

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

**EL GERENTE EDUCATIVO COMO LÍDER. PROGRAMA DE FORMACIÓN  
DE LÍDERES EDUCATIVOS. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ESTADAL  
ESTADO MÉRIDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE RUBIO, ESTADO  
TÁCHIRA.**

**Autor:** Carlos Arturo Cañas Rozo

C.I. 22634283

**Tutora:** Msc. Yosberna Durán

Rubio, octubre de 2022



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
PATRIMONIO HISTÓRICO CULTURAL DE LA CIUDAD DE RUBIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano **CARLOS ARTURO CAÑAS ROZO**, cédula de identidad **V- 22 634 283**, para optar al Título de Magíster en Gerencia Educativa, cuyo título es: **EL GERENTE EDUCATIVO COMO LÍDER. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ESTADAL ESTADO MÉRIDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE RUBIO, ESTADO TÁCHIRA**, y considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Rubio, a los 27 días del mes de octubre de 2022.

---

**Msc. Yosberna Durán  
C.I.: 19 033 817  
Tutora**

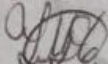




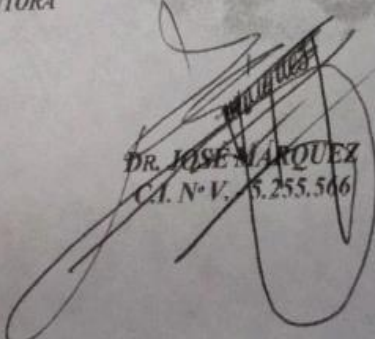
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SECRETARÍA

**A C T A**

Reunidos el día jueves, veinte de octubre del dos mil veintidós, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Ciudadanos: **YOSBERNA DURÁN (TUTORA)**, **DARWIN ORDUZ** Y **JOSÉ MÁRQUEZ**, Cédulas de Identidad Nros. V.- 19.033.817, V.- 16.232.771 y V.- 5.255.566, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 542 con fecha del 23 de marzo de 2021, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducientes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: "**EL GERENTE EDUCATIVO COMO LÍDER. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ESTADAL ESTADO MÉRIDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE RUBIO, ESTADO TÁCHIRA.**", presentado por el participante **Cañas Roza Carlos Arturo**, Cédula de Identidad N° V.- 22.634.283, como requisito parcial para optar al título de **Magister en Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO**, en fe de lo cual firmamos.

  
**Msc. YOSBERNA DURÁN**  
C.I. N° V. - 19.033.817  
TUTORA

  
**Msc. DARWIN ORDUZ**  
C.I. N° V. - 16.232.771

  
**DR. JOSÉ MÁRQUEZ**  
C.I. N° V. - 5.255.566



MGE-00 02- A-2022

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro al Único y Soberano Dios, Fuente de toda sabiduría, por estar siempre conmigo y darme de su fuerza para seguir adelante, a Él sea la honra y la gloria.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a mi esposa Leida de Cañas y a mis hijos Meily, Carlos Daniel y Adrián por sus oraciones a mi favor y apoyo incondicional.

A mi madre y mis hermanos, quienes fueron un apoyo moral en este nuevo logro en mi vida.

Agradezco a mi tutora Msc. Yosberna Durán, por su ayuda y aporte en la elaboración de esta tesis.

Agradezco muy especialmente a mi hermana, la Dra. Ana Yuly Fajardo, por animarme a seguir adelante y ser un soporte importante en el logro de esta Maestría.

A todos, muchas gracias, Dios los Bendiga.

## ÍNDICE

	p.p.
<b>LISTA DE CUADROS</b>	iv
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	v
<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	2
Planteamiento del problema.....	2
Objetivos de la investigación.....	8
Justificación e importancia.....	9
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	12
Antecedentes de la investigación.....	12
Bases Teóricas .....	16
Referentes Legales .....	28
Operacionalización de variables.....	29
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	30
Tipo de Investigación.....	30
Escenario de investigación.....	32
Población y muestra .....	32
Técnica para recolectar información .....	33
Diseño del instrumento.....	33
Validación del instrumento.....	33
Técnicas para analizar la información.....	35
<b>IV. ANÁLISIS E INTERPETACIÓN DE LOS RESULTADOS...</b>	36
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	60
<b>VI. PROPUESTA</b> .....	63
Conclusiones y recomendaciones de la propuesta.....	85
<b>REFERENCIAS</b> .....	86
<b>ANEXOS</b>	
Cuestionario aplicado a los docentes.....	97

## LISTA DE CUADROS

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>pp.</b>
1.	Cuadro 1. Modelo de liderazgo instruccional (o pedagógico) de Hallinger .....	22
2.	Cuadro 2. Modelo de liderazgo directivo.....	23
3.	Cuadro 3. Modelo de liderazgo transformacional.....	24
4.	Cuadro 4. Operacionalización de variables .....	28
5.	Cuadro 5. Tabulación de instrumento de recolección de información .....	36
6.	Cuadro 6. Taller 1. 21 Cualidades indispensables de un líder.....	73
7.	Cuadro 7. Taller 2. 21 Leyes irrefutables del liderazgo.....	78
8.	Cuadro 8. Taller 3. Trabajo en equipo .....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

N°	DESCRIPCIÓN	pp.
1.	Gráfico del ítem N° 1 aplicado a los docentes.....	37
2.	Gráfico del ítem N° 2 aplicado a los docentes.....	38
3.	Gráfico del ítem N° 3 aplicado a los docentes.....	39
4.	Gráfico del ítem N° 4 aplicado a los docentes.....	40
5.	Gráfico del ítem N° 5 aplicado a los docentes.....	41
6.	Gráfico del ítem N° 6 aplicado a los docentes.....	42
7.	Gráfico del ítem N° 7 aplicado a los docentes.....	43
8.	Gráfico del ítem N° 8 aplicado a los docentes.....	44
9.	Gráfico del ítem N° 9 aplicado a los docentes.....	45
10.	Gráfico del ítem N° 10 aplicado a los docentes.....	46
11.	Gráfico del ítem N° 11 aplicado a los docentes.....	47
12.	Gráfico del ítem N° 12 aplicado a los docente.....	48
13.	Gráfico del ítem N° 13 aplicado a los docentes.....	49
14.	Gráfico del ítem N° 14 aplicado a los docentes.....	50
15.	Gráfico del ítem N° 15 aplicado a los docentes.....	51
16.	Gráfico del ítem N° 16 aplicado a los docentes.....	52
17.	Gráfico del ítem N° 17 aplicado a los docentes.....	53
18.	Gráfico del ítem N° 18 aplicado a los docentes.....	54
19.	Gráfico del ítem N° 19 aplicado a los docentes.....	55
20.	Gráfico del ítem N° 20 aplicado a los docentes.....	56



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

**EL GERENTE EDUCATIVO COMO LÍDER. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ESTADAL ESTADO MÉRIDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE RUBIO, ESTADO TÁCHIRA.**

Autor: Carlos Arturo Cañas Rozo

Tutora: Msc. Yosberna Durán

Fecha: octubre de 2022

**RESUMEN**

La gerencia educacional es un área de gran importancia en el ámbito de la organización y el adecuado desempeño del sistema educativo. El liderazgo que se ejerce en el ambiente escolar integra un sistema de acciones gerenciales que influirán de manera positiva o negativa en el desarrollo de la institución educativa. Por tal razón, el objetivo principal de esta investigación es: Diseñar un programa de formación en el tema de liderazgo como medida de fortalecimiento para la gerencia de la Unidad Educativa Estadal “Estado Mérida”, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira. A través de esta investigación se pudo realizar un diagnóstico de la función gerencial en esta institución. Asimismo, se describen las funciones y cualidades de una gerencia transformacional y se elaboran unos talleres de formación docentes con la visión futura de formar líderes educativos que desarrollarán las funciones gerenciales de la institución. Este estudio epistemológicamente se encuentra ubicado dentro del paradigma cuantitativo, con apoyo en una investigación de campo, de carácter descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible. La técnica de recolección de información escogida fue el cuestionario, por medio del cual se realizar veinte (20) planteamientos a veinte (20) docentes de Unidad Educativa Estadal “Estado Mérida”, los cuales conforman los sujetos de investigación. La validación del cuestionario fue de contenido a juicio de expertos y la confiabilidad se realizará a través del procedimiento Alpha de Cronbach. El análisis de los resultados se realizó utilizando la técnica de análisis cuantitativo aplicado al cuestionario. De esta manera, se estableció la importancia de la formación docente en el área del liderazgo transformacional para el cumplimiento de las funciones gerenciales en la institución educativa.

**Descriptor:** Gerencia educativa, liderazgo transformacional, formación docente, perfil profesional.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual enfrenta enormes desafíos, la etapa del conocimiento en que se vive presenta a las sociedades un conjunto de cambios en constante movimiento. Estos cambios representan una mejora o un desequilibrio en cuanto a la organización y ejecución del liderazgo gerencial en las instituciones educativas, pues demuestran la necesidad de diversas formas de actuación que garanticen el progreso o la transformación de la realidad actual. La dirección y gerencia de una institución requiere de un conjunto de capacidades y características propias tanto del gerente como del sistema al que representa. Por ejemplo, si se es gerente de una institución educativa, además de la injerencia de la propia institución, esta labor va a depender del sistema que rija la educación actual. Esto es, el gerente debe adecuar su forma de gestionar a los intereses y necesidades tanto del sistema como de la población a la cual está dirigiendo.

No obstante, esta labor no de fácil ejecución pues se requiere de un proceso sistemático que garantice la buena gestión del centro, y; por consiguiente, el desarrollo progresivo de la sociedad. Por tal razón existe una forma de garantizar la organización y el logro de los objetivos a partir de un trabajo colectivo dirigido por un gerente y realizado por todo el personal de la empresa o institución. Esta forma de actuación se denomina "Liderazgo transformacional", el cual está enfocado en la selección y el análisis de las mejores formas de actuación que permitan el éxito de la organización. Es por ello, que el propósito de este trabajo es analizar los distintos enfoques y modelos de la gerencia educativa con énfasis en el liderazgo transformacional, con el fin de presentar esta forma de gerencia como estrategia garante del alcance de los objetivos y metas a partir de un plan de formación propio del entorno educativo.

Las diversas instituciones y toda la entidad educativa tienen el deber de promover una actitud gerencial transformacional, que asegure el permanente

desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Así, se podría afirmarse que la gerencia educacional es un proceso que permite a una institución ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, permitiendo el desarrollo institucional y asegurando su crecimiento sostenido. Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias gerenciales competitivas, planificadas e implementadas oportunamente.

A todos les compete trabajar por una cultura positiva, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional, más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a las tareas planificadas. Sin olvidar que el gerente debe adecuar su forma de gestionar a los intereses y necesidades tanto del sistema como de la población a la cual está dirigiendo. Un ingrediente que hace feliz al quehacer profesional es el impulso de la transformación, la mejora y la innovación, que será de beneficio para todos. De esta manera se plantea en esta investigación, un estudio sistemático y argumentado, sobre la base del liderazgo transformacional y estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I está referido al planteamiento del problema, objetivos del estudio y la justificación e importancia de la investigación. El Capítulo II presenta el marco teórico, que integra los antecedentes, los referentes teóricos y legales que sustentan el estudio. En el Capítulo III, se describe el marco metodológico que señala el tipo de investigación, los sujetos, las técnicas de recolección y análisis de datos, junto con el proceso para la validación y confiabilidad del instrumento seleccionado. En el Capítulo IV se presentan y se analizan los resultados del instrumento. En el Capítulo V se realizan las conclusiones y recomendaciones, y, en el Capítulo VI se desarrolla la propuesta de esta investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

La gerencia es una de las áreas más difíciles de desarrollar en cualquier ámbito de la sociedad, pues implica una diversidad de cualidades específicas que integran el conjunto de capacidades individuales y colectivas para liderar con propiedad todo tipo de organización. En el campo educativo el trabajo del gerente como líder es una actividad compleja, debido a que se tienen que integrar varias áreas que son diferentes: el área administrativa, el área de la profesión docente, el área de los alumnos y representantes y el área del personal de apoyo que labora en la institución. Cada ámbito representa una parte importante dentro de una escuela porque cumplen funciones específicas para el completo desarrollo institucional y educativo.

Ser gerente y líder educativo requiere de un alto conocimiento en cada una de las áreas que integran una institución. Cuando se trabaja con talento humano es necesario un desempeño eficiente en el trato y aprovechamiento de los recursos profesionales y materiales. Un buen gerente debe tomar decisiones que se orienten a mejorar la calidad de la institución educativa que lidera, con el propósito de garantizar una gestión que fortalezca el desempeño institucional en un alto nivel de armonía, credibilidad, confianza, motivación a todo el personal que allí labora.

