

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL

PROGRAMA GERENCIAL BASADO EN UN LIDERAZGO
PARTICIPATIVO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO
Y DOCENTES DE LA I Y II ETAPA DE
EDUCACIÓN PRIMARIA

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación
Mención Gerencia Educativa

Autora: Querales, Marilin

Tutora: Prof. Betis Baldivián de Acosta

Caracas, junio 2014

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de trabajo de Grado, presentado por la ciudadana **Querales, Marilin**, para optar al grado de Magister en Educación, Mención Gerencia Educacional, cuyo título tentativo es **PROGRAMA GERENCIAL BASADO EN UN LIDERAZGO PARTICIPATIVO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVOY DOCENTES DE LA I Y II ETAPA DE EDUCACIÓN PRIMARIA**; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo de Grado hasta su presentación y evaluación.

En la Urbina, a los 21 días del mes de junio de dosmil catorce.

Prof. Betis Baldivián de Acosta

C.I. V-631.758

CONTENIDO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
CONTENIDO	iii
LISTA DE CUADROS	v
RESUMEN.....	vi
SECCIÓN I	1
EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del Problema	1
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Justificación	10
SECCIÓN II.....	14
MARCO REFERENCIAL	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas	19
Bases Legales.....	30
Glosario de Términos	32
SECCIÓN III.....	34
MARCO METODOLÓGICO	34
Naturaleza del Estudio	34
Población y Muestra	37
Sistemas de Variables	38
Definición Conceptual	38
Definición Operacional.....	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
Validez y Confiabilidad.....	42

Procedimiento Metodológico a llevar a cabo	44
Técnica de Análisis e interpretación de los Resultados.....	44
Procedimiento para el Análisis e Interpretación de los Datos	44
Fases y Etapas de la Investigación.....	44
Referencias.....	48

LISTA DE CUADROS

GRÁFICOS	pp.
1 Distribución de la Población y Muestra.....	38
2 Definición Conceptual de las Variables.....	40
3 Operacionalización de las Variables.....	42
4 Coeficiente de AlphaCrombach- Confiabilidad.....	45
5 Cronograma de Actividades a Desarrollar Correspondiente al Trabajo de Grado	48

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL

PROGRAMA GERENCIAL BASADO EN UN LIDERAZGO
PARTICIPATIVO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO
Y DOCENTES DE LA I Y II ETAPA DE
EDUCACIÓN PRIMARIA

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación
Mención Gerencia Educativa

Autora: **MarílimQuerales**
Tutora: **Prof.Betis Baldivián de Acosta**
Fecha: **Junio, 2014**

RESUMEN

La gerencia educativa está a cargo de un Directivo quien ejerce las funciones dirección y coordinación de las actividades propias del plantel, favoreciendo la participación de la comunidad educativa; organiza y administra el personal y los recursos asignados por el Ministerio; igualmente realiza la función de asesorar a los docentes en la adaptación del Curriculum y las prácticas pedagógicas e impulsa los programas y proyectos de innovación y formación docente, atendiendo y orientando al alumnado y sus representantes. En atención a ello, el propósito del presente estudio es la formulación de la propuesta de un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “LaAequia”, Estado Bolivariano de Miranda. Entre los fundamentos teóricos que se abordarán se mencionan, la Gerencia, el Liderazgo y La Teoría del Liderazgo Participativo, entre otros. En atención a los objetivos del estudio, se sitúa en el paradigma cuantitativo, dentro de la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de carácter descriptiva y documental, en este sentido se encuentra enmarcado en un diseño de campo. La población estará constituida por 16 personas (3 directivos y 13 docentes. Se utilizará como técnica de recolección de datos la Encuesta y como instrumento el Cuestionario, el cual será sometido a los procesos de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los instrumentos, se elaborarán cuadros y gráficos, así como también se hará uso de la estadística descriptiva. Se aspira con esta investigación mejorar el desempeño de los docentes mediante un liderazgo participativo ejercido desde la Gerencia del Plantel.

Descriptores: Gerencia Educativa, Liderazgo Participativo, Educación Primaria.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

En esta sección se abordan los elementos inherentes al problema como son: (a) el planteamiento del problema que consiste en la descripción detallada de la situación a estudiar, situándola en un contexto que facilite su comprensión; (b) los objetivos de la investigación los cuales constituyen las intenciones o propósitos que se desean lograr, a fin de responder a las interrogantes del problema planteado y (c) la justificación en la cual se indica la importancia, los aportes prácticos, relevancia social, valor teórico, la utilidad metodológica y quien se beneficia con el estudio efectuado.

Planteamiento del Problema

La Educación en el transcurrir del tiempo ha venido sufriendo grandes transformaciones y muy especialmente en el siglo XX, en lo que respecta a los aspectos tales como: filosofía, política, currículo, pedagogía, didáctica, organización, gestión, financiamiento, tecnología y su vinculación con el desarrollo de las naciones, por los avances científicos, tecnológicos, culturales que se han introducido a nivel mundial, la implementación de nuevas políticas por parte de los Estados a fin de poder enfrentar los retos que ello impone.

Esta situación ha contribuido a que los países más desarrollados unan esfuerzo para lograr los objetivos mundiales orientados a las mejoras de eficacia, efectividad y competitividad social de sus sistemas escolares y que los países en vías de desarrollo que presentan dichas reformas mejoren su efectividad y atiendan problemas como el acceso, la equidad, la calidad, la efectiva gestión, el financiamiento, la gobernabilidad, la autonomía y la integración con el aparato productivo.

Asimismo, la escuela además de ser vista como un recinto educativo, se visualiza como un organismo gestionable administrativamente, pero en algunos casos se observa la falta de pertenencia por la cultura institucional, la toma de decisiones inadecuadas, estilos de liderazgo autócratas y poco colaborativo, lo que ha generado falta de contacto entre la formación de profesionales y los verdaderos problemas de las comunidades, deterioro de la calidad académica e incertidumbre en el campo laboral a desarrollarse (Veláz, 2005).

Por otra parte, el autor arriba indicado, menciona que en el caso específico de América Latina, se observa el mayor consenso sobre políticas educativas se concentra en el cumplimiento de grandes objetivos como alcanzar la educación primaria para todos, alfabetizar a la población joven y adulta, completar las reformas necesarias para lograr la calidad y aplicar con efectividad acciones para el fortalecimiento de la educación. Estas variaciones propias de los años sesenta, surgen como respuestas, a un conjunto de nuevas teorías o planteamientos tanto en la educación como en la administración, que modificaron el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia y eficacia en la administración educacional (ibídem).

En este mismo orden de ideas Ferreira (2009) señala:

“...se requiere la presencia de un Gerente Educativo, para llevar a cabo el proceso administrativo con efectividad, que se encargue de gerenciar, pero indudablemente gerenciar no es tarea fácil; ya que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional” (p. 15).

En atención a lo planteado por Ferrara, se entiende que la gestión gerencial llevada a cabo en la escuela, debe ser la más adecuada para el logro de los objetivos trazados y el óptimo desempeño docente. Desde esta perspectiva, se podría decir, que se necesita indispensablemente de la “gerencia” para que para alcanzar las metas institucionales.

En este sentido, Chiavenato (2006) define la gerencia como “...el órgano específico y distintivo de toda organización” (p.23). Asimismo Chiavenato considera

que “...se debe estar consciente que de su buen desempeño depende la forma consciente y constante de dirigir las escuelas, ya sean privadas o públicas” (p. 23).

Desde esta óptica, la autora considera que la gerencia es la base fundamental de toda institución educativa, por ello es indispensable que quienes la dirigen estén comprometidos con su labor, pero que cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo una función gerencial eficiente.

En concordancia con lo antes expuesto, independientemente de la institución pública o privada en la cual se desempeñe el directivo o el docente, deben manejar una política gerencial que rija los departamentos en general de la misma, al tiempo que se oriente a una acción espontánea, en la cual la confianza sea el norte a seguir para los actores del proceso educativo.

Al respecto Matsushita (2006) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse en una política de “dirección abierta”, es decir, debe llevarse a cabo en un ambiente de confianza entre los directivos y docentes, utilizando como herramienta fundamental, la comunicación, el liderazgo y los procesos administrativos fundamentales dentro de la institución, una alta moral de los profesionales de la educación y sobre todo solidaridad y respeto.

Sobre este concepto, la autora considera que cada uno de los miembros de la institución, debe conocer, entender y estar plenamente identificado con la misión, visión y objetivos de la escuela, para lograr que el clima organizacional sea el más propicio para el bienestar de toda la organización.

