). En general, establece todo el enfoque de la investigación presente en los instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, dependiendo del que se seleccione, va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el punto de vista de la misma.

De acuerdo con lo señalado, el estudio se lleva a cabo como una investigación de campo; por cuanto, se recolectó la información de manera directa en el escenario de estudio, ya que, las personas están en un determinado espacio y son parte del tema de indagación. Tamayo y Tamayo (ob.cit) la definen como: “un proceso donde los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con la aplicación de determinado instrumentos de recolección de información” (p.111). En este caso, se analizó la gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana “Juan Bautista Franco”, de Carora, municipio Torres, estado Lara.

Diseño de Investigación

El diseño de una investigación se refiere a los pasos, etapas y estrategias que se aplican para el logro de los objetivos planteados. Así lo señala Tamayo y Tamayo (ob.cit), que consiste en el planeamiento de una serie de actividades sucesivas, organizadas, adaptadas a las particularidades de cada modalidad de investigación, también las técnicas para recolectar y analizar los datos.

En tal sentido, el diseño seleccionado fue experimental, transeccional descriptivo, fundamentado en el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), quienes lo señalan como el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Mencionan, además, que es transeccional, por cuanto la recolección de información queda limitada a un solo momento y tiempo, es decir, la encuesta se aplicó una sola vez a los sujetos de estudio. Finalmente, se ubica en el nivel descriptivo, debido a que se indaga sobre una situación determinada que se percibe en organización objeto de estudio, y de esta manera, expone un resumen de información y análisis de resultados con el fin de contribuir con la solución del problema con respecto a la gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana.

Variable en Estudio

La variable en estudio, en conformidad a lo que expresa Arias (2012) está representada en “las características o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de una investigación” (p.57); sin duda alguna, el investigador direcciona las raíces propias en el cambio del equipo docente de la institución en estudio, donde los procesos gerenciales propios en ellos y la gestión gerencial buscan proporcionar la solución de la situación planteada.

Asimismo, es definida por Cerda (2000), “como una serie de características expresadas en varias categorías, que representan el conjunto de aspectos susceptibles a ser observados durante la investigación, las que a su vez pueden tomar diferentes valores...” (p. 209). Igualmente, Sabino (2005), puntualiza que es aquella que tiene la capacidad de asumir distintos valores, ya sea, de orden cualitativo o cuantitativo. En contexto, la variable en estudio es la siguiente:

Variable en estudio. Gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana

Definición Nominal. Se define teóricamente, para este estudio investigativo como: las actividades, tareas y procedimientos que despliegan de los directivos en la organización objeto de estudio Haciendo uso de sus capacidades y en el cumplimiento de sus gestión desde el punto de vista administrativo, personal y praxis gerencial para integrar de manera efectiva a la comunidad escolar, familia y la comunidad en la organización en el proyecto educativo integral comunitario

Definición Operacional. Desde el punto de vista operacional, la variable se define como la sumatoria de los puntajes que se obtendrán en las respuestas emitidas por los docentes en los veintisiete (27) ítems, que integrarán el instrumento de recolección de datos. Los cuales son presentados en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.
Operacionalización de la variable**

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	
Gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana	Gestión del Director	Gestión administrativa	Planificación	1-2	
			Organización	3	
			Dirección	4	
			Control	5	
		Rol del directivo	-Interpersonal	6-7	
			-Liderazgo	8-9	
			-Decisorio	10	
			-Transferencia de información	11	
			-Integrador	12	
			Praxis Gerencial	-Motivacional	13-14
				-Comunicacional	15
-Sinergia	16				

		-Trabajo en equipo	17-18
		-Proactividad	19
		Educativo	20
	Integración de los elementos del PEIC	Integral	21
		Comunitario	22
Gestión en el Proyecto Educativo Integral Comunitario.			
	Acciones en la Aplicación de las Fases del PEIC	-Diagnóstico Situacional	23
		-Contextualización de las Finalidades de la Escuela	24
		-Plan de Acción	25
		-Ejecución	26
		-Evaluación	27

Fuente: Caripa, (2019)

Sujetos de Estudio

Para establecer quienes serán los sujetos de estudio, es importante conocer que es una población en este tipo de investigación, que según Tamayo y Tamayo (ob.cit), se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, al cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Cabe destacar que para este trabajo, la población está conformada por veinte (20) personas, distribuidos en dieciocho (18) docentes, y dos (2) directivos, miembros del personal de la organización escenario del estudio.

El autor sostiene que “la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p.115). Cabe resaltar, que para efectos de esta investigación, por ser una población finita, y se encuentra concentrada en una misma institución, no se realizó selección muestral, porque la población se considera censal; por lo tanto, se tomó en cuenta los veinte(20) miembros del personal a quienes se les denominaron sujetos de estudio.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica a utilizada para la recolección de la información fue la encuesta, que según Arias (ob.cit) es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (p.72). Esta técnica se empleó con la intención de ser más concreto, versátil y exacto en el abordaje a la hora de consolidar la acción deseada, al ser muy determinante para los resultados obtenidos los cuales fueron analizados, tomando en cuenta los criterios de la estadística descriptiva.

Como instrumento se utilizó un instrumento tipo escalar, auto administrado, con tres alternativas de respuestas tipo frecuencia, el cual es definido por Arias (ob.cit) “como los medios materiales que se emplearon para recoger y almacenar la información” (p.53).

En este sentido, el cuestionario, estuvo conformado por tres partes: en primer lugar una carta de presentación, instrucciones generales y sección de preguntas con tres alternativas de respuesta en una escala de frecuencia de siempre, algunas veces y nunca, conformado por veintisiete (27) ítems, las opciones corresponden a respuestas de base cerrada que permitirán medir la variable en estudio, para poder analizar la gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana Juan Bautista Franco, Carora, municipio Torres, estado Lara. (Ver Anexo A)

Validez

La validez del instrumento garantiza que los resultados del mismo no estén fuera de rango o que estén adulterados, pudiéndose así comprobar su exactitud a través de procedimientos netamente científicos, donde se compara con la realidad extraída de los datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), se refiere “al grado en que un instrumento mide a la variable que se pretende medir” (p.243). Dicho de otro modo, para validar el instrumento, se trabajó con la validez de contenido, el cual permitió conocer si las interrogantes se correspondan en contenido, constructo e

igualmente, predicción al tema en investigación; asimismo, al grado de confianza que se tiene sobre la interpretación de los resultados del estudio.

Para este fin, se aplicó la revisión de expertos, el cual estuvo conformado por tres (03) expertos a quienes se les suministró una matriz de validación(ver Anexo B), con información adecuada sobre la investigación planteada, título, objetivos, operacionalización de la variable, definiciones referenciales, así como formato de validación permitió al experto determinar todos los cambios posibles para obtener un cuestionario con ítems con buena redacción y comprensión.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). Por consiguiente, la confiabilidad, es uno de los requisitos de la investigación y se fundamentó en el grado de uniformidad y homogeneidad de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio. Para determinar la confiabilidad, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, el cual se obtiene a través de la aplicación de la siguiente formula, para aquellos que quieran realizarlo de forma manual:

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

Dónde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

En la interpretación de los resultados, se tomó en cuenta el siguiente criterio de interpretación propuesto por Ruiz Bolívar (2002)

Cuadro 2.
Interpretación de los valores del Cálculo de Coeficiente de Alfa Cronbach.

Rango	Magnitud
0.81 – 1.00	Muy alta confiabilidad
0.61 – 0.80	Alta confiabilidad
0.41 – 0.60	Moderada confiabilidad
0.21 – 0.40	Baja confiabilidad
0.001 – 0.20	Muy baja confiabilidad

Sin embargo, es de hacer notar, que este procedimiento, para efectos de esta investigación, no se realizó de forma manual, sino que se tomó en cuenta el proceso estadístico computarizado SPSS en su versión 11.5, con el propósito de establecer que tan confiable es el instrumento diseñado, dando como resultado 0.80, lo que indica alta confiabilidad. (Ver Anexo C)

Procedimiento para la recolección de datos

Para la realización de la investigación se procedió a ejecutar los siguientes pasos:

1. Aplicación de la prueba piloto para la validez y confiabilidad del instrumento.
2. Elaboración de la versión definitiva del instrumento.
3. Aplicación del instrumento a los sujetos de estudio.
4. Análisis de los datos, confrontación con la teoría y comunicación de los resultados en tablas y gráficos.