Cuando se perciben estas cualidades en el gerente como líder, se puede decir que se está desarrollando un trabajo de calidad, pues el logro de los objetivos depende, en mayor parte, del compromiso del gerente. No obstante, un líder que no motiva, que no planifica, que no orienta, difícilmente podrá ver resultados positivos y mucho menos, crecimiento en la institución

educativa. En efecto, el entorno laboral en los escenarios formativos depende de la gerencia educativa, por medio de la cual se generen condiciones laborales favorables para que los docentes y todo el personal desarrollen un trabajo de calidad en un ambiente agradable en donde todos se sientan satisfechos.

De acuerdo con Vélez, et al. (citado en Torcatt, 2020): “El líder desarrolla la habilidad de observar la destreza diferencial de cada individuo, esa multiplicidad (no homogeneidad) de los individuos es lo que hace magnánimo y fuerte al equipo” (p.3). Es sobre esa individualidad en la multiplicidad, que se construyen los equipos de trabajo que conforman una institución educativa, pues se aprende a convivir con las diferentes personalidades y capacidades de cada uno de los que hacen vida laboral dentro de ese espacio. Por tal razón, es necesario que el gerente reconozca y gestione el potencial humano que tiene a su cargo, porque de esa manera se podrán aprovechar los recursos humanos y materiales, y tratar de solucionar de una mejor forma los problemas y necesidades que resultan en ese espacio.

Al respecto, Ruiz (2013) sostiene que “la acción del líder debe centrarse en implicar, motivar y animar a todos los miembros de una comunidad educativa a participar y desarrollar lo mejor de sí mismos en las tareas asignadas” (p.88). Esto significa que, en la medida en que exista un adecuado ambiente de trabajo, cada uno de los que allí laboran cumplirá con sus funciones de una manera acertada. No se trata de complacer y ser condescendiente con todos, sino de generar el correcto desempeño de las labores de acuerdo con las potencialidades y habilidades profesionales que corresponden a cada persona en su área de trabajo.

De ahí que, un buen líder gerencial guiará un trabajo de calidad en beneficio de todos los que conforman la comunidad educativa y la sociedad en general. En palabras de Torcatt (2020)... “se puede decir que es el encargado de promover, organizar y dirigir el funcionamiento de las diferentes estructuras del organigrama que conforman la Institución.” (p.4). En tal sentido, la gestión

de un buen gerente permitirá que se generen las condiciones necesarias para que se desarrolle el acto educativo. Si bien es cierto que un docente puede cumplir un liderazgo gerencial desde el aula de clase, también lo es que cuando un director cumple con sus funciones de forma cabal y organizada, todos los protagonistas del sistema educativo salen beneficiados.

Es importante que las personas con funciones gerenciales, específicamente los directores, tengan el conocimiento sobre los principios de la gerencia y todo lo que implica liderar una institución de carácter educativo. De esta manera, el director verá reflejado en el personal a su cargo un liderazgo orientado a tomar decisiones oportunas, que provengan de la participación activa de todos, donde se mantiene el respeto interpersonal como requisito para proteger la armonía en el espacio educativo, durante el cumplimiento de las labores profesionales. Se trata de generar o canalizar las condiciones de trabajo favorables de manera que cada individuo realice su trabajo con excelencia, siempre pensando en el bien común y en la suma de cada esfuerzo por mejorar la institución.

En el ámbito empresarial se escucha con frecuencia que los empleados son las personas más importantes de la empresa, pues si ellos están bien dentro de su entorno laboral, ellos realizarán un mejor trabajo y aumentarán las ganancias de la compañía. Así mismo ocurre en el ámbito educativo, cuando los profesionales que allí laboran se sienten en un ambiente agradable y armónico, el clima organizacional de la institución fluye sin complicaciones y se generan mejores oportunidades formativas. Pero, sin que suene a utopía, lograr esta armonía gerencial es un trabajo sumamente complejo, pues se trabaja con multiplicidad de formas de pensamiento, valores y desempeño profesional que hacen del liderazgo gerencial una labor para una persona con cualidades específicas. Esto significa, que a criterio del investigador, no todos los profesionales de la educación poseen las habilidades gerenciales para ser un buen líder.

Sobre la base de lo anterior, se plantea la situación que es objeto de estudio, el liderazgo gerencial por parte del director y los docentes de una institución, en este caso específico, con el escenario de investigación en la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la Ciudad de Rubio, Estado Táchira, Venezuela. Se plantea con este estudio la oportunidad de indagar sobre la formación del liderazgo gerencial que tienen y debieran tener los directores y docentes que cumplen estas funciones o proyectan asumir cargos gerenciales en alguna de sus etapas de desarrollo profesional. Debido a que se estima que todo gerente debe poseer las cualidades propias de un líder para cumplir con una gestión educativa pertinente y proactiva dentro de la institución que representa.

Cuando se habla de instituciones educativas se piensa inmediatamente en la persona que está al frente, son ellos, en gran parte, los responsables del éxito y crecimiento de su institución, puesto que guían y orientan a su personal al logro de los objetivos formativos y profesionales. En este sentido, el gerente educativo tiene en sus manos la oportunidad de demostrar lo que es capaz de hacer, lo que es como persona y como líder frente a las diversas situaciones que se presentan en los entornos de enseñanza. No se trata solo de cumplir con un cargo o nombramiento gerencial, se trata de saber identificar el potencial y capital humano que forma parte de una institución. Se trata de aprovechar al máximo las cualidades y oportunidades y saber canalizar también las dificultades y debilidades que pueden existir en su personal.

Con referencia en ese aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que existen en un entorno escolar se puede afirmar que es posible trabajar desde la diversidad de pensamiento y de habilidades pero con una visión o enfoque colectivo. He ahí la dificultad para los líderes gerenciales de las instituciones educativas, en poder integrar esa pluralidad de perspectivas y organizarlas de manera tal que se aprovechen las diferentes potencialidades que se manifiestan en todo equipo de trabajo. Sobre esta base se argumenta la importancia de que las instituciones educativas cuenten con

líderes gerenciales que manifiesten habilidades especiales en el manejo de todo el personal que integra su capital humano. Por tanto, se plantea como supuesto que no todos los profesionales de la educación tienen esas habilidades particulares para asumir cargos gerenciales.

Con atención en los planteamientos anteriores se formulan algunas interrogantes que permitirán establecer los objetivos de investigación:

¿Cuáles son las cualidades liderazgo prevalece en los gerentes educativos de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida de la ciudad de rubio municipio Junín?

¿Cómo es la función del gerente como líder para la formación de un clima laboral productivo y eficiente adaptado a las necesidades del entorno educativo?

¿Qué se puede proponer para incentivar a los directivos y al personal docente en cuanto a su formación y desarrollo en el liderazgo gerencial?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un programa de formación en el tema de liderazgo como medida de fortalecimiento para la gerencia de la Unidad Educativa Estadal “Estado Mérida”, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira.

### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar cuales son la cualidades de liderazgo que se ejercen en la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira.
- Describir la función del gerente como líder en la institución educativa para la formación de un clima laboral productivo y eficiente adaptado a las



necesidades del entorno.

- Elaborar talleres de formación docente con la visión futura de formar líderes educativos que desarrollarán las funciones gerenciales de la institución.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El tema del liderazgo gerencial es de gran importancia en la búsqueda del adecuado desarrollo de las instituciones educativas y todas las situaciones propias de su naturaleza formativa. Pensar en un gerente con cualidades de liderazgo lleva a una condición de estabilidad en los procesos internos que se originan en estos escenarios, pues ofrece la confianza de integrar de la mejor manera todas las potencialidades de sus protagonistas en beneficio de la población en general. Por tal motivo, la consolidación de un sistema de organización pertinente en estos espacios origina un clima gerencial capaz de establecer el orden funcional por medio del cual se aprovechen todos los potenciales humanos, intelectuales y materiales que posee la institución.

En este sentido, la gerencia educativa y, específicamente, el liderazgo gerencial son un tema que debe tomarse con mucha seriedad y confiabilidad en el contexto actual, pues de allí dependerá el correcto funcionamiento de las instituciones educativas en todos los escenarios que integra. Por tanto, se justifica la investigación sobre la base de la necesidad de formación en el liderazgo para todos los docentes que busquen puestos gerenciales en los planteles educativos. Esto se plantea argumentado con el pensamiento crítico del investigador de que no todos los docentes están debidamente capacitados para cumplir estas funciones directivas en el área de la educación.

Las diversas situaciones por las que atraviesa el ámbito educativo a nivel global, advierte sobre la necesidad de líderes gerenciales que estén altamente preparados y comprometidos para enfrentar las nuevas realidades que se presentan en la sociedad. De esta manera, se hace pertinente el diseño de un plan de formación para el liderazgo gerencial que se desarrolle en todos

los planteles educativos, con la intención de desarrollar en todos los profesionales de la educación, la cualidades necesarias que se estima debe tener un líder educativo, y sobre todo, un gerente institucional.

Sobre esta base, se argumenta el desarrollo de esta investigación, pues sirve para realizar una valoración de las necesidades de la gerencia educativa, a partir de la identificación de las necesidades educativas y del criterio que tengan quienes laboran en la institución sobre el tema del liderazgo gerencial en cuanto al perfil profesional y humano que debiera tener todo gerente de una institución educativa. La investigación beneficiará directamente a la gerencia de la escuela Unidad Educativa Estatal Estado Mérida, al profesional docente y a todo el personal que hace vida en la institución, ya que su ejecución brindará aportes teóricos y prácticos que sienten bases sólidas y ayuden el mejoramiento del clima laboral de la institución.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación permitirá conocer los diferentes sustentos teóricos que enriquecen y gestionan los procesos académicos y gerenciales a nivel educativo. Asimismo, se presentará la base argumentada del liderazgo gerencial y su poder transformacional sobre el potencial humano y profesional de una institución educativa. De esta manera, se ayudará a los participantes a gestionar el conocimiento del tema en estudio y por tanto la lógica del pensamiento que se debe seguir para presentar los resultados científicos alcanzados por el estudio.

Por tanto, la investigación es de utilidad práctica, ya que mediante su desarrollo se busca explicar con claridad la serie de opciones ideológicas y pedagógicas que enfrentan los gerentes educativos cuando intentan mejorar la calidad de la educación y cómo esta influye en el clima laboral y organizacional de la institución. Asimismo, se indagará sobre las cualidades de liderazgo gerencial que se desarrollan en la institución, pues mediante el desarrollo de la investigación se busca diseñar una propuesta que contribuya al mejoramiento de la gerencia de la escuela Unidad Educativa Estatal Estado Mérida, y, a través de un análisis detallado de su realidad, se procederá a

diseñar un plan de formación a través de la realización de talleres de capacitación en temas de liderazgo gerencial.

Por su parte, desde el punto de vista metodológico, el estudio propicia la reflexión, el intercambio de saberes y de experiencias en torno la gerencia educacional sobre la base del liderazgo transformacional, pues se valora la formación de saberes propios de gestión académica y los procesos inmersos en el desarrollo ecuánime de una institución educativa. En igual forma esta investigación servirá de base para futuros estudios que se relacionen con este objeto de conocimiento, con el propósito de facilitar la ruta metodológica de la realidad sujeta que está siendo intervenida a través del proceso investigativo.

Desde el punto de vista social esta investigación contribuye a despertar procesos de pensamiento sobre la formación y desarrollo de cualidades de liderazgo gerencial, que se pondrán en práctica desde la óptica de la responsabilidad social y el pensamiento divergente en cuanto a la asunción de cargos gerenciales en las instituciones de educación. Por tanto, esta investigación beneficia al autor en el plano personal, pues ofrece la oportunidad de intervenir a través del conocimiento en la formación de líderes gerenciales que consoliden las cualidades necesarias para administrar, desde el punto de vista académico y laboral, todos los procesos que emergen en la realidad educativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La gerencia educativa es un tema que en los últimos años ha tenido una gran variedad de disertaciones como consecuencia de aplicar sus contenidos al campo de la educación. Importantes estudios en relación a este tema, han sido desarrollados para explicar la el rol del gerente educativo como líder en su entorno laboral, destacándose entre los principales resultados que la gerencia constituye un instrumento indispensable para que la institución obtenga un determinado nivel de éxito y por tanto beneficie el entorno laboral. Al iniciar el marco teórico es indispensable conocer otras investigaciones que anteceden a esta y que tienen relación con el objeto de estudio de este trabajo.