De allí, que las personas que asumen la función gerencial sean llamadas gerentes, y en las escuelas Directivos, siendo éstos los responsables de dirigir las actividades que se llevan a cabo en las instituciones educativas para alcanzar sus metas u objetivos, y evaluar el desempeño docente(Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, 1999). En este orden de ideas Barros (2007) señala que “...la base fundamental de un buen directivo es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr los fines de la institución educativa” (p.56). En otras palabras, es la capacidad que tiene de disminuir al mínimo los recursos utilizados para alcanzar los

objetivos de la organización, hacer las cosas bien y tener la capacidad para determinar los objetivos apropiados o hacer lo que se debe hacer (ibídem).

En este sentido la Gerencia Educativa debe funcionar como elemento imprescindible que favorezca el aprendizaje bajo un liderazgo participativo, siendo garante de una enseñanza eficiente y de calidad, mediante el uso de diferentes técnicas que permitan a los estudiantes obtener un desarrollo educativo indispensable para que la institución apliquen formas de cooperación con eficacia, eficiencia y así mantener una comunicación efectiva y de un clima organización óptimo.

Por ello el gerente educativo debe ser un líder y ejercer un liderazgo que le permita garantizar el éxito de la institución educativa que dirige, puesto que un “buen liderazgo” es fundamental para alcanzar las metas propuestas en dicha organización. Sin embargo, no todos los directores educativos en Venezuela, son líderes ni poseen el perfil adecuado para gerenciar una escuela.

Al respecto, Cornielez (2012), en lo relativo a la administración de la educación venezolana manifiesta que “...se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables” (p. 42).

En atención a lo manifestado anteriormente por Cornielez (ob.cit), ésta es una problemática de estructura organizativa rígida, poco dispuesta a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos.

Desde una perspectiva más institucional, Ordoñez (2011), plantea que: "...la alta improvisación y el amiguismo conllevan a la asignación de cargos directivos en las escuelas venezolanas, se lleva a cabo sin tomar en cuenta si estos docentes están calificados para ejercer la dirección administrativa de las escuelas básicas" (p. 18). Por tal razón, se desprende de tal afirmación una situación por demás nociva, puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga

en educación dentro del territorio, para obtener los objetivos y alcanzar las metas propuestas.

En concordancia con lo antes mencionado, desde su postura personal la autora considera que para gerenciar una institución educativa no basta con ser docente, para ella es necesaria un correcto manejo del sistema educativo que le permita el manejo adecuado del personal administrativo, docente y estudiantil. Esa falta de capacitación del personal directivo o el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo, pueden limitar a los gerentes educativos en su accionar diario sobre los aspectos simplemente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

En este orden de ideas Arévalo (2007), señala que "...la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa". (p.3). Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las estrategias necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo, fomentar un clima organizacional armónico, eficiente y un mejor desempeño docente.

Asimismo, Diez (2010), sostiene al referirse a los gerentes educativos que ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran "...asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales... y promover las relaciones interpersonales" (p.7).

Completando lo señalado por Díez, en opinión de la autora es necesario considerar las relaciones interpersonales por cuanto este aspecto es un factor fundamental para propiciarlas, considerando que las mismas son necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos cuando se trabaja en equipo, lo que es

posible, si existe un buen liderazgo o líder capaz de llevar las riendas del sistema directivo o gerencial de forma eficaz y eficiente.

Se infiere del planteamiento anterior, que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, para García (2007) “...el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa y optimizar el desempeño docente en beneficio del estudiantado” (p. 33). Tal situación desde la postura de la autora, requiere un directivo muy motivado y con gran confianza en sí mismo que les estimule a obtener y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Al respecto, Tamarit (2006), señala que “...un buen liderazgo, es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización” (p.93). Por lo tanto, el liderazgo se basa en saber mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. No obstante, el liderazgo no es propio de las personas en general, ya que en algunas es innato, en otras es aprendido, cultivado y puesto en práctica para el beneficio propio del colectivo, cuando se es líder de un determinado grupo de personas, ya sea en la comunidad, en la empresa o en la institución educativa en la cual se desempeña profesionalmente. De tal manera, que el liderazgo para Tamarit (ob.cit):

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de la/os miembra/os de un grupo y de influir en ellas. Involucra una desigualdad de poder entre la/os líderes y la/os miembra/os del grupo, la cual se utiliza de diferentes formas con el objeto para influir en la conducta de la/os demás. (p.163)

En tal sentido, para el autor antes citado, el liderazgo es como una condición (de tres) para la gerencia estratégica. Las tres condiciones serían: liderazgo, toma de decisiones, agenda y en la opinión de la autora de esta investigación, el liderazgo se convierte en un ensayo o un intento de influir en otras personas, con el propósito de obtener el logro de ciertas metas a través del proceso de comunicación.

En Venezuela, los centros educativos vienen a constituirse en estructuras fundamentales de progreso humano, promoviendo las mayores formas posibles, el

tipo de educación que se desea, por ello la responsabilidad de la educación dada su importancia, no sólo es de los docentes, sino que corresponde también a la sociedad entera; a tal efecto las instituciones educativas deben ser dirigidas por líderes capaces de administrar, junto a su equipo de docentes las acciones o actividades que promuevan una actitud general que asegure el permanente desarrollo de las personas (sus alumnos) y de la comunidad que los rodea (padres, representantes, autoridades...) con iniciativa, creatividad y trascendencia.

Sin embargo, la realidad en los centros educativos, se ve opacada por situaciones en las cuales la gerencia no se corresponde con el deber ser; un ejemplo de ello, lo representa la generalización de los problemas al momento de sancionar faltas por parte del personal, cuando se debería individualizar el problema, de acuerdo a quien sea responsable del mismo, no se reconocen los méritos de los padres colaboradores y la desmotivación hacia la comunidad es mayor cada día, posiblemente las causas de tales hechos obedezcan a la persona a quien le compete no poseer las herramientas básicas para obtener un buen desempeño gerencial o porque no se encuentran dadas las condiciones propias para alcanzar el mismo, teniendo presente que el desempeño docente es el cumplimiento de sus actividades. Al respecto Benkowszki (2013), manifiesta que:

En cada centro educativo los Directivos, se esfuerzan por promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de sus docentes, sin embargo, no siempre esto se logra, y tal situación entorpece el proceso educativo, creando conflictos entre el personal administrativo y docente. (p.60)

Por ello, para la autora es imprescindible, que en cada escuela los directivos se esfuerzen por gerenciar de forma eficaz y eficiente y se conviertan en líderes capaces de enfrentar los nuevos retos que aparecen día a día en el campo educativo. De allí, que lo planteado por la autora anterior, coincide con la observada en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, en el Estado Bolivariano de Miranda, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, en la cual se aprecia la falta de interrelación entre los directivos y docentes, falta de organización, amiguismo y preferencia por unos docentes e indiferencias para el resto, incapacidad

gerencial para superar las emergencias y crear planes que permitan guiar con eficacia la institución, se evidencia igualmente intemperancia, deslealtad, irrerespeto hacia los docentes, autoritarismo y gerencia de puertas cerradas, que dificulta la comunicación efectiva, la toma de decisiones acertada, los conversatorios directivo-docente acerca de liderazgo, la buena gerencia, el trabajo en equipo, la gestión de los directivos, dentro y fuera del plantel, evidencias empíricas de acuerdo a las observaciones efectuadas por la investigadora en su función docente dentro de la institución, lo que demuestra, carencia de capacitación gerencial, así como de un liderazgo participativo.

En tal sentido, pareciera existir la necesidad de una mayor formación o capacitación sobre el liderazgo, ya que de mantenerse esta situación en la institución, se seguirán presentando los mismos problemas comunicacionales, la toma inapropiada de decisiones, el autoritarismo y la falta de trabajo cooperativo, la exclusión, el ausentismo estudiantil, la no participación de la comunidad en las actividades planificadas por la escuela, la deserción escolar, la intolerancia y poca participación entre los docentes y directos.

Por todo lo antes expuesto, el propósito de este estudio es Proponer un Programa de Gerencia, sustentado en la Teoría del Liderazgo Participativo, dirigido a los directivos y docentes de la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, en el Estado Bolivariano de Miranda, razón por la cual, la autora se formuló las siguientes interrogantes:

¿Qué conocimientos sobre liderazgo participativo poseen los Directivos y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia” sobre el área gerencial?

¿Cuáles son las competencias gerenciales que poseen los Directivos y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”?