Técnica de Análisis de Datos

En las investigaciones se emplean las técnicas de procesamiento y análisis de la información recolectada de los sujetos de estudio, que según Monje (2014) “es el tratamiento que se le da a los datos recolectados para interpretarlos y dar una respuesta en base a ello” (p.3). En este sentido, se empleó la tabulación estadística de los números arrojados por el instrumento para conocer el problema estudiado. Se llevó cada registro a cuadros de frecuencias y gráficos tipo circular, con el objeto de organizarlos de manera más eficiente y poder interpretarlo, generando las conclusiones y recomendaciones al respecto.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El siguiente capítulo corresponde al análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los sujetos de estudio seleccionado para esta investigación. Para lograrlo, se la llevó a cabo el siguiente procedimiento: en primer lugar se elaboró un instrumento cuestionario tipo cuestionario el cual fue validado en su contenido a través de la técnica de juicio de expertos, quienes dieron los aportes para fortalecer dicho instrumento, en la redacción de los ítems; realizadas a las correcciones de dicho instrumento se procedió a realizar la prueba piloto para determinar su confiabilidad.

En este procedimiento se aplicó la prueba a diez (10), sujetos que no forman parte de los sujetos de estudio, pero que tienen características similares, como lo son docentes de educación primaria, con años de servicio mayores a ocho (08) años, con maestría o especialización académica.

Una vez realizada, se procedió a establecer los resultados de dicha prueba, comprobando la confiabilidad del instrumento, y luego se procedió a las correcciones para el instrumento final, luego se aplicó la encuesta a los sujetos participantes de la investigación. Obtenidos los resultados, se llevó a cabo el proceso estadístico, presentando en cuadros de frecuencia, porcentajes y promedios, según los indicadores señalados en el cuadro de operacionalización de la variable. A continuación se presentan los resultados por cada dimensión.

Dimensión gestión del director

A continuación se presentan los resultados de la dimensión gestión del director en su subdimensiones gestión administrativa, representado los indicadores planificación, organización, dirección y control; estos corresponden a los ítems del 1 al 5

Cuadro3

Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones gestión administrativa en sus indicadores: planificación, organización, dirección y control

Items	Enunciado En la organización donde usted labora, con qué frecuencia el directivo	Alternativas de respuesta					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Incluye a los miembros de la organización en la planificación de actividades en el PEIC	0	0	15	75	5	25
2	Toma en cuenta los miembros de la comunidad para participar activamente en la planificación de las actividades del PEIC	0	0	0	0	20	100
3	Organiza con los miembros del personal el proyecto educativo integral comunitario	0	0	15	75	5	25
4	Dirige el proceso de integración de los miembros de la comunidad educativa en el PEIC	0	0	0	0	20	100
5	Lleva un control conjuntamente con los miembros del personal sobre las actividades realizadas durante la ejecución del PEIC	0	0	6	30	14	70
Promedios		0%		36%		64%	

Nota=20

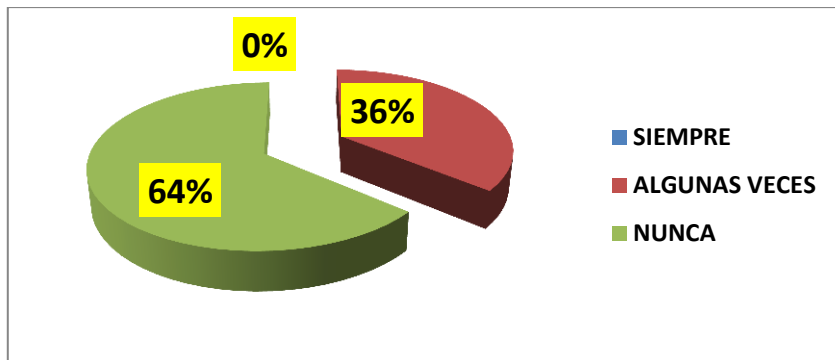


Gráfico 1. Promedios porcentuales de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones gestión administrativa en su indicadores planificación, organización, dirección y control.

En el cuadro 3 y gráfico 1, Se presentan los resultados de la frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos encuestados con respecto a la subdimensión gestión administrativa en su indicadores planificación, organización, dirección y control, representado los ítems del uno al cinco. En ellos se observan que un promedio de

64% de la respuesta se ubicó o en la alternativa nunca, mientras que 36% se ubicó en la alternativa algunas veces quedando sin respuesta la alternativa siempre, lo que indica una tendencia negativa en cuanto al desarrollo de la gestión administrativa del gerente organizacional.

Los resultados se evidencian en las respuestas dadas por cada uno de los encuestados con respecto al indicador planificación, organización, dirección y control. En el indicador planificación representado por los ítem 1 y 2, en el ítem 1, se le preguntó si en la organización donde labora el directivo incluye a los miembros de la organización en la planificación de actividades en el PEIC, en ellos se observa que el 75% de las respuestas se ubicó en la alternativa algunas veces y 25% en la alternativa nunca quedando sin responder la alternativa siempre.

En el ítem 2, relativo a la frecuencia con que el directivo toma en cuenta a los miembros de la comunidad para participar activamente en la planificación de las actividades del PEIC, el 100% respondió nunca. En este sentido se observa que existen debilidades significativas en cuanto al desarrollo de la planificación para establecer actividades dentro del PEIC donde participen cada uno de sus miembros, tanto a nivel del personal de la institución como los miembros de la comunidad.

En relación con el proceso administrativo planificación, es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una institución para adaptarse al cambio. Tal y como lo expresa Chiavenato (2009) comenta: “la planificación influye elegir y fijar las misiones de la organización” (p.100). Cabe destacar, que los proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas con estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además, la forma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

En el ítems 3 relacionado con el proceso de organización, representado por el ítem 3 se les preguntó con qué frecuencia el directivo organiza con los miembros del personal el proyecto educativo integral comunitario, en este de ítems, el 75 % de las respuestas se ubicó en la alternativa algunas veces mientras que el 25% se ubicó en la alternativa nunca.

Con respecto a la organización, Koontz (2009), señala que es "la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma". (p.21). Es intencional, en el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos sean asignadas a las personas más capaces para llevarlas a cabo.

En cuanto al indicador dirección, representado por el ítem 4, se les preguntó con qué frecuencia el directivo dirige el proceso de integración de los miembros de la comunidad educativa en el PEIC, el 100% de los encuestados respondió nunca. En cuanto al indicador dirección, Chiavenato (ob.cit) señala que corresponde "la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales". (p.69).

Para la gerencia, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, los gerentes de cualquier organización debe mantener buenas relaciones con sus empleados, al mismo tiempo ir tratando de convencerlos a participar para lograr objetivos trazados en la planificación. Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus docentes a hacer su mejor esfuerzo.

En el indicador control, representado por el ítem número 5, se les preguntó la frecuencia con la cual el directivo lleva un control conjuntamente con los miembros del personal sobre las actividades realizadas durante la ejecución del PEIC, el 70% respondió que nunca mientras que el 30% de los encuestados respondió algunas veces.

En este sentido, Rincón y Núñez (ob.cit), el control "es una función administrativa mediante la cual el producto de una actividad se compara con los estándares establecidos". (p.92). Como proceso se permite al gerente educativo evaluar, corregir el desempeño de las acciones del personal para asegurarse que los planes de la institución se estén llevando en la forma prevista.

En consecuencia en las instituciones educativas, tal como señalan las autoras, es imprescindible controlar las siguientes áreas: propósito, estructura, relaciones, recompensa-castigo. Dentro de la primera se debe controlar hasta qué punto las

personas entienden su cumplimiento y las metas, así como cuánto colaboran en el logro de los objetivos. Como se puede observar los resultados evidencian, debilidades significativas en cuanto a la gestión administrativa relacionada con la planificación organización dirección y control del proyecto educativo integral comunitario por parte del directivo y la intervención de los miembros de la comunidad.

Cuadro 4

Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones rol del directivo en su indicadores interpersonal, liderazgo, decisorio, transferencia de información e integrador.

Ítems	Enunciado En la organización donde usted labora, con qué frecuencia el directivo	Alternativas de respuesta					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
6	Estimula las relaciones interpersonales positivas en la integración escuela-comunidad para la elaboración del PEIC	0	0	15	75	5	25
7	Orienta al personal docente, administrativo y obrero para mantener buenas relaciones interpersonales antes, durante y después de la elaboración del PEIC	0	0	0	0	20	100
8	Ejerce su rol de líder al momento de iniciar las actividades propuestas en el PEIC	0	0	15	75	5	25
9	Apoya el liderazgo del docente como guía para orientar a los miembros de la comunidad en la ejecución del PEIC	0	0	0	0	20	100
10	Toma decisiones acertadas luego de escuchar las propuestas de los miembros de la comunidad local para el fortalecimiento del PEIC	5	25	15	75	0	0
11	Transfiere información necesaria para ejecutar con efectividad el PEIC	0	0	6	30	14	70
12	Asume su rol integrador para incorporar a los miembros de la comunidad escolar en la evaluación del PEIC	0	0	0	0	20	100
Promedios		4%		36%		60%	

Nota= 20 Sujetos de Estudio.