#### **Antecedentes del estudio**

Con referencia en el plano internacional, Duran (2010), realizó en una investigación denominada “El liderazgo situacional: una alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las relaciones humanas en las instituciones Educativas del Estado de Monte Rey “, en México, muestra como objetivo general analizar la importancia del liderazgo situacional como alternativa gerencial en los Departamentos y Coordinaciones de los Institutos de Educación Media, Diversificada y Profesional de la Entidad Federal en referencia. Para tal efecto, se realizó una descripción real de la situación que viven las Instituciones Educativas, en segundo término se hizo un análisis documental que sirvió para conformar el marco referencial que fundamenta teóricamente la investigación planteada. La muestra estuvo integrada por 108 Docentes entre los directivos, jefes de departamento, coordinadores y docentes de aula a quienes se les aplicó un cuestionario a fin de solicitar la

información necesaria. La metodología estuvo enfocada en una investigación descriptiva de campo, en el paradigma cualitativo, en cuanto a las teorías inmersas se encuentra la teoría de Liderazgo propuesta por el modelo de creación de roles, George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el Liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la red del Liderazgo y el modelo de contingencia Fiedler supone que la conducta del Líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

De los resultados obtenidos se concluye que: los encargados de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza aprendizaje, no son cónsona con las necesidades y expectativas que tienen los docentes en la actualidad. Existe la necesidad de establecer estrategias y poner en prácticas teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis que desde el punto de vista gerencial viven las instituciones Educativas del país.

Esta investigación aporta datos importantes que se tocan en el presente estudio, demuestra la importancia que tiene el director para practicar un buen liderazgo, lo cual se ve reflejado en el logro de los objetivos y en el desempeño de los docentes.

Otro estudio que permite servir de referencia es el de Rodríguez (2010), en su trabajo titulado “Actitud de apoyo Técnico Docente del Gerente Educativo”, cuyo objetivo general se enfoca en determinar la actitud que muestra el Gerente Educativo al momento de realizar los acompañamientos docentes, en sus conclusiones señala que el Director como eje principal de la institución que coordina, le corresponde dirigir, asesorar, guiar y orientar la acción Educativas; por ello es conveniente que se mantenga en una costaste búsqueda de herramientas e innovaciones, para promover y mejorar las estrategias de trabajo, y esta a su vez, se traduzca en el logro de un mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Fue un estudio descriptivo documental y de campo, donde se trabaja con una muestra de 18 docentes y

su percepción de la labor directiva. Entre las teorías inmersas se tiene la teoría de sistema de Lickert, quien aporta los indicadores a considerar para evaluar la labor Gerencial y la teoría del camino meta es un modelo de contingencia del Liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio state referente a la consideración e iniciación de estructura.

Este mismo autor señala un documento de la conferencia internacional sobre Planeamiento de la Educación, celebrada en Paris (1998), señalando que “la educación en Venezuela se ha llegado a convertir en una enorme empresa, donde los organismos y los métodos administrativos continúan iguales que al principio del siglo XX”; (p. 76), es decir, se administra la Educación como una gigantesca fábrica de un taller.

Este estudio es tomado como antecedente, ya que los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupan por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

Por su parte, Terán (2007), de la Universidad Fermín Toro presentó un trabajo de grado que tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de la Escuela Bolivariana “El Alto de Palo Alzado” Municipio Sucre del Estado de Portuguesa. La metodología desarrollada fue un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo y descriptiva, dirigida a una población de 10 sujetos entre directivos y docentes de la institución antes señalada. Los resultados confirmaron que en la institución objeto de estudio, los directivos ejecutan algunas estrategias que conllevan a un desempeño eficaz; sin embargo, se hacen necesarios reforzarlas en función de mejorar los procesos de comunicación, participación, integración, toma de decisiones y conflictos. De allí, que se propuso desarrollar un taller,

sobre estrategias gerenciales, entre ellas: la comunicación, delegación de funciones, resolución de conflictos, negociación.

Coz y coronel, (2008), los cuales realizaron un trabajo de investigación titulado; Las Relaciones Interpersonales del Directivo y Docentes y el Éxito Educativo de la Escuela Básica Pimentel Coronel Estado Carabobo. Este estudio se enfoca en el objetivo general de determinar la relación existente entre las relaciones interpersonales del director y los docentes, y su influencia en el desarrollo del proceso educativo. Para la realización de la investigación se utilizó un diseño de campo escogiendo la encuesta como técnica apropiada para la recolección de datos, la población estuvo conformada por un total de 35 directivos, como conclusión relevante establecen que existen fallas con respecto a las relaciones interpersonales que afectan el ambiente de armonía necesario para un buen desempeño laboral, pero que la misma puede ser superada siguiendo una serie de normas que conlleven el éxito y buen funcionamiento en el campo de trabajo educativo.

En relación con la presente investigación se consideró la importancia que confiere al aspecto relacionado con el liderazgo que debe ejercer el director en las relaciones interpersonales en el plantel y la propuesta de una serie de normas que deben ser gerenciadas por el director para que el proceso de las relaciones interpersonales se desarrolle de forma gratificante y beneficie el buen funcionamiento de las actividades del plantel.

Los trabajos de los autores antes señalados se consideran antecedentes de la presente investigación, por su orientación sobre la importancia que tiene el desempeño del directivo como líder, es el responsable de que todo marche bien en todas las áreas y el buen funcionamiento de la institución a su cargo, es el líder que con respeto y sabiduría hace que las relaciones interpersonales sean las mejores, y de esta manera alcanzar todas las metas que se propongan.

## **Bases Teóricas**

El apoyo teórico constituye el fundamento de esta investigación, pues una buena base teórica formará la guía sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se pueden analizar los resultados ni se pueden hacer los aportes que se estiman necesarios para intervenir en la realidad objeto de estudio. Por tal razón se plantean a continuación los cimientos teóricos que marcan la ruta epistemológica en esta investigación.

### **Gerencia**

La gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional (Drucker, 1970). Una definición sencilla que expone elementos básicos para comprender este tema. Es un trabajo, pues requiere de un esfuerzo, bien sea físico o intelectual, que sustenta la base de la acción en beneficio de algo o de alguien en un ambiente que establece un orden sistemático para lograr alcanzar un objetivo específico. Esta breve definición integra el proceso intervenir desde la planificación, ejecución y evaluación de las medidas de acción frente a diversas situaciones, de manera organizada.

La gerencia según lo explica Paz (1996): “Es la actividad en virtud de la cual suministra conocimiento para encontrar cómo el conocimiento genera resultados. El gerente es el responsable por la aplicación y los resultados del conocimiento” (p.8). Definición que agrega a la anterior: el conocimiento y los resultados, que junto al trabajo y a la organización, permitirá el alcance de los objetivos planteados. En igual forma, el mismo autor plantea que “La gerencia es el órgano genérico de la sociedad del conocimiento”. Dichos planteamientos organizan la información sobre la base de la gerencia, la cual es servir de ente regulador y organizador de las funciones que deben cumplirlas los sujetos para alcanzar los objetivos en los diferentes escenarios de la vida institucional.

Otra definición la plantean Gutiérrez y Mondragón (2019), en su verbo en infinitivo: “Gerenciar es guiar a las personas hacia la maximización de sus



fortalezas, llevándolos a nuevos lugares, abriendo caminos o creando nuevas realidades para nuestras organizaciones.” (p.77). Información que se contrasta con Alcarraz (2017) quien propone que “gerenciar es saber guiar a la organización hacia la maximización de sus fortalezas, es saber posicionar las fortalezas de las organizaciones en nuevos lugares, en lugares donde no tiene oportunidades, es saber abrir caminos donde no la hay”. (p.1). La diferencia entre estas dos definiciones que parecieran iguales radica en que la primera menciona que la gerencia es guiar mientras que la segunda indica que es saber guiar; por tanto, existe una divergencia entre quien solo dirige y quien sabe cómo hacerlo hasta lograr el máximo de las habilidades en el desempeño laboral.

La gerencia es una de las áreas más difíciles de llevar en una o institución, pues tomar el control y ganar el respeto de los que allí laboran es una de las acciones más complejas para la persona que toma el cargo de gerente. Cuando este se gana ese respeto y la admiración ya se puede contar con una parte avanzada del éxito para el logro de los objetivos y metas que se quieren alcanzar; sin embargo, es complejo llegar a esa condición, pues lograr la integración en medio de las divergencias es un nivel que no todos los gerentes logran establecer. Una empresa o institución requiere de una persona capaz de gerenciar y guiar sobre la base de la empatía y el respeto a sus compañeros, sin que se pierda de vista la exigencia y la valoración de la calidad y la profesionalidad.

### **Gerencia Educativa**

En el área educativa el gerente juega un papel muy importante dentro de los logros de la institución, son los encargados de liderar los procesos que se desarrollan y de estar atentos a que se realicen con eficacia y buen desempeño profesional. Un gerente de la educación es el encargado de que se establezcan criterios de ecuanimidad y justicia dentro de los entornos educativos, de manera que cada sujeto que hace vida en la institución cumpla

con sus compromisos y responsabilidades con excelencia. De ahí que, el comportamiento organizacional se desarrolla sobre la base de una adecuada gerencia, en donde se establezcan los planes de acción que pertenecen a cada área del ámbito educativo y se originen las condiciones más favorables para el desempeño de las funciones en un clima laboral agradable y proactivo.

Al respecto, Manes (citado por Monroy, 2013), afirma la importancia que tiene la Gerencia educativa en el logro de las metas y objetivos establecidos dentro de una institución educativa, y la define así:

La gerencia educativa institucional, es definida como el proceso de direccionamiento de una institución educativa por medio de la preparación de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, y como resultado veremos eficiencia administrativa, una buena relación con la comunidad y crecimiento en el área cultural. (p.17).

Sobre esta base recae la función principal de un gerente educativo o gerente institucional, pues debe existir un alto nivel de coherencia entre su perfil profesional y su proceder práctico en el ejercicio de sus funciones. En estos escenarios educativos es posible que se generen como mínimo tres posibles situaciones: La primera, un gerente con todo el perfil profesional para ejercer ese cargo pero sin cualidades gerenciales definidas y organizadas; es decir, está académicamente preparado pero no traslada ese conocimiento al contexto real inmediato. La segunda, el profesional que sin mérito o perfil profesional para esta función llegó a ocupar el cargo gerencial por imposición o ayuda de un ente superior, por lo cual no tiene la formación gerencial necesaria para ocupar con pertinencia y proyección ese cargo.

La tercera situación, la ideal, el profesional que está altamente preparado tanto en teoría como en práctica; es decir, tiene la formación profesional pertinente para ejercer funciones gerenciales y también sabe cómo ejecutarlas en el ambiente educativo. Sobre esta última opción es que se establece los estándares de desempeño gerencial, en el profesional que se ha

formado académicamente para este cargo y, por consiguiente, sabe cómo guiar a su personal en las distintas tareas que se requieren en los entornos educativos. Aquí reposa el deber ser de la gerencia educativa, en estar atentos en la necesidad de que quienes lideren las instituciones educativas sean personas capacitadas para enfrentar los retos y transformaciones que se generan continuamente en la educación como elemento importante e impactante a nivel social.

### **Procesos de la gerencia educativa**

La función de liderar y conducir una institución educativa lleva implícitos varios procesos interdependientes que garantizan el adecuado funcionamiento de las labores gerenciales. Procesos básicos como los planteados por Chiavenato (2009): planificación, organización, dirección o control, son inherentes al desarrollo de las actividades propias de la educación. Sin embargo, no se puede afirmar que todos los gerentes educativos cumplen estos procesos y atienden al significado integral de cada uno de ellos. Por tanto, la necesidad de formación en cuanto a las competencias gerenciales de los directivos y líderes es altamente importantes, pues, sobre esta base se establecerá y se demostrará el perfil profesional del gerente.

El proceso de planificación o planeación, representa la oportunidad de prever y organizar el plan de acción que se debe ejecutar en los diferentes escenarios y situaciones del quehacer educativo. Cuando se planifica se reduce el riesgo de la improvisación y de los problemas emergentes debido a la desorganización y falta de proyección administrativa; por tanto, se obtiene una visión anticipada de los posibles eventos que pueden originarse con determinadas formas de actuación y se pueden adelantar a sus efectos en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos a partir de la toma de decisiones.

La organización viene de la mano del proceso anterior, pues cuando se planifica se está estableciendo la ruta que debe cumplirse para la consecución

de los proyectos preestablecidos. Por medio de la organización se genera la estructura en correspondencia con las actividades de cada uno de sus miembros. Se delegan las responsabilidades y se determinan las funciones individuales y colectivas para el cumplimiento de las metas propuestas.

La dirección es el proceso que representa la manera en la que se conducen los proyectos. Para esta labor se requiere de la visión clara del gerente en la toma de decisiones que marquen el camino correcto hacia la consolidación de los objetivos previstos. Por medio de la dirección se pone en marcha lo establecido en los procesos anteriores de planificación y organización y se motiva a sus ejecutores a desarrollar al máximo sus potencialidades.