¿Cuál será la factibilidad de diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda?

¿Cuáles elementos debe contemplar un programa gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el conocimientosobre liderazgo participativo que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.
- Describir las competencias gerenciales que poseen los Directivos y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.
- Determinar la factibilidad del Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda.
- Diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda.

Justificación

La educación se ha convertido en la vía de mayor importancia para hacer posible el desarrollo integral del ser humano. En este sentido, la educación se constituye en un mecanismo para la formación profesional integral, es el pilar fundamental de las reformas políticas, sociales y económicas que prepara a la sociedad para encarar los retos educativos de siglo XXI. Vista desde esta perspectiva la educación, requiere que las instituciones educativas funcionen de manera eficiente y eficaz a fin de que cumplan el papel que le corresponde en la sociedad.

Por este motivo, las instituciones educativas, deben promover un ambiente en el cual existe una verdadera interrelación entre las funciones pedagógicas y administrativas, sin perder de vista los cambios e innovaciones que se han gestado como producto de los avances científicos y tecnológicos, a objeto de poder brindar a los docentes, y estudiantado un ambiente escolar sano y en consonancia con las transformaciones y demandas de la sociedad actual. El planteamiento anterior implica que es indispensable para el logro de los objetivos trazados la integración de todos los actores del proceso educativo, escuela-familia-comunidad.

Sobre la base de estas perspectivas, esta investigación permitirá abordar el tema de la Gerencia Educativa sustentada en el Liderazgo Participativo, en aras de concretar acciones que permitan impulsar estrategias que propicien el mejoramiento de las relaciones directivos - docentes, de tal manera que promuevan la construcción de espacios educativos que coadyuven al fortalecimiento del quehacer diario de las referidas escuelas básicas.

En cuanto a su relevancia social, la investigación busca mejorar el desempeño de los directivos y docentes de la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, ya que es importante, que esta institución además de impartir una educación de calidad, se adapte a los cambios o retos que presenta la educación en la actualidad, orientándose a resolver problemas pedagógicos en beneficio del estudiantado. Así mismo esta investigación beneficia principalmente a los niños y niñas, debido al desarrollo armónico de la interrelación directivos-docentes, de la cual dependerá que

el proceso educativo sea más efectivo y completo, además que traerá beneficio al cuerpo docente de la institución, ya que a través del programa gerencial que se propone diseñar, se logrará que el desempeño docente sea efectivo y se favorecerá la corresponsabilidad de la educación del estudiantado. Con todo ello, se facilitarán las relaciones laborales entre los directivos y docentes al igual que con la comunidad de padres y representantes, se canalizarán las sugerencias e iniciativas de padres, docentes y alumnos.

En relación a las implicaciones prácticas de la investigación, la misma ayudaría a resolver el problema de liderazgo presente en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, lo que facilitará que a futuro la institución se prepare para el cambio educativo hacia otra nueva forma de engrandecer la función del líder, de dirigir una institución educativa, en la cual el directivo, también su equipo de trabajo como actores sociales tengan una visión clara de la meta global, así como de los objetivos, la filosofía de la nueva escuela, impulsando el desarrollo armonioso, mediante una comunicación efectiva y una toma de decisiones acertada en el proceso administrativo escolar.

En este orden de idea, el valor teórico que aporta este estudio radica fundamentalmente en ser utilizado en otras áreas o disciplinas, el cual permitiría no sólo a los docentes sino también a médicos, ingenieros, abogados y administradores a desarrollar su potencial gerencial, para contribuir de esta manera a la formación de “líderes participativos” en cualquier sector empresarial, con miras a mejorar la relación laboral y a promover la ayuda mutua, la cooperación y el trabajo en equipo a fin optimizar los resultados y cumplir los objetivos o metas propuestos, tratando de generar cambios de conducta en los participantes al enfocar aspectos relacionados con la gerencia, paradigmas gerenciales y el liderazgo.

Asimismo su utilidad metodológica viene dada por el aporte de una nueva forma de abordar y estudiar la gerencia educativa que puede ser usada en futuras investigaciones cuya temática sea la misma o similar. Finalmente su viabilidad está garantizada en virtud de que la misma cuenta con el apoyo de los directivos de la mencionada institución para su diseño y puesta en marcha, considerando que la

misma brindará al cuerpo directivo de la mencionada institución educativa, la oportunidad de abrirse a nuevas formas de gerenciar con puertas abiertas a todo el personal, con disposición de cambio y transformación hacia un clima organizacional armonioso, que brinde motivación, innovación y la oportunidad de creación a todo los docentes en función de la calidad y excelencia educativa y en pro del beneficio de todos los niños y niñas que están y estarán, creciendo, desarrollándose y adquiriendo conocimientos para los niveles educativos por venir.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace mención a la revisión de la literatura bibliográfica relacionada con el tema del presente estudio, comenzando con los antecedentes de los trabajos investigados por otros autores que sirven de marco de referencia a la presente investigación. Siguiendo con bases teóricas, según Cerezal y Fiallo (2006): “La fundamentación teórica es el marco, substrato o justificación teórica, conceptual o referencial de la investigación. Constituye todo aquello que resulte soporte teórico de la investigación”. (p. 62).

Significa dar al trabajo de investigación una coordinación y coherencia en los conceptos. Así mismo, contiene las bases legales nacionales y la definición de los términos básicos. En tal sentido, esta sección se inicia con los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, conceptuales, legales y la definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

En las últimas décadas se ha observado en Venezuela que tanto las instituciones educativas como organizaciones relacionadas o preocupados en el mejoramiento de la calidad de la gerencia en los planteles educativos, se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos como gerentes sustentados en un liderazgo participativo dentro de las instituciones. Por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio, pudiendo ser internacionales y nacionales.

Silva (2010) realizó un estudio titulado Indicadores de la formación en el área de Recursos Humanos y Liderazgo del Educador presentado en la Universidad de Barcelona, España, para optar al grado de Doctor en Ciencias Educativas, con el objetivo de Analizar los indicadores de éxito de la formación en el área de Recursos Humanos para valorar la importancia del liderazgo del educador en situaciones críticas. En cuanto al tipo de investigación la misma fue determinada como Documental, bajo un Diseño de Campo.

Cabe destacar que en su estudio resalta que una de las tareas principales de las instituciones en el país es la gerencia, y ante tal situación las unidades educativas no escapan a esta realidad moderna, como muchas instituciones universitaria, la institución seleccionada para este estudio presenta problemas relacionados con los procesos de formación y capacitación docente, así como también de liderazgo. La autora inicialmente con una institución en la cual no hay un liderazgo favorecedor del proceso educativo, así como también la presencia de una mezcla de modelos de liderazgo en participantes formadores. Por ello consideró como relevante su investigación por entender al formador en su rol estratégico de agente de cambio en las organizaciones, como un líder eficaz y efectivo.

Destacó Silva como conclusión, que los objetivos que guiaron esta investigación fueron: indagar las acciones de liderazgo existentes en los incidentes críticos de Formadores del área de RRHH y comparar las acciones encontradas en formadores internos y externos. En atención a los resultados de la investigación Todos los formadores entrevistados presentaron acciones transaccionales, transformacionales y participativo-transformacionales lo cual indica que en la misma situación los liderazgos transaccional y transformacional y participativo pueden ser exhibidos por una misma persona. La comparación entre grupos puso en evidencia mayor presencia de acciones participativo en formadores internos y mayor presencia de acciones transaccionales en formadores externos.

La vinculación del presente estudio con la investigación que se desarrolla esta en la presencia del liderazgo participativo, una de las variables consideradas, además por la misma intenta demostrar la importancia del liderazgo dentro del proceso educativo

moderno. Ambas investigaciones encaminadas a la formación del docente como líder en su escuela, son fundamentales para optimizar el proceso educativo y mejorar la calidad de servicio dentro de las instituciones educativas.

En este orden de ideas, Morales (2008), presentó un estudio denominado Relación entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla-2008, Perú, presentado en la Universidad Técnica de Ambato. Su objetivo fue: Establecer la relación existente entre el liderazgo de los directores con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla- Callao. La población de estudio estuvo conformado por 236 docentes y 525 alumnos de las instituciones educativas “Pedro planas Silva”, Nº 5120, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Ángeles” y “Francisco Bolognesi” de educación primaria del distrito de Ventanilla de la región Callao.