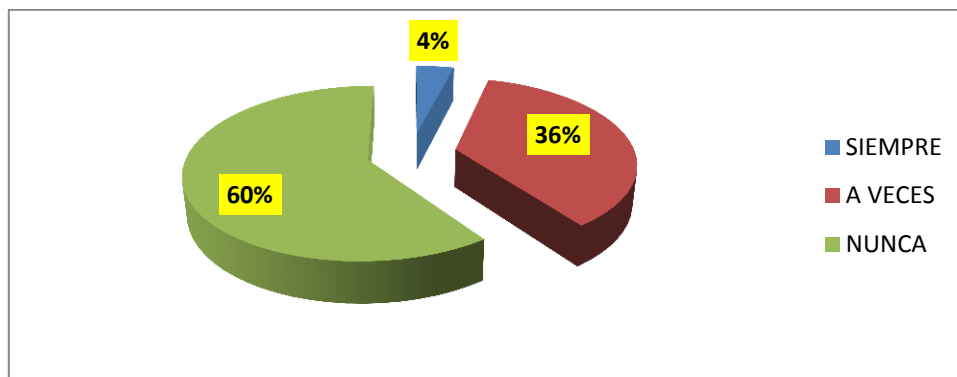


Gráfico 2. Promedios porcentuales de la subdimension rol del directivo en sus indicadores: interpersonal, liderazgo, decisorio, transferencia de información e integrador.

En el cuadro 4 y gráfico 2, se presentan las respuestas de los sujetos de estudios con respecto a la subdimension rol del directivo en sus indicadores interpersonal, liderazgo, decisorio y transferencia de información e integrador, representado por los ítems del 6 al 12, en el cual se observa una tendencia negativo al ejercicio de estos roles en el docente con funciones directivas, por cuanto un 60% de las respuestas se posicionó en la alternativa nunca, el 36 % en a veces y solo un 4 % en la alternativa siempre, lo cual indica que existen debilidades significativas en este tipo de rol. En tal sentido, se tiene que los resultados se evidencian en las respuestas dadas por los encuestados en cada uno de estos ítems, los cuales se presentan a continuación.

En el indicador interpersonal, representado por los ítems 6 y 7, en el ítems 6 cuando se les preguntó o con qué frecuencia el directivo estimula las relaciones interpersonales positivas en la integración escuela-comunidad para la elaboración del PEIC, el 75% respondió algunas veces y el 25 % de los encuestados nunca; mientras, que en el ítem 7, relacionado con la frecuencia con que el directivo orienta al personal docente aprendiste activo y obrero para mantener buenas relaciones interpersonales antes y durante y después de la elaboración del PEIC es el 100 % respondió que nunca lo que indica que este proceso no se desarrolla de manera efectiva, al respecto el autor, Bedoya (2005), tiene el poder y la autoridad, para utilizar los métodos de influencia como herramienta vital para adquirir la habilidad de influir sobre una u otra

persona que se desempeñan en el plantel y en la comunidad, con la finalidad de crear ambientes de unidad y armonía, para ser eficaces y eficientes.

En el indicador liderazgo, representado por los ítems 8 y 9, en el ítem 8 relacionado con la frecuencia con que el directivo de ejercer sus modo de líder al momento de iniciar las actividades propuestas en el PEIC el 75 % respondió algunas veces y el 25 % nunca; asimismo, en el ítem nueve cuando se les preguntó con qué frecuencia el directivo apoya el liderazgo del docente como guía para orientar a los miembros de la comunidad en la ejecución del PEIC el 100% respondió nunca. Los resultados evidencian debilidades en cuanto al indicador liderazgo. Con respecto a lo señalado, Dordelly (2005), considera que el equipo directivo, puede encarnar la voz representativa de la institución ante la comunidad, ser el nexo con su comunidad, o bien, y aún en contra de sus propósitos, esto es necesario para el buen desenvolvimiento del personal a su cargo

En el indicador decisorio, representado por el ítem 10, se le preguntó a los sujetos encuestados, con qué frecuencia el docente en funciones directivas toma decisiones acertadas luego de escuchar a los miembros de la comunidad local para el fortalecimiento del PEIC, el 75 % de encuestados respondió a veces, mientras que el 25% respondió siempre, estaba un indicador que aún cuanto a las debilidades que presenta en los otros aspecto el proceso de toma de decisiones es tomado en cuenta por el directivo. En este sentido, Hernández (2010), considera que en la toma de decisiones, el directivo como responsable de una unidad administrativa diariamente toma decisiones sin que existan una guía o norma que le sirva de modelo para decidir ante la variedad de las situaciones que puedan presentársele.

En el indicador transferencia de información, representado por el ítem 11, se le preguntó con qué frecuencia el docente en funciones directivas transfiere información necesaria para ejecutar con efectividad el PEIC, el 70% de los encuestados respondió nunca mientras que el 30% respondió a veces, es decir que no se lleva a cabo este proceso de manera efectiva. En este indicador, según Mata (2005), el gerente escolar debe suministrar información, obtener reacciones y lograr una influencia recíproca escuela-comunidad. Sobre la naturaleza de esa relación, es necesaria una

planificación, toma de decisiones, así como también los roles de promotor social y liderazgo.

En el indicador integrador, representado por el ítem 12, se le preguntó o a los sujetos encuestados si el directivo asumir su rol integrador para incorporar a los miembros de la comunidad escolar el evaluación del PEIC el 100% respondió que nunca, es decir que, este proceso no se lleva con efectividad. En cuando al indicador mencionado, según Alvarado (2005), un gerente integrador debe poseer un patrón de criterios, una filosofía clara de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar ese apoyo efectivo, partidarios comprometidos con la labor educativa, cuyo significado y trascendencia merece entrega.

Cuadro5

Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensiones praxis gerencial en sus indicadores: motivacional, comunicacional, sinergia, trabajo en equipo, proactividad.

Ítems	Enunciado En la organización donde usted labora, con qué frecuencia el directivo	Alternativas de respuesta					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
13	Motiva personal para que participe activamente en la aplicación del PEIC	0	0	15	75	5	25
14	Motiva a los representantes para que aporten ideas para fortalecer el PEIC	0	0	0	0	20	100
15	Lleva a cabo un proceso comunicacional para dar a conocer todo el proceso de ejecución del PEIC	0	0	15	75	5	25
16	Trabaja en conjunto escuela-comunidad para lograr los objetivo establecidos en el PEIC	0	0	0	0	20	100
17	Orienta al personal docentes para trabajar en equipo conjuntamente con otros miembros de la organización en la elaboración del PEIC	0	0	20	100	0	0
18	Motiva al personal a formar un trabajo en equipo conjuntamente con los miembros de la comunidad en la ejecución del PEIC	0	0	6	30	14	70
19	Guía a los miembros de la comunidad escolar a ser proactivos en las actividades propuesta en el PEIC	0	0	0	0	20	100
Promedios			0%		29%		71%

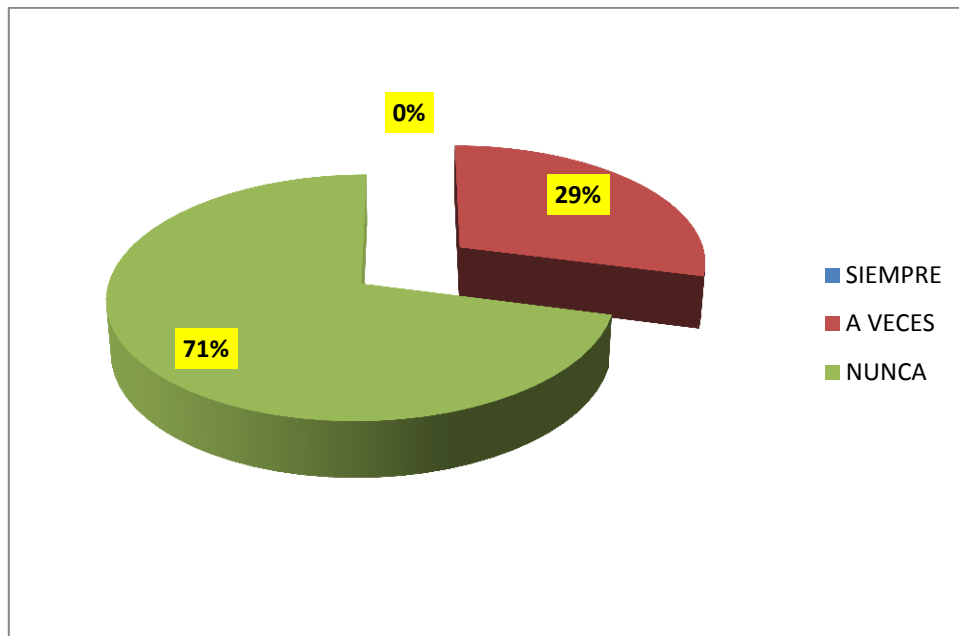


Gráfico 3. Promedios porcentuales de la subdimension praxis gerencial en sus indicadores: motivacional, comunicacional, sinergia, trabajo en equipo, proactividad.