Por último está el proceso del control, pero este no debe tomarse como una medida autoritaria y dominante en la ejecución de los proyectos sino como la posibilidad de coordinar de manera sistemática las acciones que se deben emplear para el cumplimiento de lo establecido. Es a través de este proceso que se supervisan las funciones y se corrigen las posibles fallas o debilidades que pueden surgir en el desarrollo de las actividades. De ahí que, es un proceso de seguimiento y consolidación de los esfuerzos en beneficio del proyecto establecido a través del desarrollo del trabajo individual y colectivo.

Sobre la base de lo expuesto, se generan los procesos básicos de la gerencia educativa y sobre estos reposan todas aquellas cualidades, habilidades y destrezas que integran el perfil de un gerente. En igual forma, se pueden determinar aquellas debilidades o amenazas que surgen en el transcurso de la ejecución y que puede solventarse o atenderse a partir de las oportunidades y fortalezas que tengas dichos procesos. Significa entonces, que todo gerente educativo debe establecer con seriedad y compromiso la planificación, organización, dirección y control propios de su gestión.

## **Liderazgo gerencial**

Terry (citado por Monroy, 2013), define el liderazgo como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.” (p.53). En ese sentido, el liderazgo gerencial podría asumirse como la cualidad que tiene el gerente para asumir la iniciativa y coordinar los procesos de manera que se activen todos los protagonistas en el trabajo y la consecución de metas propuestas. El gerente como líder es capaz de conducir a su equipo de trabajo de manera efectiva y eficiente, con el propósito de alcanzar resultados favorables para todos los que participan en el proceso.

Unas de las metas de un director educativo como líder es el de ayudar a sus docentes a valorarse como profesionales, a animarles a seguir creciendo, un director líder que motiva hace que los educadores sean líderes también, para que el proceso educativo sea dinámico, expresivo y transformador. En los tiempos que se viven actualmente se necesitan profesionales con una calidad humana para enseñar y la única manera de cambiar la educación es que los educadores cambien. Por tal motivo, es necesario que se levanten líderes capaces de concienciar a los profesores a las buenas conductas y actitudes frente a sus educando y a la importancia de la excelencia educativa en todas sus etapas y escenarios de actuación.

Los líderes educativos son los motores de una institución son los que hacen que las cosas ocurran, los que abren las puertas al cambio a la transformación son los que orientan el camino para que los objetivos propuestos tengan los resultados esperados. El líder es el responsable de los cambios, las transformaciones, es quien hace que muchos se conviertan en líderes, aprovechando sus capacidades y habilidades de líder, son ellos unas de las claves para el éxito y mejora de una educación de calidad.

La responsabilidad que tiene un líder educativo es muy importante, él debe conocer muy bien a su personal, las capacidades y potencialidades de cada quien para aprovechar al máximo ese capital humano. Es por ello, que

un líder educativo no puede detenerse en el tiempo sino debe tener visión de futuro, proyectarse a nuevos conocimientos para el crecimiento tanto personal como institucional. Un líder educativo no es aquel que es autoritario ni el que manda más sino aquel que da oportunidades y crea ambientes propicios para un aprendizaje integral de todos los que integran su equipo de trabajo.

### **Modelos de liderazgo educativo**

Existe una clasificación diversa en cuanto al liderazgo, puesto que se generan diferentes enfoques y acciones que lideran la gerencia educacional. No obstante, en este apartado se presenta una selección realizada por Maureira (2017), quien especifica el modelo de liderazgo, sus dimensiones, funciones y acciones de acuerdo con su esquema de pensamiento y ejecución.

Una de las escalas más frecuentemente señaladas por la bibliografía, en relación con la dirección escolar es la que desarrolla Hallinger (Murphy y Hallinger, 1984), denominada PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale). Esta escala tuvo como objetivo medir el liderazgo instruccional (pedagógico) de direcciones de centros de educación primaria y secundaria. Las variables que considera este instrumento están basadas en tres dimensiones del liderazgo pedagógico directamente relacionadas con funciones vitales que debiera desempeñar este personal director. (p.3)

En este sentido, se presentan a continuación, tres modelos de liderazgo educativo que representan tres formas de gerenciar de acuerdo con los planteamientos propios de cada modelo-. Son perspectivas gerenciales que se enfocan en diferentes visualizaciones y acciones de desarrollar el liderazgo institucional.

## Cuadro 1

### Modelo de liderazgo instruccional (o pedagógico) de Hallinger

Dimensiones	Funciones	Acciones
Define la misión de la escuela	Establece las metas de la escuela.	Establece metas de lo que es posible lograr con un propósito en común, y con visión de futuro.
	Comunica las metas de la escuela.	Promueve una cultura escolar que comparte los valores y creencias de la organización sobre los que se sustentan los objetivos estratégicos de la escuela.
Gestiona el plan curricular-pedagógico de la escuela	Gestiona la contextualización del currículo.	Prioriza contenidos y desarrollo de habilidades más relevantes del currículo.
	Supervisa y evalúa la enseñanza.	Recorre las aulas de clases en acuerdo con los profesores.
	Monitorea el progreso académico estudiantil.	Planifica la enseñanza con base en el análisis de datos del progreso de los aprendizajes estudiantiles.
Fomenta un adecuado clima de aprendizaje escolar	Protege el tiempo de instrucción.	Implementa mecanismo para optimizar el tiempo de enseñanza en las aulas.
	Provee incentivos para los profesores.	Desarrolla una comunicación efectiva y entrega retroalimentación al profesorado.
	Provee incentivos para el aprendizaje.	Promueve una cultura de identidad con la escuela, en que estudiantes y docentes sienten recibir respeto.
	Promueve el desarrollo profesional.	Desarrolla comunidades profesionales de aprendizaje.
	Mantiene una alta visibilidad.	Promueve oportunidades de colaboración con el profesorado, fomentado un liderazgo compartido.

Fuente: Maureira (2017), con base en Hallinger (2012, p.8).

## Cuadro 2

### Modelo de liderazgo directivo

Dimensión	Definición	Prácticas
Mostrar dirección de futuro	Realizar el esfuerzo de motivar a las demás personas respecto de su propio trabajo, estableciendo un propósito moral.	Construcción de una visión compartida.
		Fomentar la aceptación de objetivos grupales. Altas expectativas .
Desarrollar personas	Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y la resiliencia, disposiciones que este necesita para continuar realizándolas.	Atención y apoyo individual a docentes.
		Atención y apoyo intelectual. Modelamiento -interacción permanente y visibilidad con estudiantes-.
Rediseñar la organización	Establecer condiciones de trabajo que le permitan, al personal, el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Construir una cultura colaborativa.
		Estructurar una organización que facilite el trabajo.
		Crear una relación productiva con la familia y la comunidad. Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades.
Gestionar la enseñanza y aprendizaje en la escuela	Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en el aula.	Dotación de personal
		Proveer apoyo técnico a los docentes-supervisión, evaluación y coordinación-.
		Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes. Evitar la distracción del Staff de lo que es el centro de su trabajo.

Fuente: Maureira (2017), con base en Weinstein y Muñoz (2012, p. 70).



### Cuadro 3

#### Modelo de liderazgo transformacional

Dimensiones	Subdimensiones	Actuaciones más relevantes
Propósitos	Visión compartida	Inicia procesos (periodos de reflexión, etc.) para que el profesorado se dedique al desarrollo colectivo de una visión compartida. Adopta una visión para la escuela, pero de forma que no se “adueña de otras visiones”. Clarifica el significado específico de la visión de la escuela (o de su propia visión para la escuela) en lo que se refiere a sus implicaciones prácticas para los programas, la enseñanza. Utiliza todas las oportunidades a su alcance para transmitir la visión de la escuela al personal, estudiantes y familias.
	Expectativas	Demuestra un compromiso infatigable con el bienestar estudiantil. Adopta con frecuencia normas de excelencia. Espera que el personal sea innovador, trabajador y profesional, incluyendo estas cualidades entre los criterios que utiliza para contratar nuevo personal. Establece límites muy flexibles para lo que hacen las personas, dándoles libertad de juicio y de acción, dentro del contexto de los planes generales de la escuela.
	Apoyo individualizado	Reconoce el trabajo del personal y da cuenta de ello mediante el elogio individual. Su opinión es concreta en lo que se está elogiando como “buen trabajo”. Conoce los intereses del profesorado y a partir de estos inicia diálogos para el cambio y la innovación.
Personas	Estímulo intelectual	Pone en tela de juicio presunciones básicas del personal sobre su trabajo, así como las prácticas y creencias inconsistentes o cuestionables. Anima al personal a experimentar nuevas prácticas sin utilizar la presión. Busca variadas fuentes de ideas nuevas, y las comparte con su personal. Visita otras escuelas en la búsqueda de nuevas ideas. Invita a docentes a compartir sus competencias con sus colegas. Busca de forma continua actividades positivas para la escuela e informa e informa de las que tienen lugar en ella.
	Modelaje	Participa decidida y activamente en diferentes actividades profesionales con docentes, planificando, modelando e indagando sobre prácticas de liderazgo. Confía en los juicios del profesorado y entusiasmo con su energía para hacer las cosas lo mejor posible.
Cultura		Fortalece la cultura de la escuela al clarificar la visión de la escuela para la colaboración del personal docente y para la atención al estudiantado y el respeto por estos. Comparte con el personal normas de excelencia, tanto para el personal como para estudiantes. Utiliza mecanismos para apoyar el trabajo en colaboración, asignando fondos para crear oportunidades de colaboración, creando proyectos en que la colaboración sea un proyecto útil, y contratando personal que comparta la visión de la escuela, sus normas y valores. Entabla comunicación directa y frecuente, utilizando todas las oportunidades para dar a conocer los objetivos de la escuela.

Fuente: Maureira (2017), con base en (Maureira, 2007, p. 155).

Existen otros modelos de liderazgo que se han estudiado en el transcurso del tiempo y que pueden aportar información valiosa sobre las diferentes perspectivas que se han establecido en esta área gerencial. Cada uno con sus fortalezas y debilidades, han querido explicar esta importante labor en los entornos educativos. Lo ideal sería fusionar los diferentes modelos y establecer una sola forma de actuación con fines y propósitos establecidos. Sin embargo, esta es una labor compleja pues todos los contextos educativos presentan diferencias en cuanto a su organización y funcionamiento; Por tanto, es deber de los líderes gerenciales buscar las soluciones y formas de intervención más idóneas de acuerdo con los fenómenos particulares que emergen en sus contextos.

Se vive en un mundo de transformaciones y cambios en muchas áreas del mundo globalizado que requieren de adaptaciones, modificaciones y mejoras de acuerdo con la situación que se manifieste. El liderazgo gerencial educativo consiste en la visión de ayudar a quienes forman parte de la institución: docentes, estudiantes, personal de apoyo, comunidad y sociedad en general, todo con la firme intención de generar los procesos gerenciales necesarios y pertinentes para administrar de la mejor forma el potencial humano y material que posee la institución educativa. De esta manera, se fomenta el desarrollo integral y productivo de la educación.

## **Bases Legales**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102, establece como fines de la educación venezolana, “el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura y el desarrollo del espíritu de solidaridad humana”.(p.19).Evidentemente, según lo establecido en el artículo anterior, el sistema educativo venezolano tiene una función que interrelaciona de una manera dinámica dos grandes elementos, niveles y modalidades, teniendo como finalidad el mandato constitucional establecido en el citado artículo.

Por consiguiente, el Sistema Educativo Venezolano, cuyo basamento legal se encuentra en la Ley Orgánica de Educación (2009), orienta los propósitos actuales en la acción educativa del país, y se apoya en tres (3) grandes principios, los cuales constituyen la estructura central de la acción educativa para la democratización, innovación y para el desarrollo autónomo. Por otro lado, existe un material educativo, disposiciones que regulan el ejercicio del personal directivo. En éste sentido, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el Capítulo II, en relación al ejercicio de la profesión docente, en su artículo 81 establece que el personal directivo y de supervisión, debe ser venezolano y poseer el título profesional correspondiente; de esta forma, se estipula que el cargo de personal directivo solo debe ser ejercido por profesionales de la docencia.

Dentro de éste marco, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Título II, Capítulo II, Artículo 68, cita que en materia de planteles, cátedras y servicios educativos, el personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el Director y el Subdirector. Asimismo, el Manual del Docente (1996), enuncia que en los deberes y derechos del Director, el Docente concibe a mantener y fomentar un adecuado ambiente de relaciones humanas propia, para lograr un rendimiento efectivo,

por esto un director gerente debe propiciar el desarrollo de actividades positivas dentro de la institución.

Por otro lado, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, en su artículo 69, establece que la responsabilidad de gerenciar recae en el director como gerente nato de la institución, de manera que para el ejercicio de su función directiva, debe reconocer y actualizarse en el estudio de la conducta organizacional, teorías básicas de dirección, guía y motivación de los recursos humanos y aplicarlos de manera efectiva.