El trabajo corresponde al tipo de investigación descriptivo. Los resultados de la investigación han reportado la existencia de una relación negativa entre el liderazgo de los directores con el Desempeño docente, lo que demuestra que los resultados pueden ser generalizados a la población de estudio, es decir, que el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas “no se relaciona con el liderazgo de sus directivos que tienen la responsabilidad de dirigir sus instituciones educativas en aras de brindar un mejor servicio educativo”.

El estudio de Morales, se vincula con la presente investigación ya que el mismo realizó un estudio en diversas escuelas del Perú, para determinar la relación que hay entre el liderazgo y el desempeño docente, al igual que se pretende hacer en esta investigación. La vinculación radica en el estudio de la influencia del estilo de liderazgo presente en los directivos del centro en estudio.

Por su parte Benkowszki (2013), realizó un estudio denominado Programa de Gerencia basado en un estilo de Liderazgo Participativo en la Educación Primaria I y II Etapa de la U.E.E. “Andrés Bello” Municipio Rafael Urdaneta Cúa. Estado Bolivariano de Miranda, presentado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en Caracas para optar al grado de Magíster en Educación, mención

Gerencia Educacional. La investigación tuvo como objetivo general Proponer un Programa de Gerencia para lograr la integración escuela-comunidad basado en un estilo de liderazgo, dirigido al directivo y docentes de la institución, a fin de favorecer la interrelación entre los directivos, docentes y representantes de la comunidad a través de un estilo de liderazgo participativo apoyado en una buena comunicación efectiva, como posibles elementos de unión.

El estudio se ubicó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación a Nivel Descriptiva y Documental y con un diseño de Campo. Como técnica de recolección de datos, se utilizó la Encuesta y como instrumento se aplicó un Cuestionario de veintiún (21) ítems, bajo una Escala de Likert. La autora concluyó que el tipo de liderazgo que se observa dentro del mismo es el autocrático, lo que realmente es negativo para lograr la integración escuela comunidad y por el contrario fomenta el deterioro de las relaciones entre directivo y docentes, ya que la toma de decisiones no es participativa, sino parte de una sola y única vía la “dirección del plantel”, por lo que recomendó Aplicar el programa de gerencia diseñado a fin transformar el estilo de liderazgo que existe en la institución.

Como se puede observar, el antecedente está vinculado a esta investigación, ya que en los mismos se diseñó un Programa Gerencial basado en un estilo de liderazgo Participativo, con la finalidad de mejorar en la primera la integración escuela comunidad y en la segunda el desempeño docente, este último de gran importancia para el proceso educativo. Cabe destacar, que el desempeño docente como conjunto de acciones, que se realizan dentro y fuera del aula, están destinadas a favorecer el aprendizaje de los estudiantes con relación a los objetivos y competencias definidas en un plan de estudios bajo los principios del Modelo Educativo establecido por el Ministerio del Poder Popular para la Educación

En este orden de ideas, Medina (2009), realizó un trabajo titulado Programa basado en el Liderazgo Participativo dirigido al personal directivo de la Escuela Básica "Consuelo de Rodríguez" de Yaritagua, tesis para optar al título de Magíster presentada en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Municipio Peña, Estado Yaracuy. El estudio se llevó a cabo con el objeto de diseñar un programa

basado en el liderazgo participativo dirigido al directivo de la Escuela Primaria Consuelo de Rodríguez de Yaritagua, Municipio Peña Estado Yaracuy. Esta investigación se sitúo en el paradigma cuantitativo, dentro de la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de carácter descriptiva, con una muestra representada por 05 directivos y 30 docentes de Educación Primaria. Se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario estructurado en tres partes. Los resultados obtenidos permitieron concluir la falta de liderazgo participativo en la Escuela Primaria "Consuelo de Rodríguez". Sobre la base de los resultados obtenidos, se presentó el programa basado en el Liderazgo Participativo para intentar subsanar las necesidades detectadas en los directivos para que puedan optimizar el desempeño gerencial, en la Escuela Primaria "Consuelo de Rodríguez".

Este estudio es pertinente para la ejecución de este proyecto, ya que su autor diseñó un Programa Gerencial basado en el Liderazgo Participativo, dirigido al personal de la Escuela Primaria en la cual desarollo su investigación al igual que Querales, quien pretende diseñar un programa de gerencia apoyado en este estilo de liderazgo para fortalecer el desempeño docente en la Concentración Escolar Bolivariana "La Acequia", Estado Bolivariano de Miranda.

Asimismo Moreno (2008) realizó un estudio titulado El liderazgo participativo como estrategia para mejorar las actitudes emprendedoras de los directivos y docentes del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, Extensión El Dividive. Municipio Miranda. Estado Trujillo, presentado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. El propósito del proyecto fue ejecutar un programa sobre el liderazgo participativo para mejorar las actitudes emprendedoras en los directivos y docentes del IUTET Extensión el Dividive, Municipio Miranda del Estado Trujillo, cumpliendo con las fases de planificación, ejecución y evaluación. Apartir del Diagnóstico realizado mediante la aplicación de un cuestionario a los directivos y docentes, se procedió a diseñar el programa. En su ejecución se consideró el desarrollo de un taller para un total de 50 docentes, incluyendo a los dos jefes de departamento, con una duración de diez y seis horas. Se diseñó un programa que se

correspondía con las necesidades ydificultades que presentaban los docentes y directivos, que permitió contribuir a mejorar las necesidades planteadas. Para la evaluación se consideró elproceso, lo planificado, lo ejecutado y los alcances logrados. Los resultadosevidenciaron que el taller estimuló a todos a una mejor comunicación, tomade decisiones compartidas, todo bajo un liderazgo participativo para mejorar sus actitudes emprendedoras.

Vale destacar, que la vinculación de la investigación anterior se pone de manifiesto, debido a que en la misma se elaboró un programa gerencial con la finalidad de mejorar las necesidades de liderazgo que se diagnosticaron en el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, lo que se desea realizar en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, a través de un programa gerencial, basado en un liderazgo participativo.

En resumen, los antecedentes internacionales como nacionales considerados en esta investigación fundamentan el trabajo que se está realizando, ya que cada uno de ellos permite a la investigadora efectuar comparaciones entre los mismos y establecer las similitudes con su estudio, para considerarlos en las conclusiones de esta investigación.

Bases Teóricas

La estructura de contenido de las Bases Teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su estructura se establece de acuerdo al conjunto de variables que surgen de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, de los objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema. Al respecto señala Pérez(2006), que se conoce como tales, “...el conjunto de conceptos, definiciones, nociones, principios entre otros, en que explican la teoría principal del tópico a investigar” (p. 69).En este sentido, Las bases teóricas que fundamentan este estudio están relacionadas con la Gerencia, la Gerencia Educativa, el Perfil del Gerente Educativo, Liderazgo, Estilos

de Liderazgo, entre otros. Es de acotar que los contenidos señalados se expondrán con mayor profundidad en el trabajo de grado.

Gerencia

La Gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas. Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. En consecuencia, la Gerencia es organizar, ordenar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que en conjunto se realice una tarea específica, es una técnica mediante la cual se determina y se realizan actividades para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular. En tal sentido, Sisk y Sverdlik (2006) expresan que:

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo(p.14).

De allí que, en muchos casos la gerencia cumpla diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, coordinador, entre otros. Desde esta perspectiva la gerencia dentro de las instituciones educativas juega un papel fundamental, de allí que Manes (citado por Romero, 2009) indique que la gerencia educativa es el“...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 eficiencia, eficiencia pedagógica, y trascendencia cultural” (p.234).

Por tanto, se podría señalar que el objetivo primordial a alcanzar por parte de la gerencia dentro de una institución educativa es lograr la máxima eficiencia en sus procesos al llevar a cabo las tareas que se le asignen, tomando en consideración no

solo la parte operativa de la gerencia y a esta misma sino también la parte social como los medios para lograr un fin determinado, el cual sería el logro de las metas trazadas.

Gerencia Educativa

Cuando se habla de gerencia, es importante relacionarla con el ámbito educativo, ya que este proceso llega a cualquier área y en éste es de gran relevancia, porque también allí es indispensable tener una forma correcta e idónea de conducir una institución educativa. En tal sentido Graffe (2007), define la gerencia de la institución educativa como:

El proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. (p.1)

En virtud del concepto anterior, se considera que la gerencia de la institución educativa es el proceso mediante el cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno social, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales mediante el trabajo en equipo no solo del personal docente en general sino de los actores sociales o miembros de la comunidad educativa, con el objeto de brindar un servicio de calidad y disponer las distintas tareas y funciones de los miembros hacia el logro de las metas comunes. Por todo ello, Graffe (2007), considera que

La Gerencia Educativa se orienta hacia la búsqueda de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades, a fin de obtener la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje de la escuela, liceo y universidad, con la participación de todos los integrantes del entorno educativo (p.34).