En el cuadro 5 y gráfico 3, se presentan las respuestas de los sujetos encuestados con respecto a la subdimension praxis gerencial en sus indicadores: motivacional, comunicacional, sinergia, trabajo en equipo y proactividad, representados por los ítems del 13 al 19, en ellos, se observa que el 71% de las respuestas se ubicó en la alternativa nunca, mientras que el 29% se ubicó en la alternativa a veces. Los resultados presentan una tendencia desfavorable en la aplicación de estos indicadores por parte de la gerencia en la organización objeto de estudio.

Estos resultados se evidencian en la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a cada indicador motivacional, representado por los ítems 13 y 14. En este sentido, se tiene en el ítems 13, cuando se les preguntó la frecuencia con la que los directivos motivan al personal para que participe activamente en la aplicación del PEIC, el 75% respondió a veces y el 25% nunca, mientras que el ítems 14, se les preguntó si motiva a los representantes para que aporten ideas para fortalecer el PEIC, el 100% respondió que nunca.

Los resultados, evidencian que la motivación no se lleva a cabo con efectividad por parte de los directivos, al respecto el autor Prieto (2008), definen la motivación como "la capacidad para auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo, optimismo, para sentir las necesidades de otros, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean". (p 350), es decir, que la motivación puede ser personal u orientada hacia los demás, pero siempre con un propósito definido, es decir, el logro de una meta.

En el indicador comunicacional, representado por el ítems 15, se les preguntó con qué frecuencia el personal directivo motiva a los representantes para llevar a cabo un proceso comunicacional para dar a conocer todo el proceso de ejecución del PEIC, el 75% de los encuestados respondió a veces y el 25% nunca.

Los resultados que implica que presentan debilidades significativas en el proceso comunicacional. En ese sentido, Vadillo (2008) señala, que la comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas. Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal.

En el indicador sinergia representado por el ítem 16, se les preguntó la frecuencia con la cual los directivos trabajan en conjunto escuela-comunidad para lograr los objetivos establecidos en el PEIC, el 100% de los encuestados respondió a veces.

El resultado evidencia debilidades en la aplicación de la sinergia en la organización. Al respecto Caldwell (2011), menciona que "El trabajo en conjunto que deben desarrollar las escuelas que funcionan de forma autónoma para que se pueda realizar el cambio, que tengan la capacidad para establecer instituciones con miras a la transformación" (p. 65). De esta manera, la sinergia surge como el resultado del trabajo en grupo de los actores sociales (escuela-familia-comunidad).

En el indicador trabajo en equipo, representado por los ítems 17 y 18, en el ítem 17, se les preguntó a los encuestados, con qué frecuencia el personal directivo, orienta al personal para trabajar en equipo conjuntamente con otros miembros de la organización en la elaboración del PEIC, el 100% de los encuestados respondió a veces; mientras que en el ítem 18 se les preguntó a los encuestados, si motiva al personal a formar un trabajo en equipo conjuntamente con los miembros de la comunidad en la ejecución del PEIC, el 70% respondió, el 30% respondió a veces.

Los resultados evidencian, debilidades significativas en cuanto a la formación del trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad. Stoner (2004), “un equipo de trabajo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común” (p. 39). Cabe señalar, que ese término refiere al conjunto de personas que se encuentra en interdependencia mutua para el cumplimiento de una meta, comunicándose e interactuando entre sí, de manera continua.

En el indicador proactividad, representado por el ítem 19, se les preguntó a los encuestados, si el personal directivo guía a los miembros de la comunidad escolar a ser proactivos en las actividades propuestas en el PEIC, el 100% de los encuestados respondió nunca, lo que significa que este indicador, no se aplica con efectividad en la organización, por ello, Romero (2004), la educación conviene encaminarse hacia la calidad de las funciones para el fortalecimiento de los procesos. En consecuencia, los directores desarrollan el conocimiento para perfeccionar su desempeño en la gestión de las escuelas, y profundizar la discusión en los actuales momentos se desarrolla en relación con los cambios de enfoques se plantea transformar las formas de aprender en la organización escolar.

Dimensión: Gestión en el Proyecto Educativo Integral Comunitario

La dimensión gestión en proyecto educativo integral comunitario, está conformada por dos subdimensiones, elementos del PEIC representado por los ítems del 20 al 22 y las acciones en la aplicación de las fases del PEIC representado por los ítems del 23 al 27.

Cuadro 6

Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensión integración de los elementos del PEIC en sus indicadores: Educativo, integral, comunitario.

Ítems	Enunciado	Alternativas de respuesta					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
20	Planifica acciones educativas que permitan al estudiante lograr aprendizajes significativos en los espacios seleccionados para dicho aprendizaje, conjuntamente con el personal docente.	0	0	15	75	5	25
21	Genera actividades de manera integral, trabajando de manera holística conjuntamente con los miembros de la comunidad escolar.	0	0	0	0	20	100
22	Dirige acciones comunitarias, planificando un trabajo dirigido al quehacer grupal, con la participación de los miembros de la comunidad local.	0	0	15	75	5	25
Promedios			0%		50%		50%

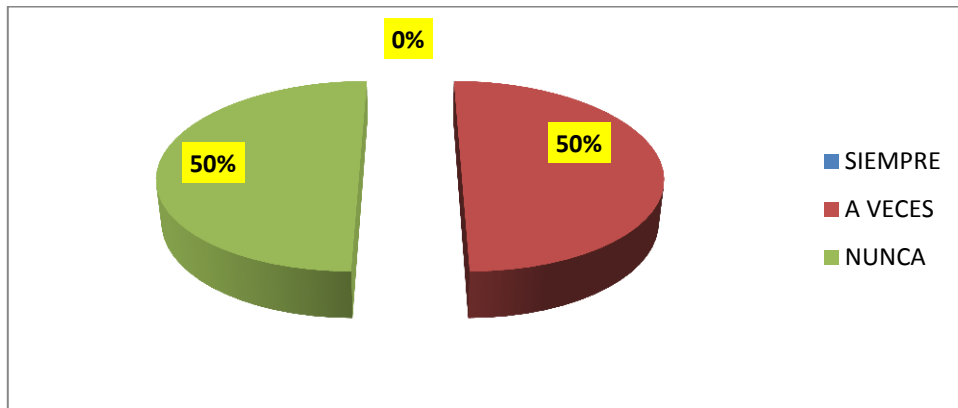


Gráfico 4. Promedios porcentuales de la subdimensión integración de los elementos del PEIC en sus indicadores: Educativo, integral, comunitario.

En el cuadro 6 y gráfico 4, se presenta los resultados de la respuesta de los encuestados con respecto a la subdimensión integración de los elementos del PEIC en sus indicadores: Educativo, integral, comunitario, representados por los ítems del 20

al 22, en los cuales se presenta un 50% de las respuestas que se ubican en la alternativa a veces y el otro 50% nunca, lo que indica una tendencia desfavorable, con respecto a la integración de estos elementos en el PEIC de la escuela objeto de estudio.

En relación con esta subdimensión, se presentan las respuestas dadas por los sujetos de estudios en cada indicador. En el indicador educativo, representado por el ítem 20, se les preguntó a los encuestados con qué frecuencia el directivo, planifica acciones educativas que permitan al estudiante lograr aprendizajes significativos en los espacios seleccionados para dicho aprendizaje, conjuntamente con el personal docente, el 75% respondió algunas veces, el 25% nunca, lo que implica que existen debilidades en su aplicación.

Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2017), en lo educativo, el PEIC es importante, porque toda acción del proyecto lleva la intencionalidad del logro de aprendizajes significativos y estratégicos, que pueden ser formales o no y desarrollarse en variedad de espacios y a través de diferentes actividades.

En el indicador integral, representado por el ítem 21, el 100% de los encuestados consideran que nunca genera actividades de manera integral, trabajando de manera holística conjuntamente con los miembros de la comunidad escolar, al igual que en lo educativo, este proceso, presenta debilidades significativas, por lo que requiere ser fortalecido, al respecto, en lo integral, Ministerio del Poder Popular para la Educación (ob. cit), es importante, porque trabaja por la unidad, por el desarrollo del sujeto y del colectivo en su totalidad holística y ecológica, Implica unión de fuerzas, es interdisciplinario, no parcelado.

En el indicador comunitario, representado en el ítem 22, el 75% de los encuestados respondió que a veces el directivo dirige acciones comunitarias planificando un trabajo dirigido al quehacer grupal con la participación de los miembros de la comunidad local, mientras que el 25% respondió nunca. Estos resultados evidencian, que en el aspecto comunitario, es fundamental buscar soluciones efectivas que permitan una mayor integración de los miembros de la

comunidad local, en el proyecto educativo integral comunitario con la orientación del personal en funciones directivas en la organización objeto de estudio.