**Cuadro 4. Operacionalización de variables**

Objetivo General	Objetivos específicos	Dimensiones	Criterios	Planteamientos
Diseñar un programa de formación en el tema de liderazgo como medida de fortalecimiento para la gerencia de la Unidad Educativa Estadal “Estado Mérida”, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira.	Diagnosticar cuales son la cualidades de liderazgo que se ejercen en la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira.	Gerencia educativa	- Funciones - Acciones - Clima organizacional	1-2-3
		Procesos de la gerencia	- Planificación - Organización - Dirección - Control	4-5-6
		Liderazgo gerencial	- Perfil profesional	7-8
	Describir la función del gerente como líder en la instrucción educativa para la formación de un clima laboral productivo y eficiente adaptado a las necesidades del entorno.	Modelo de de liderazgo instruccional (o pedagógico) de Hallinger	- Misión de la escuela - Gestión del Plan curricular - Clima organizacional de aprendizaje - Desarrollo profesional	9-10-11
		Modelo de liderazgo educativo	- Dirección de futuro - Desarrollo personal - Rediseño organizacional - Gestión pedagógica en la escuela	12-13-14
		Modelo de liderazgo transformacional	- Visión compartida - Expectativas - Apoyo individualizado - Estímulo intelectual - Modelaje - Cultura	15-16-17
	Elaborar talleres de formación docente con la visión futura de formar líderes educativos que desarrollarán las funciones gerenciales de la institución	Gerencia y liderazgo	- Formación gerencial - Transformación institucional	18-19-20

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

#### **Tipo de Investigación**

Este estudio epistemológicamente está ubicado dentro del paradigma cuantitativo, con apoyo en una investigación de campo, de carácter descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible.

Sobre el paradigma cuantitativo Inche et al. (2003) explican: “El paradigma cuantitativo posee una concepción global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados y propia de las ciencias naturales” (p. 23). De allí, que la investigación estará enfocada en estudiar una situación específica la cual se deduce de la realidad del entorno, pues, se requiere la validación del conocimiento a partir de acontecimientos que puedan comprobarse en el contexto de estudio. Por tanto, a través de este paradigma se asume el problema bajo una perspectiva práctica, a partir de una condición de expectativa y de cambio de una situación que presenta debilidades, pero que, según el criterio del investigador, puede ser mejorada y transformada.

Ahora bien, se afirma que este paradigma se apoya en una investigación de campo, la cual es explicada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (en lo sucesivo UPEL) (2011) al referir que,

Se entiende por Investigación de Campo, 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 predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18)

Desde esta perspectiva se desarrolló la investigación, pues esta metodología permite conocer el problema en su contexto real, sus condiciones y posibles alternativas de solución. Asimismo, se podrá tener contacto directo con los sujetos de investigación y se podrán aplicar los instrumentos que sean necesarios para comprender o transformar la situación actual. En igual forma, la investigación es de carácter descriptivo pues utiliza el método de análisis y síntesis para su estudio. Al respecto Sabino (2007) puntualiza: “Las investigaciones de carácter descriptivo utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (p. 47). A través de este proceso de descripción se identifica una situación especial y se organizan los elementos pertinentes para la comprensión o posible solución de la problemática que se está estudiando.

Con respecto a la modalidad de la investigación, esta se enfoca en un estudio de Proyecto Factible, el cual consiste según UPEL (2011) en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21). Esta definición precisa la pertinencia de esta modalidad de investigación, pues se trabaja sobre la base de acciones organizadas y coherentes, que permiten el estudio y la transformación de una situación educativa ubicada dentro de un contexto específico y con aportes tanto para el entorno escolar como para la sociedad o el grupo a la que pertenece.

En igual forma, Barrios (citado en Hernández, A. 2003) explica que los proyectos factibles “También son conocidos con el nombre de Investigación y Desarrollo y se definen como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas,

requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 7). Bajo este enfoque este tipo de investigación se orienta hacia la innovación educativa, pues busca modificar o transformar una situación específica con el propósito de promover una mejora educativa a través de la propuesta de nuevas formas de actuación que afecten directamente a los integrantes de esa situación que está siendo objeto de estudio.

### **Escenario de la Investigación**

El contexto educativo en el cual se desarrolló la investigación fue la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en La Ciudad De Rubio, Estado Táchira.

### **Población y muestra**

La población es el acumulado finito de compendios o elementos de análisis que se discurren en el estudio. Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que “es el contiguo que coinciden con explícitas descripciones” (p. 304), es decir, el universo está formado por el conjunto de unidades que se quiere indagar y que podrían ser estudiadas particularmente en la investigación. Aunado a lo anterior, Vieytes (2004) expresa que es un conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características. Por tanto, en esta investigación la población está representada 55 los docentes de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en La Ciudad De Rubio, Estado Táchira.

La muestra es un sector del universo o población que permite generalizar sobre los resultados de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la muestra es un subconjunto de la población” (p. 247) en consecuencia se sugiere que la muestra sea representativa de la población que se estudia. Para esta investigación se tomaron como sujetos de estudio 20 docentes de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en La Ciudad De Rubio, Estado Táchira.



### **Técnicas para Recolectar la Información**

Para la recolección de la información en este trabajo de investigación se utilizó la técnica del cuestionario. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan: “El cuestionario es aquel instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276). En igual forma, Tamayo y Tamayo (2004) indican: “Es una herramienta o medio para recoger la información directa por el encuestador” (p.104). De esta manera, se comprende que el cuestionario es una técnica que permite al investigador obtener información sobre la situación en estudio de los sujetos de la investigación de manera directa, rápida y confiable.

### **Diseño del Instrumento**

Para recolectar la información requerida para este estudio, se diseñó un instrumento de recolección de datos, por medio del cual se informó a los docentes de la escuela sobre la intencionalidad de la investigación. En este instrumento se formularon 20 preguntas cuyas respuestas fueron contestadas a través de una escala tipo Likert con cinco grados de frecuencia moderada: Siempre(S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N). Las preguntas fueron diseñadas con base en la Operalización de variables. El cuestionario fue aplicado directamente por el investigador a los sujetos de investigación en la institución establecida.

### **Validación y Confiabilidad de los Instrumentos**

La validación de un instrumento según Hernández (2003): “Se puede definir como una prueba que se usa para verificar si el instrumento mide lo que realmente necesita medir” (p. 12). De esta manera, se evaluó la pertinencia de cada una de las partes del instrumento diseñadas por el investigador. La validación fue de contenido a juicio de expertos, pues según Palella y Martins (2006):

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez

mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos, un ejemplar del instrumento con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p. 173)

De esta manera, se escogieron tres expertos que emitieron su criterio en cuanto al diseño del instrumento (cuestionario) antes de ser entregado a los sujetos de la investigación. Esta validación se hizo con el fin de verificar que el instrumento contenga los elementos necesarios y útiles para el análisis de la situación, elementos que pueden evaluarse según el grado de coherencia de los planteamientos, los cuales deben estar en concordancia con la operacionalización de variables.

Luego, se procedió a valorar la confiabilidad del instrumento, que según Hernández (2003) “La confiabilidad es entendida como el nivel de precisión en que se repitan los mismos resultados en la aplicación del instrumento” (p. 12). Esta se realizó según el procedimiento Alpha de Cronbach, denominado confiabilidad de consistencia interna que permite comprobar la relación entre las partes de un mismo instrumento; esto es, permitió determinar el grado en que los planteamientos de una prueba están correlacionados entre sí.

Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad se procedió a: (a) codificar las alternativas de respuesta que según el grado de operatividad del planteamiento; (b) transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada; (c) cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach, y (d) interpretación del valor obtenido. Ruiz (1998) considera que al sustituir valores en esta fórmula se obtendrá un resultado con una confiabilidad adecuada; por tanto, el instrumento diseñado fue válido y confiable para poder ser aplicado a los sujetos participantes en esta investigación.

## **Técnicas para Analizar la Información**

El análisis de la información tiene como objetivo primordial un acercamiento con la realidad que está siendo estudiada, a través de la sistematización de la información obtenida a través del instrumento. Por tal razón, para esta investigación se utilizó la técnica de análisis cuantitativo aplicado al cuestionario, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) consiste en: “registrar sistemáticamente comportamientos o conductas a los cuales, generalmente, se les codifica con números para darle tratamiento estadístico” (p. 450). De allí que, el análisis de la información se realizó a través de estudios explicativos que permitieron ordenar los planteamientos en forma de matriz o tabla de doble entrada (filas y columnas) con apoyo en las herramientas estadísticas que exploran y determinan su asociación.

## **CAPÍTULO IV**

### **LOS RESULTADOS**

#### **Análisis y presentación de los resultados**

En este capítulo se presentan de manera detallada los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento seleccionado para recoger la información de esta investigación. Por tanto, es pertinente recordar que este estudio epistemológicamente está ubicado dentro del paradigma cuantitativo, con apoyo en una investigación de campo, de carácter descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible.

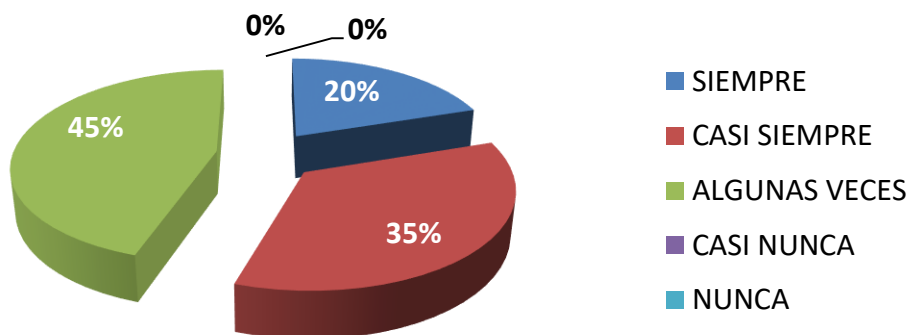
Para dicho estudio, se diseñó un instrumento de recolección de datos, por medio del cual se informó a los docentes de la Unidad Educativa Estatal “Estado Mérida”, sobre la intencionalidad de la investigación y se formularon 20 preguntas cuyas respuestas fueron contestadas a través de una escala tipo Likert con cinco grados de frecuencia moderada: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N). Las preguntas fueron diseñadas con base en la operacionalización de variables de la investigación. El cuestionario fue aplicado directamente por el investigador a 20 docentes de la institución, ubicada en la ciudad de Rubio, Municipio Junín del estado Táchira.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos a partir de la tabulación de las respuestas extraídas de los instrumentos, con la respectiva interpretación y análisis de acuerdo con las dimensiones y los criterios establecidos en el cuadro de operacionalización de variables. Todos los ítemes deben ser leídos anteponiendo las palabras: ¿Con qué frecuencia...?

**Cuadro 5**

**Tabulación del instrumento aplicado a los docentes de la Unidad Educativa Estadal “Estado Mérida”, ubicada en la ciudad de Rubio, Municipio Junín del estado Táchira.**

<b>TABULACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>												
<b>Ítems</b>	<b>Categoría de Respuesta</b>					<b>Total Muestra</b>	<b>% Siempre</b>	<b>% Casi Siempre</b>	<b>% Algunas Veces</b>	<b>% Casi Nunca</b>	<b>% Nunca</b>	<b>% Total</b>
	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>							
<b>1</b>	4	7	9	0	0	20	20	35	45	0	0	100
<b>2</b>	3	3	7	7	0	20	30	35	35	0	0	100
<b>3</b>	5	3	7	5	0	20	25	15	35	25	0	100
<b>4</b>	4	6	8	1	0	19	20	30	40	5	0	95
<b>5</b>	6	9	4	1	0	20	30	45	20	5	0	100
<b>6</b>	6	6	5	3	0	20	30	30	25	15	0	100
<b>7</b>	6	2	9	3	0	20	30	10	45	15	0	100
<b>8</b>	6	3	3	8	0	20	25	16	16	43	0	100
<b>9</b>	14	4	0	2	0	20	70	20	0	10	0	100
<b>10</b>	7	4	6	3	0	20	35	20	30	15	0	100
<b>11</b>	5	10	3	2	0	20	25	50	15	10	0	100
<b>12</b>	6	2	8	4	0	20	30	10	40	20	0	100
<b>13</b>	3	5	8	4	0	20	15	25	40	20	0	100
<b>14</b>	6	2	8	3	1	20	30	10	40	15	5	100
<b>15</b>	2	4	8	1	2	17	10	20	40	5	10	85
<b>16</b>	4	8	5	3	0	20	20	40	25	15	0	100
<b>17</b>	14	4	2	0	0	20	70	20	10	0	0	100
<b>18</b>	17	3	0	0	0	20	85	15	0	0	0	100
<b>19</b>	14	6	0	0	0	20	70	30	0	0	0	100
<b>20</b>	8	8	3	1	0	20	40	40	15	5	0	100