Desde la postura de la investigadora, lo señalado por Graffe es el motivo por el cual el Gerente debe despegarse de actitudes o viejos paradigmas para darle cabida a nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro

de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa para el beneficio de todos.

En resumen, este proceso se debe llevar de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos en las políticas educativas del Estado, en cuya operacionalización juega un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como son el personal directivo de una organización educativa.

Perfil del Gerente Educativo

Al igual que en cualquier gerente empresarial, en el ámbito educativo el gerente educativo ejerce igualmente la dirección y orientación de los docentes, personal administrativo, estudiantes y comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de garantizar la calidad del servicio que ofrece, al optimizar y buscar la perfecta ejecución del currículum, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno, por ello debe poseer un perfil gerencial que le permita el ejercicio de su función como gerente educativo.

En tal sentido Sánchez (2010), señala el perfil deseable del gerente educativo se debe caracterizar por: (a) ejercer un liderazgo democrático-humanista-participativo; (b) actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal; (c) habilidad para tratar con las personas; (d) buenas relaciones humanas; (e) respeto por la opinión ajena; (f) uso adecuado e imparcial de la autoridad; (g) sentido de responsabilidad en el cumplimiento de su deber Poder de decisión. Iniciativa propia; (h) amplitud para reconocer y adoptar nuevos enfoques; rectitud como ciudadano, educador y funcionario público; (j) espíritu de equidad; (k) capacidad creativa e inventiva; (l) previsión de situaciones futuras; (ll) ética profesional; (m) disposición para una comunicación efectiva; (n) flexible ante situaciones de trabajo; (ñ) generador de un clima de confianza; (o) colaborador, diplomático; (p) Leal, sincero; audaz; (q) intuitivo, entusiasta, emprendedor; (r) estratega, carismático; (rr) Capacidad para

brindar soluciones a situaciones imprevistas: (s) detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios; (t) comprometido con los objetivos de la institución; (u) habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas; (v) habilidad para delegar; (w) cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normativos legales vigentes; (x) idoneidad en la labor técnico-administrativa del plantel; e (y) habilidad y destrezas para: gerenciar - comunicar organizar – valorar. (p.65).

De más está señalar, que si el Directivo cumple con el perfil indicado por Suarez (2010) se estaría frente a un sujeto capaz de lograr el cumplimiento de todos los objetivos o metas establecidos por la institución y de satisfacer sus necesidades y las del resto del personal bajo su supervisión.

Liderazgo

Cuando se centra la atención en los líderes que nacen en pleno siglo XXI, es notorio ver como éstos desafían los paradigmas existentes y orientan su acción hacia los nuevos cambios que ofrecen los diferentes ambientes en donde se desenvuelven. Por ello es fácil inferir, que el líder del futuro no tiene que ser un individuo diferente del actual, sino más bien el mismo, pero convertido en una mejor persona a través de un cambio interno, de una transformación de adentro hacia afuera, pero indiscutiblemente basado en el análisis del desánimo, de la confianza quebrantada y la inseguridad. (Marín 2004)

Es por todo ello, que en la opinión de la autora de este estudio, tal reflexión es imprescindible para poder cambiar, debido a que los verdaderos líderes son aquellos que se revisan internamente, proponiendo nuevas ideas, nuevas interpretaciones, aunque esto implique recelo, inseguridad, pero indudablemente, se requiriere de este tipo de líderes una alta dosis de valentía. A tal efecto, el liderazgo, según Chiavenato (citado en Rodríguez, 2008) "...es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p.120). En su opinión, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su

voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, no obstante, Gil(2007), señalar que tal vez el más importante en su opinión, ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autocrático: El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera.

A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Liderazgo participativo: A pesar que es el líder participativo el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Liderazgo liberal (Rienda suelta-Laissez-faire): es conocido también como "Rienda Suelta", aquí el líder delega las funciones a la comunidad y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. La expresión francesa Laissez-faire significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

Liderazgo Burocrático: hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

Liderazgo carismático: es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás de todas formas. Los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones: Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

Liderazgo natural: Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder

natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

Liderazgo orientado a la tarea: Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tiende a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Liderazgo transaccional: Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

Liderazgo transformacional: Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Liderazgo Participativo

En la opinión de Birman (2004), "...en el mundo gerencial se vive un crisis de

Liderazgo muy grave” (p. 3), pero señala la investigadora que el problema no se trata de una falta de líderes, sino que hay demasiados líderes del viejo modelo, un patrón piramidal, en el cual el poder está acumulado en la cima, mientras que la gran mayoría de las personas están en la base, cargan todo el peso de las decisiones tomadas por los guías. Por ello Birman (2004, considera que es necesario brindarle soluciones a este problema, “...ya que no se trata de buscar líderes "menos malos" de los que se tiene, sino buscar otra forma de liderazgo” (p. 3). Es en este punto donde el líder participativo, cobra mayor fuerza e importancia, ya que este estilo de liderazgo cultiva la toma de decisiones de sus empleados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Al respecto Gil (2007) indica que este estilo de liderazgo:

Es aquel que se forma creciendo psicológicamente para desarrollar la habilidad de escuchar a los demás; de leer apropiadamente sus necesidades; de interpretar bien los mensajes y de interesarse sinceramente por el progreso de las personas. Las personas lo siguen porque se identifican con él y les permite conciliar sus metas personales con las de la organización. (p. 33)

Vale destacar, que el liderazgo participativo impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus empleados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. A este respecto Zermeño (2004) señala, que como todo proceso “...en una organización el liderazgo requiere de políticas, procedimientos, estructuras organizacionales y la asignación de recursos como el simple hecho de contar con tiempo para la integración de equipos de mejora continua” (p.8).

Teoría del Liderazgo Participativo

La Teoría del Liderazgo Participativo, según Méndez (2006), envuelve una decisión de llevar a cabo mejorías y progresos comprendiendo los puntos expuestos por quienes tienen que tomar y ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar.

A tal efecto, el personal es menos competitivo y pasa a adoptar una actitud colaborativa cuando ellos están trabajando sobre metas conjuntas. Cuando la gente toma decisiones en forma conjunta, el compromiso social de uno es mayor y por lo tanto, incrementa su responsabilidad con la decisión que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual.

En este sentido, la teoría esgrime el postulado de que un líder participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca como envolver al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares, superiores y otros recursos humanos de la empresa u organización. A menudo, sin embargo, esto funciona como un capricho del gerente para dar o negar poder a sus subordinados, por lo que, se observa meramente dentro de su equipo cercano o inmediato.

De esta manera, el nivel de participación puede también depender del tipo de decisiones que han sido tomadas. Las decisiones de cómo implementar metas pueden llegar a ser altamente participativa, mientras que, las decisiones de evaluación del desarrollo de los subordinados son probablemente tomadas por el líder, por lo que este tipo de liderazgo en la escuela ayuda a fomentar el crecimiento de la misma y a la consecución de sus metas y objetivos.

Es importante indicar que el profesor VictorVroom y PhillipYetton en el 2008 publicaron "El modelo normativo del comportamiento de liderazgo", en el que profundizaron en los efectos de la participación de los subordinados en la toma de decisiones. Sus investigaciones condujeron a lo que hoy se conoce como las teorías de liderazgo participativo, un estilo de liderazgo democrático. Sin embargo, el liderazgo participativo tiene sus desventajas: la toma de decisiones requiere más tiempo, es menos efectiva en tareas no calificadas y existen peligros potenciales a la hora de compartir.

Uno de los principales defectos en las teorías de liderazgo participativo es el tiempo necesario que va del problema a la solución. Cuando un grupo de personas deben deliberar sobre un problema y las posibles estrategias deben tener una estructura y orientación para ayudarles a ser más efectivos con el tiempo al llegar a

una decisión. A pesar de las enmiendas posteriores, como el árbol de decisión y el árbol de decisión impulsada por el tiempo, intentaban estructurar más el estilo participativo; la eficiencia del tiempo sigue siendo aún un problema. Por ejemplo, en un escenario donde sólo hay seis estrategias de prioridades para elegir, los subordinados todavía tendrían que llegar a acuerdo sobre una de las seis estrategias. En los casos donde hay una restricción de tiempo o un plazo inmediato, tal vez no sea factible ordenar este proceso de deliberación.