En este sentido, requiere de una acción más participativa por parte del directivo. Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (ob. cit), en lo comunitario, es necesario un trabajo dirigido al quehacer grupal, a la conciencia común, a la formación y dirección colectiva, a normas comunes de proceder y actuar, es formar al individuo como expresión, hecho, y resultado social. El colectivo asume un rol protagónico, los problemas de la comunidad se convierten en el quehacer escolar y la institución educativa es el centro promotor de formación permanente, participación y organización comunitaria.

Cuadro 7

Frecuencia de la respuesta obtenida de los sujetos de estudio con respecto a la subdimensión acciones en la aplicación de las fases del PEIC en sus indicadores: diagnóstico situacional, contextualización de la finalidad de la escuela, plan de acción, ejecución y evaluación.

Ítems	Enunciado En la organización donde usted labora, con qué frecuencia el directivo	Alternativas de respuesta					
		Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
23	Realiza un diagnóstico situacional para conocer los problemas prioritarios a resolver a través del proyecto educativo integral comunitario.	0	0	15	75	5	25
24	Genera la contextualización de la finalidad de la escuela con ideas aportadas por los miembros de la comunidad escolar y local.	0	0	15	75	5	25
25	Diseña un plan de acción orientado al quehacer educativo, integral y comunitario tomando en cuenta las ideas de los miembros de la comunidad educativa.	0	0	0	0	20	100
26	Ejecuta cada actividad planificada analizando los aspectos más significativos, tanto de éxito como de fracaso en las acciones llevadas a cabo durante la aplicación del PEIC	0	0	0	0	20	100
27	Evalúa los resultados del PEIC, tomando en cuenta sus debilidades para convertirlas en fortaleza conjuntamente con los miembros de la comunidad escolar y local.	0	0	0	0	20	100
Promedios		0%		30%		70%	

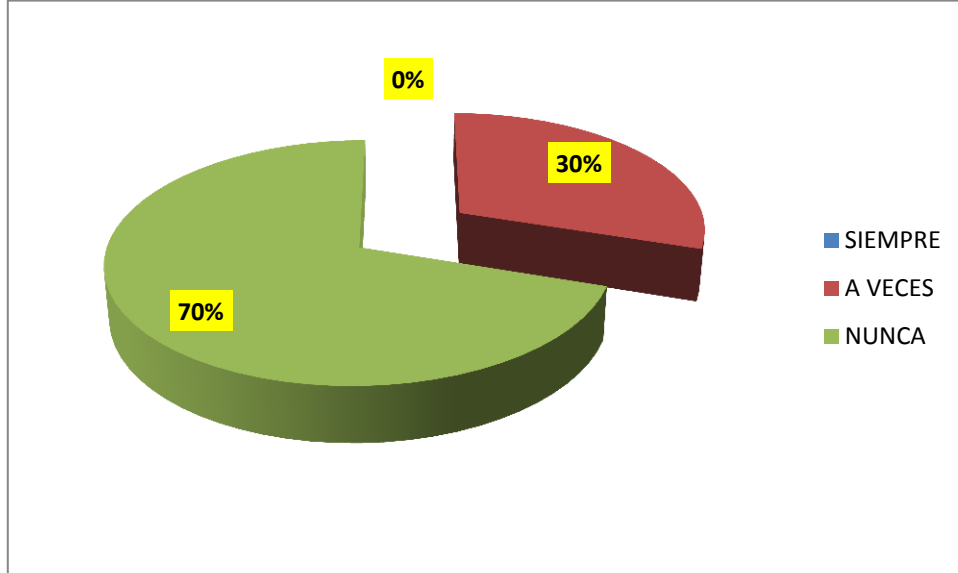


Gráfico 5. Promedios porcentuales de la subdimension acciones en la aplicación de las fases del PEIC en sus indicadores: diagnóstico situacional, contextualización de la finalidad de la escuela, plan de acción, ejecución y evaluación

En el cuadro 7 y gráfico 5, se presenta la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a las acciones en la aplicación de las fases del PEIC, en sus indicadores: diagnóstico situacional, contextualización de la finalidad de la escuela, plan de acción, ejecución y evaluación, representado por los ítems del 23 al 27, se observa que un 70% de las respuestas se ubican en la alternativa nunca y el 30% a veces, tendencia negativa con respecto a este tipo de acciones con la orientación del directivo. Los resultados se evidencian en la respuesta de los encuestados con respecto a los indicadores que conforman la subdimensión, los cuales se presentan a continuación.

En el indicador diagnóstico situacional, representado por el ítem 23, se les preguntó a los encuestados con qué frecuencia el directivo, realiza un diagnóstico situacional para conocer los problemas prioritarios a resolver a través del proyecto educativo integral comunitario, el 75% de los encuestados respondió algunas veces mientras que el 25% de los encuestados respondió nunca, es decir, que no se lleva a

cabo con efectividad. Esta fase es importante, por cuanto es necesaria para lograr mayor efectividad en las acciones que se quieren llevar a cabo en dicho proceso.

Al respecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (ob. cit) Esta fase lleva planteado, el diagnóstico, la identificación de la institución, la reseña histórica de la institución y la comunidad, el análisis FODA identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cuanto a: Escuela, Currículo, Comunidad, Entorno. Dentro del diagnóstico minucioso que se hace de la realidad educativa y comunitaria, esta fase es un proceso continuo, donde se determinan las debilidades y dificultades a vencer, amenazas, oportunidades, fortalezas, logros y avances de las acciones que se haya propuesto la escuela en relación a la intencionalidad educativa y su vinculación con la comunidad.

En el indicador contextualización de la finalidad de la escuela, representado por el ítems 24, en él se les preguntó a los sujetos encuestados, con qué frecuencia el directivo genera la contextualización de la finalidad de la escuela con ideas aportadas por los miembros de la comunidad escolar y local, el 75% de los encuestados respondió algunas veces mientras que el 25% de los encuestados respondió nunca, es decir, que no se lleva a cabo con efectividad. Estos resultados evidencian debilidades significativas en su aplicación. En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (ob. cit), con respecto a la *Contextualización de las Finalidades de la Escuela*. Esta fase conlleva a los propósitos de la institución, las finalidades, principales acciones para el logro de objetivos, la Visión y la Misión, los Valores Institucionales y Sociales.

Su utilidad está basada en la ejecución y desarrollo del PEIC, esta fase sirve para preparar jornadas de trabajo con todos los actores en la búsqueda de acciones como: compartir resultados del diagnóstico, determinar líneas de acción, identificar problemas, presentación y explicación del foda, crear un buzón de sugerencias y la escuela que queremos, determinar causas y consecuencias, elaboración de murales, revisión y aprobación del diagnóstico, organizar lo que se quiere hacer, selecciones de comisiones y toma de evidencias y monitoreo.

En el indicador plan de acción, representado por el ítems 25, se les preguntó la frecuencia con la cual el personal directivo, diseña un plan de acción orientado al quehacer educativo, integral y comunitario tomando en cuenta las ideas de los miembros de la comunidad educativa, el 100% respondió que nunca.

Los resultados evidencian que no se toma en cuenta a los miembros de la comunidad escolar para la aplicación del plan de acción, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (ob. cit), esta fase es importante, porque en ella se presentan las finalidades, metas, actividades de formación, culturales, deportivas, socio-económicas, de apoyo educativo, así como las tareas, los responsables, recursos materiales, económicos e institucionales y la elaboración del cronograma.

Entre sus funciones están; orientaciones para la formulación del proyecto, precisión de las situaciones a intervenir, líneas de acción según la dimensión planteada, establecer objetivos y metas, estipular competencias, elaborar un cronograma de actividades, analizar los recursos con que se cuenta y el presupuesto requerido y toma de evidencias y monitoreo, y todos debe participar en su elaboración.

En el indicador ejecución representado por el ítems 26, se les preguntó con qué frecuencia el personal directivo ejecuta cada actividad planificada analizando los aspectos más significativos, tanto de éxito como de fracaso en las acciones llevadas a cabo durante la aplicación del PEIC, aquí el 100% de los encuestados respondió que nunca. En el indicador evaluación, representado por el ítems 27, relativo a la frecuencia con la cual el directivo evalúa los resultados del PEIC, tomando en cuenta sus debilidades para convertirlas en fortaleza conjuntamente con los miembros de la comunidad escolar y local, el 100% respondió que nunca. Como se puede observar ambas fases presentan debilidades tanto a nivel de ejecución como de evaluación del PEIC, que se lleva a cabo en la organización objeto de este estudio.

Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (ob. cit), tanto la fase de ejecución como de evaluación, permiten a los involucrados precisar espacios para la revisión conjunta de acciones con los y las responsables de las mismas, llevados a cabo por medio de la ejecución, evaluación, control, seguimiento y difusión.