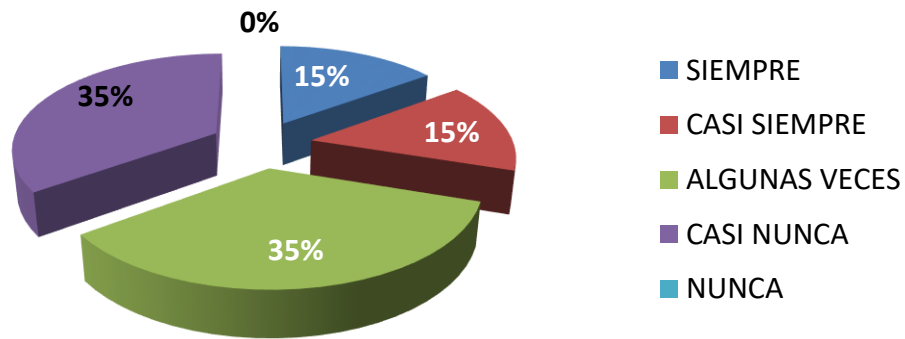


**Gráfico 1. Con qué frecuencia considera que ha habido un buen desempeño del gerente como líder de la institución educativa en la cual labora.**

En el siguiente ítem se puede observar, que el 45% respondió algunas veces, el 35% casi siempre, el 20% siempre 0% casi nunca y nunca. Estos resultados señalan que la mayor parte de los docentes considera que son pocas las veces que el directivo como gerente mantiene un buen liderazgo en su labor educativa.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) en el Currículo Nacional Bolivariano expresa: “el gerente educativo debe ser un modelo de liderazgo, ser capaz de guiar el destino de la institución, dirigir el desarrollo de actividades, mantener el seguimiento y velar por el equilibrio afectivo de los docentes”. (p.59)

Es de acotar que esto poco se cumple, hoy día los cargos no se dan por méritos ni experiencia o según la preparación que tenga el individuo, y eso ha sido un problema actualmente en las instituciones educativas del país, pues, mayormente, no se respeta el perfil profesional del gerente y se priva al liderazgo gerencial educativo de ser asumido por un personal formado especialmente para esta labor.

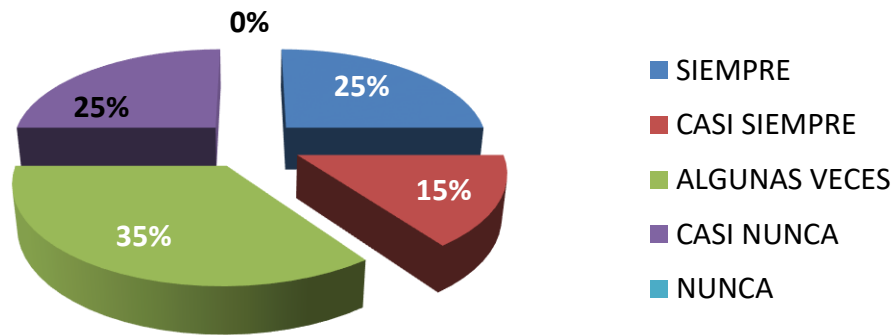


**Gráfico 2. Con qué frecuencia el director ha demostrado cualidades de liderazgo en el ejercicio de sus funciones gerenciales.**

En relación con este ítem, el 15% siempre, el 15% casi siempre, el 35% algunas veces, el 35% casi nunca y nunca. En esta pregunta la mayoría de los docentes reflejan en sus respuestas que algunas veces o casi nunca el director demuestra sus cualidades como líder.

Al respecto, Ruiz (2013) sostiene que “La acción del líder debe centrarse en implicar, motivar y animar a todos los miembros de una comunidad educativa a participar y desarrollar lo mejor de sí mismo en las tareas asignadas” (p.88),

Hay una pregunta que muchos se hacen, ¿el líder nace o se hace? Es complicado dar una respuesta acertada pero algo si es cierto, ambas opciones tienen que ir de la mano, ¿Por qué? Cuando una persona tiene esas cualidades de liderazgo se puede decir que nació con ese don de ser líder, pero necesita perfeccionar ese liderazgo mediante el estudio y la preparación para ser un buen líder. Se puede tener la capacidad de ser líder pero el conocimiento y las buenas herramientas harán de un líder un excelente líder.



**Gráfico 3. Con qué frecuencia considera que se demuestran los principios de justicia, equidad y transparencia como cualidades fundamentales dentro de la gerencia de la institución en la cual labora.**

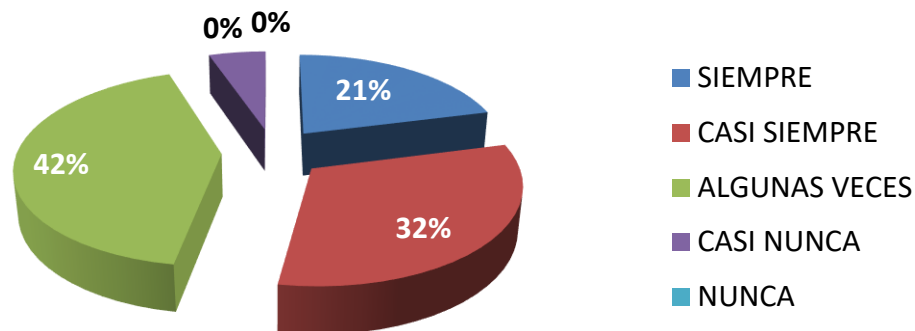
En el siguiente ítem, la apreciación de los docentes fue la siguiente, 25% que siempre muestra principios de justicia, equidad y transparencia, 15% casi siempre, 35% algunas veces, el 25% casi nunca, el 0% nunca han visto esas cualidades. En este ítem, la mayoría de los docentes encuestados consideran que algunas veces observan estos valores indispensables dentro del liderazgo gerencial de la institución en la cual laboran.

Una de las principales funciones de la gerencia es la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos para lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico–conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes (Maldonado et al., 2015, p. 237).

Un buen clima laboral hará del lugar de trabajo más confortable, confiable, seguro y con muchas ganas de seguir haciendo las cosas de la mejor manera, ahí el gerente juega un papel muy importante para que ese clima laboral siga teniendo los mejores resultados. Por otra parte, el reconocimiento a los que laboran en una institución también es importante, eso



contribuye al mejoramiento laboral y profesional del docente por supuesto los espacios físicos también son importantes mejorarlos, ser gerente aunque parezca una tarea fácil no lo es, en el recae el éxito o fracaso de una institución educativa o empresa.



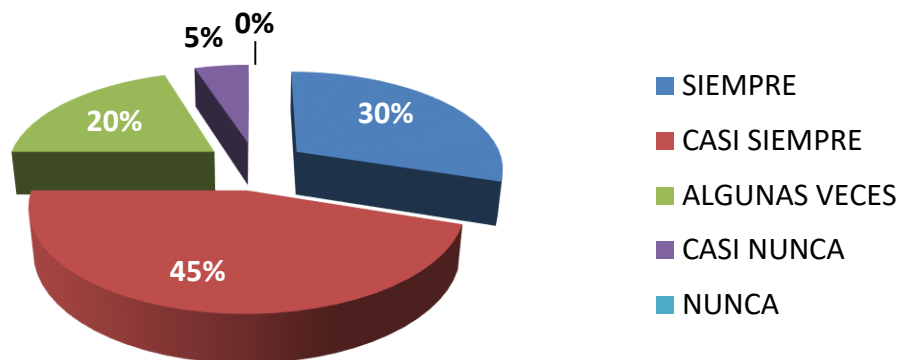
**Gráfico 4. Considera que es pertinente la asertividad del gerente en el trato al personal y la toma de decisiones relacionadas con la gerencia de la institución.**

En los siguientes ítems, la respuesta Siempre con el 20%, Casi Siempre 30%, Algunas Veces 40% y 0% en Casi Nunca y Nunca. En este gráfico se observa que los docentes consideraron que algunas veces es asertiva la forma de tratar al personal y la toma de decisiones del director, congruentes con respecto a la gerencia de la institución. Robbins y Coulter (2008), señalan que entre las habilidades de los gerentes están las habilidades de trato personal que: “Consisten en la capacidad de trabajar bien con las personas tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las posean son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e influir entusiasmo y confianza”. (p. 1)

Al respecto, es preciso mencionar la asertividad de un gerente tiene que ver con la habilidad que tiene de expresarse de manera adecuada hacia el

personal que tiene a su cargo, aun cuando lo que se deba decir no sea agradable para muchos, tiene la habilidad de reducir el impacto negativo en sus oyentes debido a la forma de comunicación que ejerce.

Un gerente es como el motor de una maquinaria, es el que mueve todo para que haya rendimiento y todo el engranaje funcione perfectamente. Cuando un gerente aprende cuáles son sus verdaderas funciones todo ese engranaje comienza a acoplarse, el buen trato con el personal, el reconocimiento, el respeto y las buenas tomas de decisiones, harán de un gerente respetado y valorado.

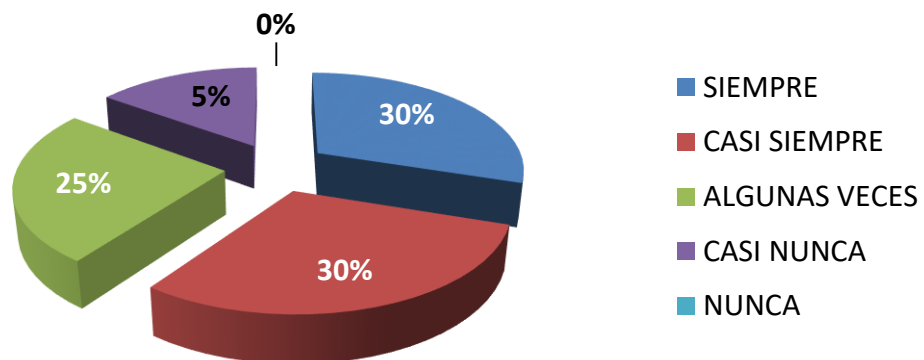


**Gráfico 5. Con qué frecuencia el líder gerencial de su institución mantiene buenas relaciones laborales con todo el personal que trabaja en la institución.**

El ítem del gráfico 5 arrojó el siguiente resultado: Siempre 30%, Casi Siempre 45%, Algunas Veces 20%, Casi Nunca 5% y Nunca 0%. Los docentes encuestados para esta pregunta consideraron que el director algunas veces mantiene buenas relaciones laborales con todo el personal trabajador de la institución. Sobre esto, Ruiz (2013) sostiene que “la acción del líder debe centrarse en implicar, motivar y animar a todos los miembros de una

comunidad educativa a participar y desarrollar lo mejor de sí mismo en las tareas asignadas” (p.88),

Un líder no es aquel que grita más fuerte para sentir que tiene autoridad, sino aquel que se gana el respeto y la admiración de todo su personal, un buen líder se preocupa por el crecimiento y fortalecimiento de su equipo de trabajo. En el área educativa es muy importante la motivación por parte del líder, eso trae crecimiento pedagógico, entusiasmo para planificar actividades que fortalezcan la unidad escuela, de la comunidad y sobre todo entre todo el personal que labora en la institución.



**Gráfico 6. Con qué frecuencia estima que se ejerce un trato, ecuánime e imparcial por parte de gerente hacia el personal de la institución.**

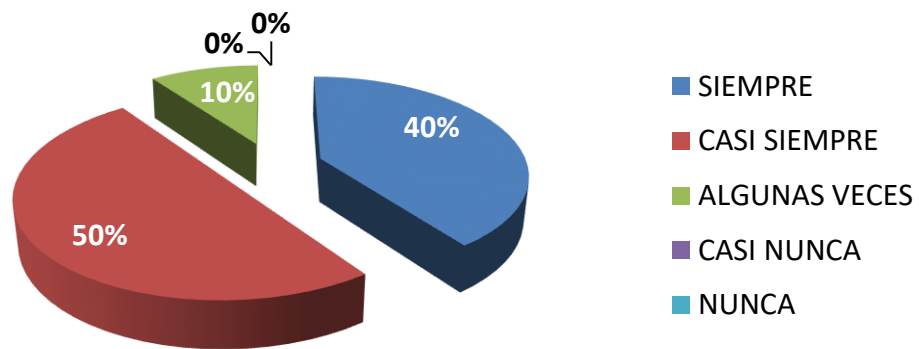
En el siguiente ítem, se obtuvieron los siguientes porcentajes: Siempre 30%, Casi siempre 30%, Algunas veces 25%, Casi nunca 15% y Nunca 0%. En esta pregunta se puede observar que un 30% de los docentes manifiesta que Siempre y Casi siempre, hay un trato ecuánime e imparcial por parte del gerente hacia el personal de la institución, lo cual representa una fortaleza en esta institución, pues los docentes reconocen estas cualidades en el gerente actual que cumple funciones de liderazgo en esa institución.