Otra desventaja de las teorías de liderazgo participativo es que no funcionan en todos los entornos de trabajo. Las empresas industriales que tienen una gran cantidad de empleados pueden tener más dificultades para llegar a una decisión si utilizan un estilo de liderazgo democrático. Además, los niveles de habilidades desempeñan un rol importante, dado que un gran porcentaje de mano de obra no calificada podría entorpecer las decisiones empresariales, o un empleado que carece de habilidades de equipo no sea escuchado en el proceso democrático. Así, este estilo de liderazgo funciona mejor con grupos de trabajadores más pequeños, con mano de obra calificada, la cual puede proporcionar opiniones calificadas.

Si bien es cierto que presenta ciertas desventajas en el ámbito educativo este estilo de liderazgo puede llegar a ser favorecer, tomando en cuenta que los requerimientos sociales en materia educativa demandan, de acuerdo al esquema situacional planteado, instituciones líderes, susceptible de logro solo si son dirigidas también por líderes, cuya influencia vaya más allá del logro de metas; es decir, un liderazgo orientado, por encima de los resultados esperados, al reconocimiento y valoración con los más elevados criterios de justicia y equidad, de la participación de todos los miembros en el logro de los resultados.

Por ello se necesita entonces líderes que no solo influyan en los demás para lograr los cambios institucionales (organizacionales) previstos y esperados, sino que amplíen las oportunidades de participación de todos los miembros, generando en estos un sentimiento de pertenecía y compromiso sostenible y de largo plazo, motivados por una percepción personal de importancia, incentivada por el conocimiento de una nueva forma de hacer las cosas, no una obediencia de corto

plazo, característica de los enfoques de liderazgo de participación mínima y de arriba-abajo.

Bases Legales

Para llevar a cabo esta investigación, se tomará en consideración lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 102, establece que:

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 sus 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 la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

En este artículo, se dejan claramente expresas, las características del sistema educativo venezolano, definiendo la educación como un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita. En este artículo se le confieren claras competencias y atribuciones al Estado Venezolano, a fin de posibilitar el acceso equitativo a una educación de calidad. Igualmente, la Carta Magna en su Artículo 103 señala:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará

una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

Analizando el artículo anterior, se pone de manifiesto la igualdad de oportunidades de acceso a una educación integral de calidad, así como algunos mecanismos y condiciones para garantizar la prosecución exitosa, la integración y la culminación del proceso educativo desde la educación inicial hasta el ciclo diversificado, de manera gratuita y obligatoria.

Asimismo la Ley Orgánica de Educación 2009, establece en su artículo 1:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, de acuerdo con los principios constitucionales y orientada por valores éticos humanistas para la transformación social, así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela.

Cabe destacar que el artículo anterior, establece las bases fundamentales del sistema educativo venezolano, tal como lo consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Igualmente en la ley supra se contempla el artículo 43 referente a la supervisión educativa, bajo la siguiente connotación jurídica:

Artículo 43. El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estadal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Con relación al artículo que antecede se puede observar que el mismo está íntimamente relacionado con la presente investigación ya que en el mismo se establece la supervisión educativa así como la dirección de las instituciones educativas como parte integral y fundamental de la actividad administrativa y gerencial de las instituciones educativas.

En este orden de ideas, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999), establece en su Artículo 68 que “El personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el Director y el subdirector”, por ello a los gerentes educativos se les denomina directores. Por otra parte en el Artículo 69 señala el “Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo”, es decir, sobre él recae la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educativo, igualmente distribuir las líneas y orientaciones pedagógicas administrativas dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Glosario de Términos

Clima organizacional: Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

Desempeño: Complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.

Dirección: Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Eficacia: Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).

Eficiencia: La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Gerencia: Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.

Gerente: Es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la accesoria del órgano de gestión de personal, que establece, los medios y los criterios para tal evaluación.

Gestión: Área que considera el diseño, operaciones y control de sistemas organizativos profundamente ligado a factores tales como fuerza de trabajo, planificación de producción, compras, petición de materiales, gestión de existencias y control de calidad.

Grupo: Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.

Poder. Capacidad de controlar a otros en una organización, mediante persuasión personal u otras cualidades personales por incentivos basados en la recompensa y el castigo, niveles de competencia o experiencia.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

En esta Sección se da a conocer en atención a la naturaleza del estudio y los objetivos, el paradigma, tipo, diseño, nivel de la investigación, la población y muestra del estudio, las técnicas e instrumentos que se utilizarán, el proceso para la validez y confiabilidad del instrumento, el procedimiento a seguir para el análisis e interpretación de los resultados y las etapas establecidas para llevar a cabo el presente proyecto.

Naturaleza del Estudio

En atención al objetivo general de la presente investigación el cual es formular un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda, en esta Sección se abordan las estrategias metodológicas, de acuerdo a lo establecido por la Universidad Pedagógica Libertador(UPEL, 2012) para la elaboración y presentación del Proyecto del Trabajo de Grado. En términos generales los aspectos metodológicos seleccionados, se orientaran tomando en cuenta los criterios de autores como: Hernández, Fernández y Batista(2010), Arias (2012), Palella y Martins (2010), Hurtado (2010) entre otros.

Paradigma o Enfoque de la Investigación

En toda investigación es importante considerar el tipo de concepción o metodología de la investigación, ya que este determina los modelos de acción para la

búsqueda del conocimiento. Dadas las características del fenómeno a estudiar, el presente estudio se enfocará en el paradigma cuantitativo, que en opinión de Wandell (citado por Balestrini, 2006), consiste en la “...cuantificación, medición, elaboración de escalas, todas son palabras que connotan el uso de números para describir fenómenos” (p. 60). En tal sentido, los datos e información recopilados serán sometidos al análisis estadístico, con la finalidad de analizar y describir el problema plantado.

Modalidad de la Investigación

En atención con la naturaleza y objetivos a desarrollar, esta investigación, se sitúa dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual de acuerdo con la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2012), consiste en:

La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viables para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.16).

En tal sentido, esta investigación persigue proponer una solución a un problema práctico a corto plazo y consiste en un programa de Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda.

Diseño, Tipo y Nivel de Investigación

Para llevar a cabo una investigación con bases firmes y confiables, se en marco la investigación en un Diseño de Campo, apoyada en una investigación de nivel descriptivo y Documental, entendiendo el diseño como un proceso conducente a la estructuración de la metodología que ayudará a resolver el problema planteado, por

ello la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012), define en primer lugar la Investigación de Campo, como:

El análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo (p.18).

Este tipo de diseño investigativo, trabaja de forma directa con los datos obtenidos de la realidad del entorno estudiado, es decir, son investigaciones que se desarrollan a partir de datos originales o primarios. En esta investigación los datos primarios serán obtenidos en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda. En correspondencia a lo anterior, esta investigación se apoyará en estudios de tipo Documental, en virtud a que se investigarán a que se revisarán o consultarán aquellas fuentes bibliográficas tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo y acceso a la misma, con el objeto de conocer el estado en que se encuentra la problemática y el de encontrar los antecedentes del mismo, así como establecer semejanzas con aquellos proyectos que se identifiquen con éste.

En cuanto al diseño No Experimental, para Palella y Martins (2006), “...es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p.96) y como señala Hernández, Fernández y Baptista (2010) “...donde no se constituye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes y no provocadas intencionalmente por el investigador” (p. 87).

Por otra parte a investigación de Campo, es definida según el Manual de la UPEL (2012) como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo. (p.14).

En este estudio De Campo no sólo se observará, sino que también se recolectarán los datos directamente de la realidad, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones, tal como lo establece Arias (2012) cuando señala que esta “...consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p.50).

Con respecto al Tipo de la investigación será de Tipo Descriptivo. Señala Palella y Martins (2010), que el propósito de los estudios descriptivos, es:

El de interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. ...hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona o grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p.102).

Es de acotar que la UPEL (2012) menciona que “...el Proyecto Factible debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p. 7).

Población y Muestra

Según Arias (2006) la población “...es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). A tal efecto, la población estará constituida por los directivos y docentes (dieciséis (16) docentes (3 Directivos, 13 Docentes)de la I y II Etapade Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”,Estado Bolivariano de Miranda. En este caso por ser la población tan pequeña y por tener un valor limitado, será consideró finita (Ver Cuadro 1).

Por otra parte para Balestrini (2006), la muestra indica que:

Es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir

delconocimiento de sus características particulares, las propiedades de una investigación” (p. 141).