Esta fase tiene como utilidad fundamental: Organizar equipos y redes de trabajo, Acondicionamiento de espacios educativos y comunitarios, Actividades de formación a partir de las debilidades y necesidades, Crear un sistema de información que permita evaluar, controlar el proceso, evaluar indicadores de calidad en el proceso, Realizar reuniones de evaluación con los actores, Dar a conocer las bondades y aspectos por mejorar en la institución educativa y en la comunidad, Realizar micros radiales de las actividades y logros, Involucrar a los alumnos a través de los proyectos de aprendizaje

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizado el análisis de la gestión del docente en funciones directivas en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la Escuela Primaria Bolivariana Juan Bautista Franco, Carora, municipio Torres, estado Lara se señalan las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo específico número 1, orientado a diagnosticar la gestión del docente en funciones directivas en relación con los procesos administrativos aplicado para el fortalecimiento de los proyectos educativos integrales comunitarios. Se pudo detectar debilidades significativas con respecto a la gestión del directivo en relación con la planificación, organización, dirección y control, puesto que no se llevan cabo con la eficiencia, eficacia y efectividad necesarias para su aplicación en el proyecto educativo integral comunitario.

En cuando el objetivo 2, a través del cual se busca identificar los roles ejecutados que el docente en funciones directivas requiere llevar a cabo durante la gestión educativa para el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario, en este caso se tomaron en cuenta el rol motivacional, comunicacional, la sinergia, el rol que asume en el trabajo en equipo y la proactividad, encontrando que en cada uno de ellos, su aplicabilidad es desfavorable, por lo tanto, no se ejecutan de manera efectiva por parte del personal directivo.

En relación con el objetivo específico 3, a través del cual se determinaron los aspectos significativos que requiere ser fortalecidos en la gestión educativa del

proyecto educativo integral comunitario, se tienen que en la integración de los elementos del PEIC, orientados hacia el aspecto educativo, integral y comunitario, al momento de elaborar el proyecto, es decir, no participan de manera efectiva o no son tomados en cuenta. Por otra parte, con respecto a las acciones tomadas en cuenta en la aplicación de las fases del PEI, desde el diagnóstico situacional hasta la contextualización de las finalidades de la escuela, el plan de acción y la ejecución y evaluación del proyecto, estas no se aplican por lo que se encontraron debilidades en estas acciones las cuales son necesarias para el éxito de dicho proyecto.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones se plantean las siguientes recomendaciones

1. Se recomienda a los miembros de la comunidad escolar, integrarse a la elaboración del PEIC, porque su presencia, opinión y sugerencias son importante para el desarrollo de dicho proyecto.

2. Al personal directivo, tomar en cuenta a los miembros de la comunidad local y escolar en la elaboración del PEIC, ya que la elaboración, diseño y ejecución de dicho proyecto no corresponde solo a la dirección sino a todos los actores sociales que hacen vida en la organización.

3. Al personal administrativo y obrero participar activamente en la elaboración del PEIC, y aportar sugerencias para mejorar aquellos aspectos en los cuales presenten debilidades significativas.

4. Diseñar una página web, blog, una página en Facebook, o en otras redes sociales, para dar a conocer las acciones llevadas a cabo al diseñar, ejecutar y evaluar el PEIC de la escuela.

5. Realizar talleres de cómo elaborar y participar actividades en el proceso de diseño, ejecución y evaluación del PEIC en la organización en el cual participen docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo, de servicio, padres y representantes y miembros de la comunidad local.

6. Realizar mesas de trabajo para evaluar los resultados del proyecto educativo integral comunitario aplicado en la organización.

7. Dar reconocimiento que motiven a las personas a participar activamente en la elaboración del PEIC.

REFERENCIAS

- Adair, I. (1994). *Cualidades gerenciales*. México: Mc Graw Hill.
- Alfiz, H (2006). *La institución educativa. El proyecto educativo institucional*. México: Larousse
- Alvarado, J (2005). *Gestión del directivo en la gerencia educacional en el nivel de Educación Básica*. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Barquisimeto.
- Arias, Fidias G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. (6ta ed). Caracas: Episteme.
- Ariza, D. (2009). *Dirección y administración*. México: Mc Graw Hill.
- Barroeta, M (2015) *Gestión directiva para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la praxis educativa de la Unidad Educativa Leonardo Chirinos parroquia Unión, estado Lara*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB.
- Bedoya, R. (2005). *Formación de formadores*. Bogotá: Norma.
- Brown. J (2008). *Comunicación organizacional*. Buenos Aires: Paidós. .
- Caldwell, N (2011). *Sinergia organizacional*. Madrid: Morata.
- Casassús, J. (1999). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos*. Documento en línea. Disponible: <http://www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>. Consulta 2109, julio 21.
- Cerda, L. (2000). *Metodología de la ciencia social*. México: Interamericana
- Chiavenato, I (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial de N°. 367860. Diciembre 30 de 1999. Asamblea Nacional. Caracas: Autor.

- Contreras, V. (2011) *La cultura del trabajo en equipo como herramienta para la integración de los gerentes educativos en la unidad educativa José Austria en la Isabelica Estado Carabobo*. Trabajo de Grado. No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Davis, K y Newstrom, J (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Dordelly; N (2005). *Liderazgo organizacional*. Madrid: Narcea.
- Fernández, M (2013). Participación comunitaria en las organizaciones educativas. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Gerstner. A (2008). *Gerencia exitosa*. México: Limusa.
- Gibson, Y (2009). *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- González, J (2015). *Gestión del Director como Líder Comunitario en las Escuelas Primarias*. Trabajo Especial de Grado. No publicado. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, URBE – Venezuela.
- Gotera, R. (2008). *La función gerencial en los equipos de alto desempeño en las escuelas básicas*. Trabajo de grado. No publicado. . Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB.
- Heifetz, Z. (1997). *El gerente y su obligación con sus subalternos*. Caracas Editorial Cajigal.
- Hernández, A (2010). *Liderazgo en la organización educativa*. España: Deusto.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México Mac Graw-Hill.
- Hurtado, A (2015) *Planificación Estratégica Como Herramienta para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa en la Escuela Técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado No publicado. Universidad de Carabobo
- Koontz, H. (2009). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill. México

- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°2. 635 (Extraordinario), Asamblea Nacional. Caracas: Autor.
- Lozano, L. y Lara, C. (2001). *Paradigmas y tendencias de los proyectos educativos institucionales. Una visión evaluativa*. Bogotá, Mesa Redonda.
- Madrigal, J (2009). *La motivación humana*. México: Lumisa.
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Argentina: Granica.
- Mata, F (2005). *Comunicación en la organización educativa*. México: Limusa.
- McKinsey, M (2015). *Gerencia Universitaria*. Madrid: Narcea:
- Medina, K (2015). *Efectividad de la gestión del Director de la Escuela Primaria “Álvaro Obregón” en la ejecución de los PEIC, en el Distrito Federal de Iztapalapa México*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa. México.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2015). *Orientaciones para la construcción del proyecto educativo integral comunitario. (PEIC)*. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2016). *Circular 003013*. Caracas: Autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2017). *Circuitos educativos*. Caracas: Autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2017). *Proyecto educativo Integral Comunitario*. Caracas: Autor.
- Monje, C. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. [Guía en línea]. Disponible: [Consulta, 2019, marzo, 05].
- Moore, R. (2002). *Evaluación de entornos educativos*. San Francisco: Jossey-Bass
- Morin, E. (2005). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del futuro*. Una Educación que cure la Ceguera. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.unmsm.edu.pe/occaa/articulos/saberes7.pdf>. [Consulta: 2017, febrero 25]
- Mosher, J y Purpel, A. (2008). *Formación desde la empresa*. Bogotá: Norma.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2007) *Manual De Gestión Para Directores De Instituciones Educativas*. Perú
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2000). *Agenda de Desarrollo Sostenible*. Santiago, Chile.
- Peñate, M. y Santiago, H. (2009). *Administración de Instituciones Educativas. Desde la Perspectiva del P. E. I*. Colombia: Delfín Ltda.
- Pérez, A. (2006). *La Reforma Educativa ante el Cambio de Paradigmas*. Caracas: Eureka Universidad Católica Andrés Bello
- Prieto, L (2008). *Psicología laboral*. Madrid: Planeta.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de la administración*. Santafé de Bogotá: Ecoe
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2008). *Gaceta oficial Nro. 38. 890*. Caracas. Venezuela.
- Requeijo, D y Lugo, B. (2002). *Administración Escolar*. Caracas: Biosfera S. R. L.
- Rincón, J y Núñez, N. (2008). *Supervisión y Gerencia*. Universidad Nacional Abierta. Caracas
- Robbins, S. (2008). *Las nuevas tendencias en las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 11va ed. México: Prentice Hall.
- Romero, J (2004). *Gerencia educativa*. México: Planeta.
- Ruiz Bolívar, C (2002). *Instrumento de investigación educativa. Procedimiento para su diseño investigación*. Barquisimeto: CIDEG
- Sabino, C (2005). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.
- Sánchez, G (2017). *La calidad educativa y los circuitos educativos en el contexto de la escuela primaria bolivariana*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Central de Venezuela.