En palabras de Garrido (2006), la gerencia es un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles

de una organización: humanos, físicos, tecnológicos y financieros; para lograr los objetivos previamente establecidos. Por su parte, Robbins y Coulter (2010) afirman que un gerente, es alguien que trabaja con otras personas, y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros; sin embargo ese acercamiento interpersonal ayuda a que se establezca la confianza de poder recurrir al líder de la institución para la gestión y resolución de cualquier problema.

En relación con este tema hay mucha que se podría decir, sobre la base de la experiencia del investigador en algunos entornos educativos, pues, pareciera que los que llegan al cargo de gerente o director de una institución también llegan con aires de grandeza, prepotencia, altivez y autoritario, cuando un gerente comienza de esa manera vienen los problemas las críticas y un choque fuerte entre el personal de la institución, un cargo no debe cambiar a un ser humano. Claramente lo expresan los autores anteriores, un gerente es aquel que direcciona para lograr los objetivos, es alguien que trabaja en conjunto con otras personas. Y si no hay un trato ecuánime e imparcial por parte del gerente hacia su personal, su trabajo no dará los frutos esperados.

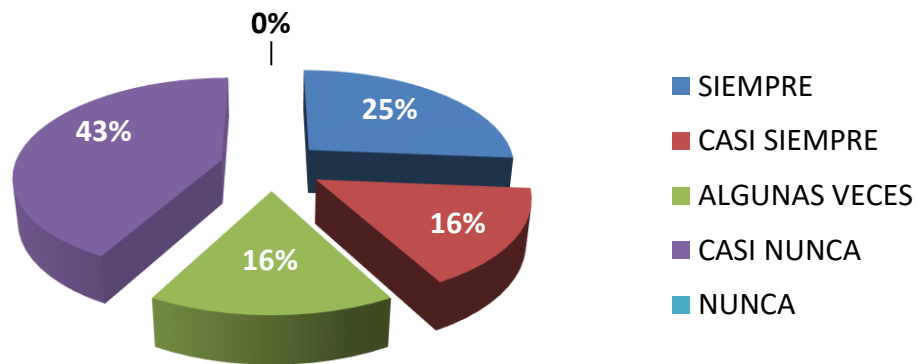
No obstante, es importante resaltar que los docentes encuestados respondieron que estas cualidades si son manifiestas por el gerente de su institución, lo cual genera un clima organizacional adecuado y equilibrado en el desarrollo de las funciones que cada uno tiene dentro de la escuela. De ahí que, se considera como una oportunidad para construir sobre esa base un liderazgo transformacional adaptado al entorno específico y a las necesidades de la organización educativa.



**Gráfico 7. Con qué frecuencia el director mantiene la exigencia profesional con todo el personal de la institución sin manifestar preferencia o parcialidad.**

En el siguiente ítem la apreciación de los encuestados varía un poco, el 30% responde que Siempre, el 10% Casi siempre, el 45% Algunas veces, el 15% Casi nunca y 0% Nunca. En esta pregunta se puede apreciar que el 45% de los docentes encuestados manifiesta que algunas veces el director mantiene la exigencia profesional sin manifestar preferencia o parcialidad. Es que a diferencia de la pregunta anterior, en este caso se incluye el elemento emocional o social, y en ciertos momentos el gerente se deja influir por la amistad la cercanía con algunos de los profesionales que tiene a su cargo.

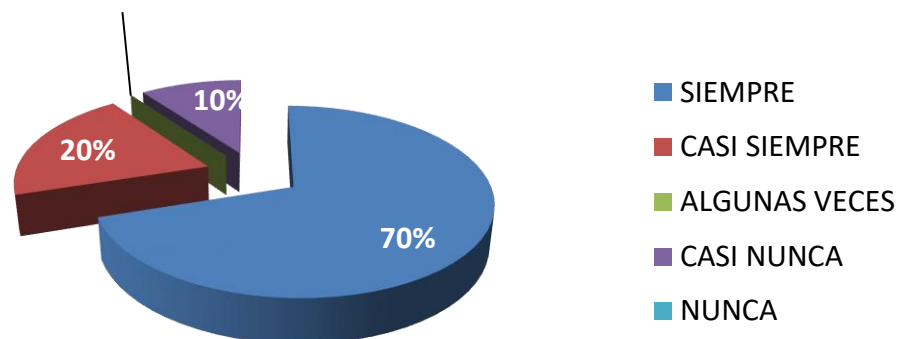
En el ámbito educativo hay docentes que se destacan más que otros porque se han preocupado por mejorar su profesión como docentes, pero también es cierto que en muchos casos prevalece el amiguismo o la conveniencia para colocar en cargos a docentes que no tienen el perfil profesional para ciertas funciones, y eso, hace más daño a la institución y a la educación. En este sentido la evaluación a los docentes para ciertas funciones debe ser muy acertada para evitar futuros inconvenientes tanto pedagógicos como interpersonales.



**Gráfico 8. Con qué frecuencia reconoce que se toman las medidas evaluativas del perfil profesional en la selección y nombramiento de los gerentes de la institución.**

A continuación el análisis del siguiente ítem. Siempre 25%, casi siempre 16%, algunas veces 16%, casi nunca 43% y nunca 0%. Se pudo observar el gran descontento de los encuestados en las formas de cómo se selecciona a los gerentes educativos actualmente, pues pareciera que ya no es necesario un buen perfil profesional para el nombramiento del gerente educativo, un 40% reconoce que hay fallas en este particular.

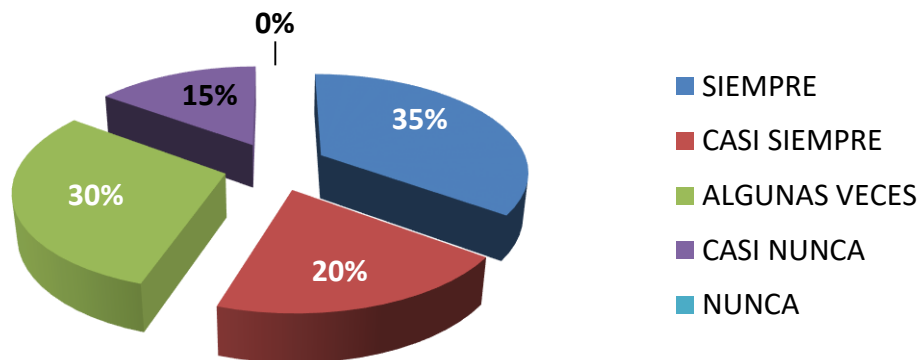
En la Tercera Jerarquía del Manual de la profesión docente (2000), se indica que para ingresar a la jerarquía de docente directivo se requiere 1. Ser venezolano. 2. Ganar el concurso correspondiente. 3. tener dedicación a tiempo integral o a tiempo completo, según corresponda. 4. Haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar. 5. Poseer por lo menos la categoría docente que según el cargo a ocupar se señala a continuación, y haberse desempeñado en ella en un lapso no menor de (12) meses: 5.1. Para el cargo de sub director: Docente III 5.2. Para el cargo de director: docente IV 5.3. Para cargo de supervisor: docente V. Aquí se puede afirmar que sí hay reglas y requisitos específicos para determinados cargos, pero en la actualidad no se cumplen ni respetan los procedimientos regulares para los concursos correspondientes.



**Grafico 9. Con qué frecuencia apoya que para la selección de un gerente educativo se deben tomar en cuenta sus habilidades de liderazgo sobre la base de sus prácticas profesionales.**

En el siguiente ítem: siempre 70%, casi siempre 20% algunas veces 0% casi nunca 10% y nunca 0%. El 70% de los docentes encuestados apoyan que para la selección de un gerente educativo, se deben tomar en cuenta sus habilidades de liderazgo como también su preparación profesional.

Al respecto, Madrigal (2009) explica que “el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades)”. (p.1). Por tanto, es de suma importancia para la selección de un gerente tomar en cuenta sus habilidades de liderazgo, pero también es importante tomar en cuenta el desarrollo en su práctica profesional, que sea una persona con cualidades de líder porque tiene esa habilidad de tratar con pertinencia a los demás y saben ganarse la confianza de la gente por sus valores éticos y morales y su adecuada formación profesional. El directivo debe tener conocimientos, capacidades, habilidades y cualidades y eso se logra a través del estudio y la preparación. A una persona con todos esos atributos será relativamente fácil que la acepten como líder en una institución.



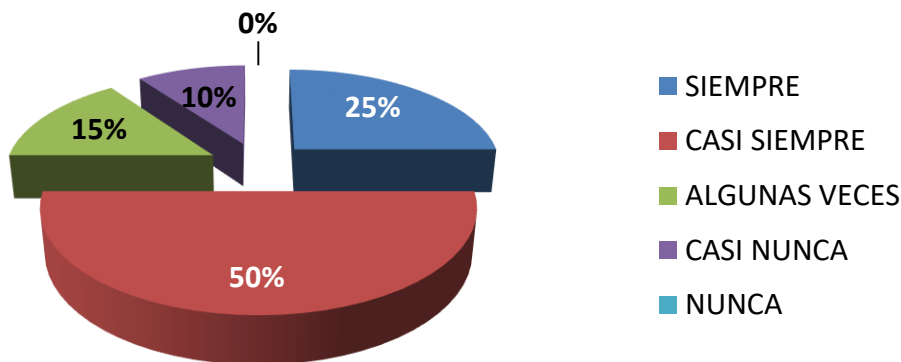
**Gráfico 10. El líder de la escuela promueve el clima laboral para la organización y cumplimiento de las actividades del personal de la institución.**

En el siguiente ítem la respuesta de los docentes fue la siguiente. Siempre 35%, Casi siempre 20%, Algunas veces 30%, Casi nunca 15%, y Nunca 0%. Por tanto, el 35% de los docentes encuestados considera que el líder de la escuela promueve el clima laboral para la organización y cumplimiento de las actividades del personal de la institución.

Huerta (2006) menciona que un equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, las cuales manejan una responsabilidad compartida. De ahí que, un gerente que no promueva el clima laboral en su institución es un gerente conformista, que no le interesa el avance y el crecimiento de la institución ni de su entorno.

Un gerente no puede obviar este tipo de actividades y actitudes en su institución, es importante hacerlo ya que esto promueve la integración entre los mismos docentes, la comunidad y la escuela entre los directivos y su entorno. Por tanto, un gerente educativo debe estar atento al rendimiento académico de su personal y del cumplimiento de sus funciones con calidad y compromiso.

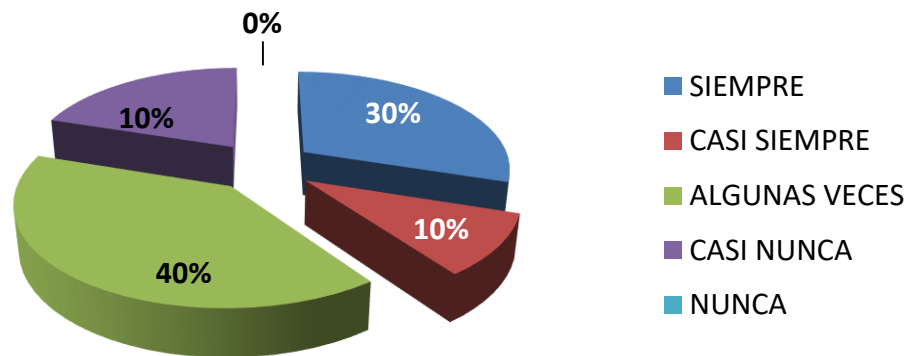




**Grafico 11. El director de la institución en la cual usted labora, está atento a las necesidades educativas y deficiencias en el desarrollo pedagógico de los docentes.**

En este ítem la respuesta de los encuestados es la siguiente. Siempre 25%, casi siempre 50%, Algunas veces 15% Casi nunca 10% y Nunca 0%. En esta pregunta el 50% de los encuestados considera que casi siempre el director está atento a las necesidades educativas y deficiencias en el desarrollo pedagógico de los docentes.

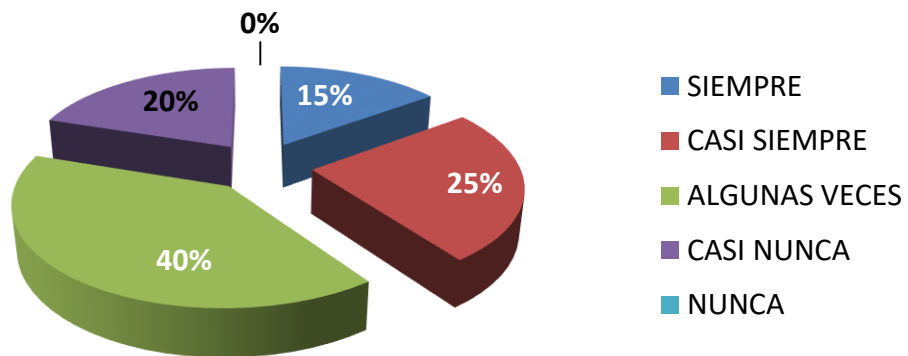
Sobre esto, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico–conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes (Maldonado et al., 2015, p. 237). Un gerente educativo que no esté al tanto de las necesidades educativas de su institución no puede estar al frente como director. Las instituciones educativas necesitan gerentes comprometidos con la verdadera educación y crecimiento de su personal docente. De esta manera, el docente se sentirá más preparado y motivado para hacer un mejor trabajo con sus estudiantes.