En tal sentido para la investigación presente, el número de sujetos que conformaran la muestra será la totalidad de la población, debido a que la misma es relativamente pequeña o finita y por tal razón de fácil acceso para obtener resultados suficientes y necesarios; por lo que la investigación no amerita la aplicación de ninguna técnica de muestreo. El carácter de la muestra es Censal, ya que es igual al total de la Población.

Cuadro N° 1

Distribución de la Población y Muestra

Estratos	Población	Muestra
Personal Directivo	1	1
Coordinadores	2	2
Docentes	13	13
Total	16	16

Nota: Datos suministrados por La Dirección de la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda (2013).

Sistemas de Variables

En toda investigación surgen una serie de factores que de una u otra forma cambian, varían, los cuales vienen a constituir un Sistema de Variables, al respecto Arias (2006) indica que:

Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de las variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición (p. 43).

Definición Conceptual

Una Variable, según Bautista (2006) está definido “...como las propiedades

características y manifestaciones de los objetos o sujetos a estudiar en una situación investigativa que son susceptible de tomar distintos valores cualitativos y cuantitativos. Variable es lo contrario a constante” (p.32). Por otra parte según la Universidad Santa María (USM, 2010) “...las variables representan los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.36).

De manera que en el marco del presente estudio, el sistema de variables estará conformado por los objetivos específicos objeto de la presente investigación y las distintas variables con sus correspondientes definiciones conceptuales, las cuales ayudaran a dar respuestas a los objetivos.

En el **Cuadro 2**, se presenta las variables y su definición conceptual.

Cuadro 2

Definición Conceptual de las Variables

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual
Diagnosticar los conocimientos sobre Liderazgo que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia” sobre el área gerencial.	Conocimientos sobre Liderazgo que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia” sobre el área gerencial.	Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. (Rodríguez, 2008).
Describir las competencias gerenciales que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Competencias gerenciales que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas de tipo gerencial que poseen los Directivo y Docentes y los ayudan a gestionar eficientemente los centros educativos (Quinn, 2005)
Señalar la factibilidad de diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Factibilidad de diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente se determina sobre un proyecto. (UPEL, 2012)
Diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda.	Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda.	Conjunto de estrategias, actividades o instrucciones secuenciales que describen, definen o caracterizan la realización de una acción en Gerencial.

Fuente: La Autora (2013).

Definición Operacional

Un aspecto importante a considerar en algunas investigaciones es la Operacionalización de las Variables, definida por Arias (2012) como aquella que “....establece la variable, los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición” (p.63) todo ello a efectos de poder observarla, mediarla o manipularla, con el propósito de responder a las interrogantes y darle cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

De lo anterior se desprende que constituye un manual de instrucciones para el investigador, ya que le ayudan a definir las variables de los objetivos de tal manera que éstos puedan ser comprobados. Una definición operacional asigna un significado a una variable, especificando las actividades u “operaciones” necesarias para medirla o manipularla. Por tanto, cuando se define operacionalmente un término como se indica en el Cuadro 1, se pretende señalar los indicadores que van a servir para la realización del fenómeno que ocupa la investigación, de ahí que en lo posible se deban utilizar términos con posibilidad de medición.

Las variables serán operacionalmente medidas mediante las dimensiones, indicadores, subindicadores e ítems, (Ver **Cuadro 3.**)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el acopio de los datos pertinentes en función de los objetivos definidos en la presente investigación es necesario aplicar técnicas e instrumentos que faciliten y aseguren este proceso. En este sentido, a continuación se indican las técnicas e instrumentos que se seleccionarán para efectos de la investigación a desarrollar, la cual se llevará a efecto en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, ubicada en Ocumare del Tuy, Estado Bolivariano de Miranda.

Técnicas de Recolección de Datos

En el caso de esta investigación, la técnicas de recolección de dato que se seleccionará en el presente estudio, ubicado dentro de la modalidad denominada,

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda.

Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrum.
					Dir.	Doc.
Diagnosticar los conocimientos sobre Liderazgo que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia” sobre el área gerencial.	Conocimientos sobre Liderazgo que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia” sobre el área gerencial.	Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. (Rodríguez, 2008).	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Autócrata - Participativo - Liberal - Inspiración - Participación - Satisfacción - Eficacia Pedagógica 		
Describir las competencias gerenciales que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Competencias gerenciales que poseen los Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas de tipo gerencial que poseen los Directivo y Docentes y los ayudan a gestionar eficientemente los centros educativos (Quinn, 2005)	Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Rol Directivo - Rol de Coordinador - Rol de Facilitador - Rol de Innovador 		Cuestionario Escala Tipo Likert
Señalar la factibilidad de diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Factibilidad de diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”.	Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente se determina sobre un proyecto. (UPEL, 2012)	Factibilidad Técnica Factibilidad Social Factibilidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos - Equipos y herramientas - Participación Docente - Participación Representante - Costos de Aplicación - Infraestructura 		
Diseñar un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”,	Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”,	Conjunto de estrategias, actividades o instrucciones secuenciales que describen, definen o caracterizan la realización de una acción en Gerencia (Benkowszki 2013),			SE OPERACIONALIZA CON LA PROPUESTA	

Fuente: Elaborado por la autora (2013).

proyecto factible, será la Encuesta definida por Palella y Martins (2010) como aquella “...destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134). Por su parte Arias (2012) la conceptualiza como “...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).

Se puede aplicar personalmente o por correo, en forma individual o grupal. Esta técnica es considera por Veliz (2011) como “...un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas” (p.80). En lo que respecta a esta investigación, la técnica de la encuesta se aplicará al personal directivo (3) y docente con el objeto de dar respuestas a las interrogantes de la investigación. Entre el personal encuestados se encuentran: 6 docentes de la I Etapa y 7 docentes de la II Etapa).

Instrumentos de Recolección de Datos

De igual forma cuando se investiga un fenómeno en su manifestación real, se necesitan instrumentos confiables y pertinentes para el registro de la información. Para Palella y Martins (ob. cit.), un instrumento de recolección de datos es en principio, “...cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 137). Entre estos instrumentos se cuenta el cuestionario, el registro anecdótico, la lista de control, la escala de actitud, la escala valorativa y el test.

A efectos de la presente investigación se seleccionará un cuestionario, tipo escala de Likert, la cual se estructurará de 17 ítems con cinco opciones de respuesta, con escala. Siempre (S) 1, Casi Siempre (CS) 2, A Veces (AV) 3, Casi Nunca (CN) 4 y Nunca (N) 5, con la finalidad de comprobar la variable de esta investigación.

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refiere al “grado en que un instrumento de medición realmente mide la(s)

variable(s) que se pretende medir" (p.332). Para efectos de este estudio la validación será de contenido y de apariencia, por medio de un juicio de expertos, dos relacionados con la temática y un metodólogo, quien revisará y analizará cada uno de los ítems determinados por congruencia, claridad y pertinencia.

Para tal fin se le entregará a cada uno de los expertos la operacionalización de las variables, el instrumento y un formato de validación para registrar sus observaciones con respecto a cada uno de los ítems. Con atención a los resultados obtenidos de la validación por parte de los expertos se determinará: (a) reformulación de algunos ítems y (b) revisar redacción de algunos de ellos. De acuerdo a las observaciones y recomendaciones sugeridas por los expertos se diseñará la versión final del instrumento.

La confiabilidad según Hernández y otros (ob. cit.), alude "al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (p.332). En esta investigación, se aplicará el coeficiente Alpha de Cronbach mediante el cual se determinará la consistencia interna del instrumento que se elaborará. Asimismo se realizará una prueba piloto a diez (10) sujetos en la U.E. Estadal Consuelo Hernández, Cúa, lo que permitirá verificar la confiabilidad de su instrumento. Dicha prueba facilitará perfeccionar, ajustar y solucionar algunos inconvenientes en el instrumento.

La confiabilidad será clasificada de acuerdo a la tabla propuesta por González (1990), la cual será categorizada en base a los valores que aparecen en el **Cuadro 4**:

Cuadro 4.

Coeficiente de AlphaCrombach Confidabilidad

Rango	Magnitud
Menos de 0.20	No es confiable.
0.21 - 0.40	Baja confiabilidad
0.41 - 0.70	Moderada confiabilidad
0.71 - 0.90	Fuerte confiabilidad
0.91 - 1.00	Alta confiabilidad.

Procedimiento Metodológico a llevar a cabo

A fin de llevar a cabo la investigación se cumplirá con los siguientes pasos:

- Elaboración de un instrumento.
- Determinación de la validez del instrumento.
- Establecimiento de la confiabilidad de instrumento.
- Aplicación del instrumento a los sujetos de investigación.
- Procesamiento de los datos obtenidos en el instrumento aplicado.
- Análisis de los resultados.
- Interpretación de las consecuencias obtenidas.