- Segovia, R. (2017). *Gestión Gerencial del director en el fortalecimiento del clima organizacional en las instituciones de educación Primaria*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB. Barquisimeto.
- Soto, N. (2010). *Gestión gerencial y calidad educativa del director en las escuelas básicas primarias*. Trabajo de Grado. No Publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Stoner, J. (2004). *Administración*. 6ta ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2012). *El proceso de investigación científica*. México: Editorial Limusa
- Universidad de Harvard (2004). *Como crear equipos efectivos*. España: Deusto.
- Usher, R. (2014). *Una Crítica de las suposiciones epistemológicas desatendidas de Investigación Educativa*. Londres, Routledge.
- Vadillo. (2008). *Comunicación organizacional*. Madrid: Eunsa.
- Weisten, J, Cuellar; C y Flessa; J (2015) *La Formación Directiva Latinoamericana*. Universidad Perú.
- Yábar, I. (2014). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTALLIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTÁN PRIETO FIGUEROA

Ciudadano: _____

Estimado Docente

Se está realizando un estudio que servirá para elaborar un trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional correspondiente al tema de investigación relacionado con la gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la escuela primaria.

Quisiera solicitar su ayuda para que responda algunas preguntas que no lleven mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre y usted como parte de institución escenario de estudio fue seleccionado para participar en ella. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el trabajo a realizar pero nunca se comunicaran datos individuales. Por lo tanto, le solicito que conteste este instrumento con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que solo se puede responder a una sola una opción.

Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente

Licenciada

Yaily Caripá

INSTRUCCIONES GENERALES

Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el instrumento. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces respecto a la gestión del director en el fortalecimiento del proyecto educativo integral comunitario en la organización en la cual usted labora. Tome en cuenta lo siguiente:

1. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
2. Todas las preguntas poseen tres opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que usted piensa o su percepción al respecto. Solamente seleccione una opción.
3. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o una raya diagonal en el cuadro con la alternativa correspondiente. Recuerde: no debe marcar dos opciones.
4. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele al encuestador.
5. Confidencialidad: sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por el investigador. Además, como usted puede ver en ningún momento se pide su nombre.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTALLIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTÁN PRIETO FIGUEROA

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Instrucciones: Estimado docente, lea detenidamente cada una de las siguientes proposiciones. Responda de acuerdo a su experiencia la alternativa más acorde a su criterio, estas son: siempre (S), a veces (AV) y nunca (N).

No. Ítems	ENUNCIADO En la organización donde usted labora, con qué frecuencia el directivo	Escala de Respuestas		
		S	AV	N
Gestión Administrativa				
1	Incluye a los miembros de la organización en la planificación de actividades en el PEIC			
2	Toma en cuenta los miembros de la comunidad para participar activamente en la planificación de las actividades del PEIC			
3	Organiza con los miembros del personal el proyecto educativo integral comunitario			
4	Dirige el proceso de integración de los miembros de la comunidad educativa en el PEIC			
5	Lleva un control conjuntamente con los miembros del personal sobre las actividades realizadas durante la ejecución del PEIC			
Rol del Directivo				
6	Estimula las relaciones interpersonales positivas en la integración escuela-comunidad para la elaboración del PEIC			
7	Orienta al personal docente, administrativo y obrero para mantener buenas relaciones interpersonales antes, durante y después de la elaboración del PEIC			
8	Ejerce su rol de líder al momento de iniciar las actividades propuestas en el PEIC			
9	Apoya el liderazgo del docente como guía para orientar a los miembros de la comunidad en la ejecución del PEIC			
10	Toma decisiones acertadas luego de escuchar las propuestas de los miembros de la comunidad local para el			

	fortalecimiento del PEIC			
11	Transfiere información necesaria para ejecutar con efectividad el PEIC			
12	Asume su rol de integrador para incorporar a los miembros de la comunidad escolar en la evaluación del PEIC			
Praxis Gerencial				
13	Motiva personal para que participe activamente en la aplicación del PEIC			
14	Motiva a los representantes para que aporten ideas para fortalecer el PEIC			
15	Lleva a cabo un proceso comunicacional para dar a conocer todo el proceso de ejecución del PEIC			
16	Trabaja en conjunto escuela-comunidad para lograr los objetivos establecidos en el PEIC			
17	Orienta al personal docente para trabajo en equipo conjuntamente con otros miembros de la organización en la elaboración del PEIC			
18	Motiva al personal a desarrollar un trabajo en equipo conjuntamente con los miembros de la comunidad en la ejecución del PEIC			
19	Guía a los miembros de la comunidad escolar a lograr la Proactividad en el desarrollo de actividades propuestas en el PEIC			
Integración de los Elementos del PEIC				
20	Planifica acciones educativas que permitan al estudiante lograr aprendizajes significativos en los espacios seleccionados para dicho aprendizaje, conjuntamente con el personal docente.			
21	Genera las actividades de manera integral, trabajando de manera holística conjuntamente con los miembros de la comunidad escolar.			
22	Dirige acciones comunitarias, planificando un trabajo dirigido al quehacer grupal, con la participación de los miembros de la comunidad local.			
Acciones en la Aplicación de las Fases del PEIC				
23	Realiza un diagnóstico situacional para conocer los problemas prioritarios a resolver a través del proyecto educativo integral comunitario.			
24	Genera la contextualización de la finalidad de la escuela con ideas aportadas por los miembros de la comunidad escolar y			

	local.			
25	Diseña un plan de acción orientado al quehacer educativo, integral y comunitario tomando en cuenta las ideas de los miembros de la comunidad educativa.			
26	Ejecuta cada actividad planificada analizando los aspectos más significativos, tanto de éxito como de fracaso en las acciones llevadas a cabo durante la aplicación del PEIC.			
27	Evalúa los resultados del PEIC, tomando en cuenta sus debilidades para convertirlas en fortaleza conjuntamente con los miembros de la comunidad escolar y local.			

ANEXO B
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTALLIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTÁN PRIETO FIGUEROA

Ciudadano: _____

Estimado Experto:

Muy cordialmente me dirijo a usted con el fin de solicitar su valiosa colaboración como experto para revisar y validar el presente instrumento que servirá de apoyo para la realización del trabajo de grado, el cual se realiza con el propósito de optar al Grado de Magíster en Educación Mención Gerencia Educativa.

Le estimo emitir juicio para la validación del instrumento en los siguientes aspectos, tomando en cuenta la pertinencia, congruencia, y claridad; entendiéndose por Claridad: la redacción y precisión de los ítems.

Para tal efecto, anexo: objetivos, cuadro de variable, el instrumento para la validación y la matriz de validación. Sin más que agregar, esperando de usted sus orientaciones al respecto y agradeciendo la colaboración prestada. Se despide de usted.

Atentamente

_____.

Licenciada

Yaily Caripá

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTALLIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTÁN PRIETO FIGUEROA
Matriz de Validación de Jueces Expertos

Identificación del Experto											
Nombre y apellido		N° de Cédula						Teléfono			
Título académico		Institución donde labora						Cargo			
ítem	Pertinencia		congruencia		Claridad		dejar	modificar	Eliminar	Incluir otra pregunta	Observación
	si	no	si	no	si	no					
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
Lugar y Fecha						Firma					

Matriz de Validación de Jueces Expertos

Identificación del Experto											
Nombre y apellido		N° de Cédula						Teléfono			
Título académico		Institución donde labora						Cargo			
ítem	Pertinencia		congruencia		Claridad		dejar	modificar	Eliminar	Incluir otra pregunta	Observación
	si	no	si	no	si	no					
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
Lugar y Fecha						Firma					

Conclusiones de la Validación

ANEXO C
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD

COEFICIENTE CONFIABILIDAD ALFHA DE CROMBACH

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
ITEM1	10	3	5	4,30	,675	,456
ITEM2	10	2	5	3,50	,850	,722
ITEM3	10	2	5	3,30	,949	,900
ITEM4	10	2	5	4,10	1,101	1,211
ITEM5	10	2	5	4,10	,994	,989
ITEM6	10	3	5	4,50	,707	,500
ITEM7	10	2	5	3,70	1,252	1,567
ITEM8	10	1	5	3,20	1,549	2,400
ITEM9	10	1	5	3,40	1,430	2,044
ITEM10	10	1	4	2,90	,994	,989
ITEM11	10	2	5	3,90	,994	,989
ITEM12	10	3	5	3,70	,675	,456
ITEM13	10	3	5	3,80	,789	,622
ITEM14	10	1	5	3,20	1,317	1,733
ITEM15	10	3	5	3,70	,675	,456
ITEM16	10	2	5	4,10	,994	,989
N válido (según lista)	10					