Técnica de Análisis e interpretación de los Resultados

Para los fines de la presente investigación se utilizaran técnicas estadísticas. Los datos serán organizados, tabulados y modificados a través del procedimiento estadístico de frecuencia y porcentajes. Los resultados se presentaran en cuadros y gráficos para una mejor comprensión de los mismos.

Procedimiento para el Análisis e Interpretación de los Datos

Al obtener información a través de las diferentes técnicas e instrumentos seleccionadas para recolección de los datos e información, se procederá a realizar el análisis e interpretación de los mismos, para tal fin se elaborarán en forma manual una matriz de datos de doble entrada, en donde se tabularán las respuestas dadas por los sujetos que constituyen la muestra de estudio, a cada uno de los ítem.

Fases y Etapas de la Investigación

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, ésta se desarrollará cumpliendo las siguientes fases: Fase I: Diagnóstico; Fase II: Factibilidad y Fase III:Diseño de la Propuesta del Programa.

La Fase de Diagnóstico, tendrá como propósito la descripción de la situación actual mediante el instrumento que se aplicará a los docentes de la I y II Etapa en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, ubicada en Ocumare del Tuy, Estado Bolivariano de Miranda.

La Fase de Factibilidad: Debido a que la investigación que se pretende desarrollar, se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible, se requiere realizar esta fase, la cual está dirigida a determinar sobre la base del análisis e interpretación de los resultados, el diseño de un Programa Gerencial basado en un Liderazgo Participativo dirigido al personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria en la Concentración Escolar Bolivariana “La Acequia”, Estado Bolivariano de Miranda; por tal motivo, se requiere la necesidad de explicar los aspectos o sub-fases: Legal, institucional, técnico y económico.

En el aspecto económico: los gastos que genere, los serán cubiertos por la autora de la investigación.

Fase de Diseño: El diseño de la Propuesta del Programa se fundamentará en los resultados del diagnóstico. Está dirigido a los docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria con la finalidad de: hacer más efectiva la participación de los docentes en las actividades administrativas y que el liderazgo que se ejerce desde en forma descendiente (Dirección-Docentes), sea más colaborativo, participativo, que favorezca el clima organizacional y ayude a conseguir la calidad educativa que se requiere en la institución.

Cronograma de Actividades (Plan de Trabajo) a Desarrollar Inherente al Trabajo de Grado

En el Cuadro 5, se presenta el cronograma de actividades a desarrollar del trabajo de grado titulado Programa Gerencial Basado en un Liderazgo Participativo Dirigido al Personal Directivo y Docentes de la I y II Etapa de Educación Primaria, Concentración Escolar Bolivariana La Acequia, Estado Bolivariano de Miranda.

Cuadro 5
Cronograma de Actividades a Desarrollar Correspondiente al Trabajo de Grado

Actividades	FEB 2013	MAR 2013	ABRIL 2013	MAYO 2013	JUN 2013	JUL 2013	AGOS 2013	SEP 2013	OCT 2013	NOV 2013
Revisión de la literatura										
Asesorías con el Tutor										
Consultas de Tesis										
Planteamiento del Problema										
Elaboración del Marco Teórico										
Elaboración del Marco Metodológico										
Diseño de instrumentos de recolección de Información										
Aplicación de los instrumentos.										
Procesamiento, análisis e interpretación de la información										
Diseño de la Propuesta										
Presentación del informe escrito, defensa del trabajo de Grado										

REFERENCIAS

- Arévalo, J. (2007). **Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** 5ta. Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación.** Caracas, Venezuela. Editorial: BL Consultores Asociados.
- Barros, E. (2007), **¿Cómo evaluar el desempeño docente?** Universidad Santa María. Decanato de Estudios de Postgrado. Dirección de Educación.
- Bautista, M. (2006). **Manual de Metodología de Investigación.** Caracas, Editorial: Gráficas Litocentro.
- Benkowszki, N. (2013), denominado **Programa de Gerencia para lograr la Integración Escuela-Comunidad basado en un estilo de Liderazgo Participativo en la Educación Primaria I y II Etapa de la U.E.E. “Andrés Bello” Municipio Rafael Urdaneta Cúa. Estado Bolivariano de Miranda.** UPEL, Caracas. Trabajo de grado no publicado.
- Birman B. (2004). **Función de Control en la Administración.** México. Editorial Cander C.A.
- Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 5453.** (Extraordinaria), Diciembre, 15, 1999.
- Cornielez, D. (2012). **Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica en el Municipio “José Tadeo Monagas” del Estado Guárico.** Trabajo de grado no publicado.
- Ferreira, F. (2009). **Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altavista de Orituco de la 3^a Etapa y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones.** Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenaria de Aragua.
- García, G. (2007). **Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica.** Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.

Gil, F. (2007), " **Liderazgo** ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

Graffe, G. (2007). **Gestión educativa para la transformación de la escuela**. Escuela de Educación. Universidad Central de Venezuela. Revista de Pedagogía. ISSN 0798-9792.

Hernández, Fernández y Baptista (2005), **Metodología de la Investigación. 2da. Edición. México: Mc Graw Hill.**

Ley Orgánica de Educación 2009, **Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.929**, de fecha 15 de Agosto de 2009

Marín, J. (2004). **La Dirección, el liderazgo y la supervisión escolar**. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial IPASME.

Matsushita, K. (2006). **Claves de un buen gerente**. Lima, Peru. Edic.Kyodai.Trading Corporation S. A.

Medina, C. (2009), Programa basado en el Liderazgo Participativo dirigido al personal directivo de la Escuela Básica "Consuelo de Rodríguez" de Yaritagua. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Municipio Peña, Estado Yaracuy. Trabajo de grado no publicado.

Méndez, R. (2006). **Teoría del Liderazgo Participativo**. Primera Edición. Colombia. Editorial: Universidad de Medellín.

Morales (2008). **Relación entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla-2008**. Perú. Trabajo de grado no publicado.

Moreno, M. (2008). **El liderazgo participativo como estrategia para mejorar las actitudes emprendedoras de los directivos y docentes del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, Extensión El Dividive. Municipio Miranda. Estado Trujillo**. Trabajo de grado no publicado.

Ordoñez, E. (2011). **Liderazgo Educativo y Mediación como estrategia gerencial para Educación Media general en organizaciones educativas**. Maracaibo, Estado Zulia, Trabajo de grado no publicado.

Palella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. (2^a. ed.) Caracas Venezuela: FEDUPEL.

Pérez A. (2006). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. 2^a Edición. Caracas, Venezuela. Editorial: Fedeupel.

Quinn, R. (2005). **Maestría en Gestión de las Organizaciones.** Traducción, Carmen León Pérez. Madrid-España: Ediciones Díaz Santos.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. Decreto N° 313. **Gaceta Oficial N° 36.787 (Reforma) del 16/11/1999.**

Romero, L. (2009). **La Gerencia Educativa en Venezuela.** UPEL. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Caracas: Venezuela.

Sánchez, D. (2010). Perfil del Gerente Educativo. Disponible en: <http://gerenciaeducativaenvenezuela.blogspot.com/2010/10/perfil-deseable-del-del-gerente.html>. [Consulta: Junio 19, 2014]

Silva, Y. (2008), **Indicadores de la formación en el área de Recursos Humanos y Liderazgo del Formador.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Barcelona, España.

Sisk, H y Sverdlik, M (2006). **Administración y Gerencia de Empresas.** South-Western Publishing CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.

Tamarit, C. (2006). **Dirección: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Motivación y Comunicación.** Febrero. 2006.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Fondo Editorial UPEL. Caracas, Venezuela.

Universidad Santa María, (2010). **Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los Trabajos Especiales de Grado.** Caracas: Autor.

Veláz, F. (2008). **Liderazgo Participativo en el desempeño organizacional.** Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Lara. Trabajo de Grado no publicado.

Veliz, A. (2011). **Como hacer o defender una tesis.** 21ava. Edición. Caracas, Venezuela. Editorial.

Referencias Electrónicas

Rodríguez, E. (2008), **El liderazgo y sus estilos. Ensayo.** Artículo en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml#esstilos> [Consulta: Julio 6, 2013]

Zermeño F. (2004). **Liderazgo participativo y Sistemas de Calidad**. Disponible en línea: <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal004.htm>. [Consulta: Junio 8, 2013]