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
It17	10	2	3	5	4,00	,667	,444
It18	10	2	2	4	3,20	,632	,400
It19	10	3	2	5	3,30	,949	,900
It20	10	2	3	5	3,80	,789	,622
It21	10	3	2	5	3,30	,949	,900
It22	10	2	3	5	4,40	,843	,711
It23	10	2	2	4	3,00	,667	,444
It24	10	3	2	5	2,90	1,101	1,211
It25	10	2	2	4	3,10	,876	,767
It26	10	2	2	4	2,80	,632	,400
It27	10	2	3	5	4,20	,789	,622
N válido (según lista)	10						

Estadístico de Fiabilidad (Alpha de Cronbach)

Alpha de Cronbach	Nº de casos	Nº de ítem
,8050	10	27

CURRICULUM VITAE

Yaily Andreina Caripá Díaz **Estudios Realizados Diversificado Instituto:** Colegio Fe y Alegría **Lugar:** Carora Edo – Lara **Fecha:** 1997 – 1998 **Título Obtenido** Bachiller en Ciencias **Universitario Instituto:** Universidad Central de Venezuela (UCV) **Lugar:** Barquisimeto Edo – Lara **Fecha:**2008 **Título Obtenido:** Licenciada en Educación **Cursos Realizados:** **Conocimientos Básicos de INTERNET.** Barquisimeto, Noviembre 2002 (UCV), **I Congreso Pedagógico Bolivariano.** Carora, Marzo 2004, **Creatividad en las Comunidades.** Barquisimeto, Noviembre 2004 (UCV), **II Congreso Pedagógico Bolivariano.** Arenales – Lara 2005, **III Congreso Pedagógico Bolivariano.** Carora 2006, **Conociendo Astronomía en el Aula de Clases.** Barquisimeto 2005 (UNESCO), **Proyectos Pedagógicos de Aula.** Barquisimeto, 2005 (UCV), **II Foro de Investigación Educativa, II Simposio de Proyectos e Informes de Investigación.** Barquisimeto, 2005 (UCV), **Dificultad en el Lenguaje (Ponente).** Barquisimeto, 2005 (UCV), **Liderazgo Centrado en Principios, Aplicado al elemento Dirección.** Barquisimeto, 2004 (UCV), **Primeros Auxilios primera clase.** Carora-Marzo 9 de 2006, **Primeros Auxilios segunda clase.** Carora-Marzo 16 de 2006, **Primeros Auxilios tercera clase.** Carora-Marzo23 de 2006, **Taller de Actitud ante desastres Sísmicos.** Carora-Febrero 9 y 10 de 2006, **Ontología del Lenguaje enemigos del Aprendizaje.** Barquisimeto, 2006 (UCV), **Autoestima Camino al Éxito.** Carora, Octubre de 2006, **Taller de Cooperativismo en la Escuela.** Carora, 2006, **Capacitación Docente en Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), (Ponente).** Barquisimeto Marzo 2007, **Calentamiento Global y Reciclaje.** Carora 2007, **Comunicación efectiva como herramienta en las relaciones interpersonales.** Barquisimeto, 2007 (UCV), **Proyecto Educativo Integral Comunitario:Una Herramienta para alcanzar Aprendizajes significativos en la I Etapa de Educación Básica.** Barquisimeto, 2007 (UCV), **Promoción de Aprendizajes Significativos en la I Etapa de Educación Básica a través del Proyecto Educativo Integral Comunitario (Facilitadora).** Carora, Julio 2007. Colegio Fe y Alegría.**Capacitación Docente en Proyecto Educativo Integral,, Comunitario (PEIC), (Facilitadora).** Carora, Noviembre 2007. E.P.B “Juan Bautista Franco”., **Jornada de Formación Docente, Curso:“La Educación Bolivariana”.** Carora, Diciembre 2007, **La Educación Bolivariana.** (En calidad de participante). Carora Julio – Diciembre 2007, **Jornada de Formación Docente, Curso: “El Currículo Nacional Bolivariano”.** Carora, Febrero 2008, **Jornada de Nacional de Formación Docente, “La Educación Bolivariana”.** (En calidad de Facilitadora). CaroraMarzo – Julio 2008, **II Jornadas Municipales Bolivarianas de Actualización de Infecciones de Transmisión Sexual (ITS).** Carora, Noviembre 2008, **Taller Básico sobre Software Libre /LINUX).** Carora, Marzo 2008, **Taller sobre Las Estrategias Lúdicas como Recurso Pedagógico para fortalecer la Convivencia escolar en los estudiantes de la EPB “Juan bautista Franco”.** Carora Febrero 2013, **Taller: “Violencia Familiar”.** Carora, Abril 2013, **Talleres sobre “Apreciación Diagnostica Compartida para el Desarrollo del Huerto Escolar”, “Organización del Trabajo y Conformación de la Brigada del Huerto Escolar” y “Diseño del Huerto Escolar Sostenible”.** Carora Julio 2013, **Curso sobre la Ciencia va a la Escuela.** Fundación Empresas Polar. Carora 2014-2015-2016, **Congreso sobre Liderazgo Educativo en la Era**

Digital. Fundación Empresas Polar. Valencia 5 Abril 2016, **Programa de Desarrollo sobre Competencias Docentes. Fundación Empresas Polar.** Carora Febrero 2016 desde 19-02-2016 hasta 15-06-2016. 60 horas, **Curso Ingles Instrumental.** Curso Aprobado. Barquisimeto Julio 2016. 48 Horas. Acta N° 1, Folio 68, N° de Registro CN-2182. **I Encuentro de Saberes: Una Mirada hacia los Modelos emergentes de la Gerencia Educativa Actual. UPEL- IPB** Carora Julio 17 y 18 de 2016. (como Asistente). Duración 16 Horas ,**Taller Teórico-Práctico, COMO HACER UNA TESIS CUALITATIVA. UPEL-NIDIT.** Barquisimeto Agosto 3 de 2016. 8 Horas. (Como Asistente). **Iniciación al ATLAS TI.** Barquisimeto 17 y 18 Noviembre 2016. 8 Horas. (Como Participante) **Construcción de Instrumentos de Investigación.** Barquisimeto 17 y 18 Noviembre 2016. 8 Horas. (Como Participante). **II Encuentro de Saberes: Enfoque Gerencial para el Abordaje de los Procesos Pedagógicos Emergentes en Venezuela. UPEL- IPB** Carora Noviembre 18 y 19 de 2016. (como Participante). Duración 16 Horas. **III Congreso Pedagógico Circuital en el marco del proceso de transformación curricular Año escolar 2016-2017.** Carora 01-02 Diciembre 2016. (Como Participante). **Leyendo y Escribiendo con Fundación Empresas Polar. Avalado por la UCAB.** Bodegas Pamar Carora-Lara. Del 27 de Enero al 23 de Junio 2017. **Construcción de Aulas Virtuales. UPEL-IPB.** Febrero 2018.**Encuentro de Aspirantes Universitarios Del Municipio Torres, Carora a ingresar a la Maestría Gerencia Educativa UPEL-IPB en la I Jornada Transdisciplinaria Liderazgo Social y Entornos Virtuales de Aprendizaje.** (Como Organizadora y Oradora). Abril 2018 **Reconociendo: Revista (Guía Instruccional) Promoción de Aprendizaje Significativo en niños y niñas de la I Etapa de Educación Básica a través del Proyecto Educativo Integral Comunitario.** Noviembre 2007. **Experiencia Laboral: E.P.B “Juan Bautista Franco” Facilitadora de Misión Ribas.** Carora 2004 -2005. **E.P.B “Juan Bautista Franco” II Etapa de Educación Básica.** 2004 – 2005 (Licencia) **E.P.B “Juan Bautista Franco” II Etapa de Educación Básica.** 2005 – 2006 (Licencia) **E.P.B “Juan Bautista Franco” II Etapa de Educación Básica.** 2006 – 2007 (Docente Interino). **E.P.B “Juan Bautista Franco” I y II Etapa de Educación Básica.** Enero 2006 (Docente Titular), hasta la actualidad. **E.P.B “Juan Bautista Franco” Profesora Tutora de Misión Sucre.** Carora 2007 -2008-2009. **E.P.B “Juan Bautista Franco” II Etapa de Educación Básica.** 2007 – 2008. **E.P.B “Juan Bautista Franco” I Etapa de Educación Básica.** 2008 – 2009. **Programa Nacional de Formación de Educadores adscritos a la Misión Sucre.** Aldea Municipio Torres como **Profesora Asesora. Periodo 2004-2005.** Carora Mayo 2009 **Profesora en la Universidad Alfonso de Ojeda (UNIOJEDA).** 2009-2010. **E.P.B “Juan Bautista Franco” I y II Etapa de Educación Básica.** 2009 – 2010, hasta el 2016. **E.P.B “Juan Bautista Franco” I y II Etapa de Educación Básica.** 2016 Hasta la actualidad como Docente encargada del Centro de Recursos para los Aprendizajes “Florentina de Rodríguez” atendiendo la matricula total de la Institución.