**Gráfico 12. Con qué frecuencia el gerente como líder propone el desarrollo de actividades que apoyen la preparación de los docentes para un mejor desempeño laboral.**

En la encuesta los resultados fueron: Siempre 30%, casi siempre 10%, algunas veces 40%, casi nunca 20% y nunca 0%. Según los resultados el 40% de los docentes encuestados coincidieron que el gerente como líder, algunas veces propone el desarrollo de actividades que apoyen la preparación de los docentes para un mejor desempeño laboral.

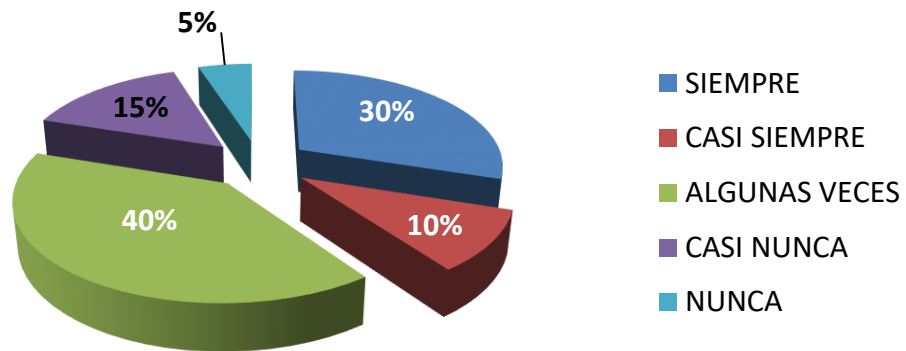
Sobre esto, Moreno (2011), considera que hoy en día el cambio educativo requiere de la transformación de la praxis del profesional de la docencia y de su formación, ya que hasta los momentos los que se han venido ejecutando no han respondido a las actuales demandas que surgen de la innovación pedagógica y educativa de la actualidad. Cabe destacar que el sistema educativo en Colombia se ha planteado como reto introducir ciertos cambios en su organización, siendo uno de ellos los estilos gerenciales para que respondan a la demanda actual de la gerencia educativa. Y no solo en Colombia, Venezuela necesita con urgencia un cambio en la educación, no se puede seguir dejando la educación en manos de personas que no tienen la preparación para ejercer tan importante cargo.



**Gráfico 13. Estima que la estructura gerencial de la institución educativa de la que usted forma parte, se mantiene organizada adecuadamente según el perfil profesional de los docentes y las necesidades formativas de los estudiantes.**

En el siguiente ítem los encuestados respondieron. Siempre 15%, casi siempre 25%, algunas veces 40%, casi nunca 20% y nunca 0%. De ahí que, el 40% de los encuestados considera que algunas veces el gerente de la institución organiza la estructura organizacional de la institución adecuadamente según el perfil profesional de los docentes, según las necesidades formativas de los estudiantes.

El docente es un recurso fundamental en el aprendizaje de los niños y niñas, son ellos los primeros modelos de vida para seguir, es lamentable que en la estructura organizacional de la institución no se tome en cuenta ese perfil profesional que necesita cada uno de los estudiantes. Esa primera etapa de aprendizaje es sumamente importante en la vida de cada niño, son los mejores docentes quienes deben guiar esos primeros pasos de enseñanza aprendizaje. En sentido, es primordial que se tomen en cuenta con mayor seriedad y compromiso, los perfiles profesionales de los docentes y de quienes laboran en la instituciones escolares en beneficio de los estudiantes, con el propósito de garantizar un proceso formativo educacional de calidad.

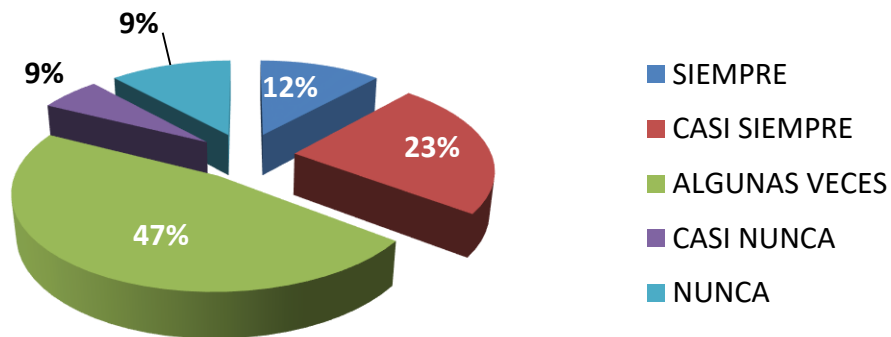


**Gráfico 14. El gerente de la escuela planifica y ejecuta supervisiones constantes para la evaluación del desempeño profesional del personal de la institución.**

La respuesta a esta pregunta fue la siguiente. Siempre 30%, casi siempre 10%, algunas veces 40%, casi nunca 15% y nunca 5%.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) en el Currículo Nacional Bolivariano expresa: “el gerente educativo debe ser un modelo de liderazgo, ser capaz de guiar el destino de la institución, dirigir el desarrollo de actividades, mantener el seguimiento y velar por el equilibrio afectivo de los docentes”. (p.59). Asimismo, Moreno (2012) indica que cualquier gerente educativo debe tener la capacidad para planificar, orientar, organizar, dirigir, entre otras, actividades que fomenten la integración de los grupos de trabajo para beneficio de todos los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje.

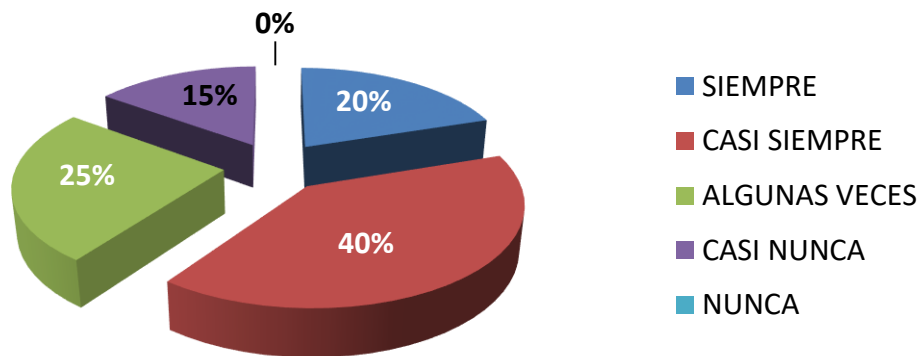
Es importante la supervisión por parte del gerente de la institución a su personal, no con miras de regañar sino de orientar brindar confianza y ganarse el respeto y el respaldo de los docentes que laboran en su institución, para observar las potencialidades y debilidades de los docentes y demás personal, y, de esta manera, poder buscar las soluciones pertinentes.



**Gráfico 15. Con qué frecuencia observa la integración de la escuela con la comunidad por medio de estrategias gerenciales para un mejor desempeño institucional.**

El siguiente ítem nos muestra lo siguiente. 12% siempre, casi siempre 23%, algunas veces 47%, casi nunca 9% y nunca 9%. Aquí se puede apreciar que el 47% de los docentes encuestados considera que Algunas veces el gerente planifica estrategias para la integración comunidad institución, para un mejor desempeño institucional. Es importante mencionar que 3 de los docentes encuestados, omitieron la respuesta para este ítem.

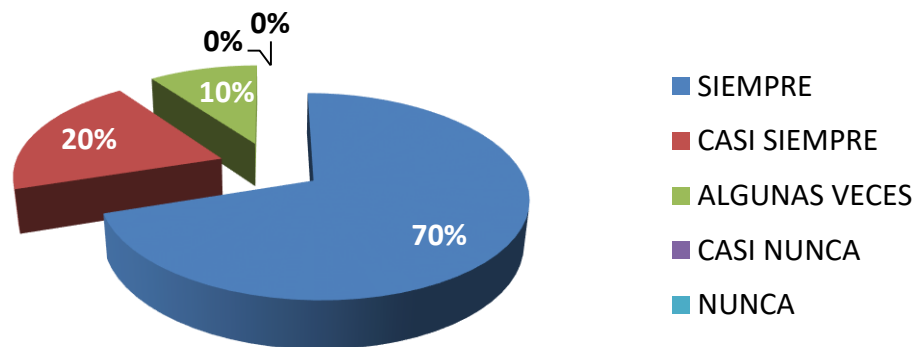
Al respecto, Vergara y Lazo (2011) afirman que el líder transformacional deberá ser, un visionario que sueña con mejorar su entorno escolar, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Esto ha sido uno de los errores más comunes que cometen los gerentes educativos, se habla tanto de poner en práctica el trabajo en equipo, con la comunidad siendo los padres y representantes como la mano derecha del gerente, quienes dan, aportan ideas, son colaboradores, competitivos, son ellos los que enaltecen o denigran a una institución educativa.



**Gráfico 16. Con qué frecuencia el director de la escuela fomenta la participación colectiva de la escuela y la comunidad en el mantenimiento integral de la institución.**

La encuesta arrojó lo siguiente. Siempre 20%, Casi siempre 40%, Algunas veces 25%, Casi nunca 15%, y Nunca 0%. Según los resultados obtenidos, se puede afirmar que una de las principales funciones de la gerencia educativa es fomentar la participación activa de los padres y representantes y de la comunidad en las actividades de la institución. De esta manera, se realza la importancia de la triada familia-escuela-comunidad, como parte del proceso de formación integral que debe desarrollar cada estudiante.

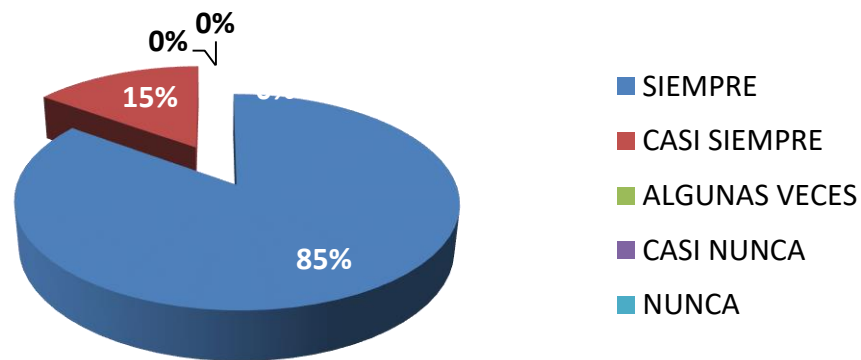
El trabajo en equipo siempre va a favorecer a quienes lo aplican bien, pero ese trabajo da buenos frutos cuando todos se involucran y tienen un mismo objetivo hacer que las cosas salgan bien, cuando todos se llevan el crédito no solamente una persona, y es allí donde se desarrolla un clima organizacional favorable. Alguien dijo, una sola golondrina no hace verano, lo que quiso decir fue que una sola persona no puede hacer todo el trabajo, pero un equipo bien formado y preparado sí puede hacerlo. Por tanto, si cada parte cumple la función que le corresponde, se puede garantizar la integralidad educativa del sujeto en todas las áreas que le corresponde.



**Gráfico17. Considera que es importante que exista un programa de formación de líderes educativos con la visión futura de preparar a los docentes para el ejercicio de labores gerenciales.**

En el siguiente ítem los encuestados respondieron. Siempre 70%, casi siempre 20%, algunas veces 10%, casi nunca y nunca 0%. Se puede evidenciar en esta pregunta la necesidad de preparación que tienen los docentes para poder ejercer un cargo gerencial, ya que el 70% de los encuestados considera que sí debe existir un programa de formación de líderes educativos. Bajo estas premisas, Contreras y Mujica (2014), exponen que: “para el docente y su proceso de formación el reto resulta de mayor responsabilidad e importancia, ya que debe enfrentarse a diversos escenarios que requiere la reflexión sobre su propia práctica” (pág. 52);

Es preocupante oír en los ambientes educativos que muchos docentes no desean un cargo directivo porque se sienten poco preparados para afrontar un cargo de gerente en una institución. Muchos manifiestan que no poseen los conocimientos básicos para asumir estos retos de liderazgo, no se debiera pensar de esa manera porque todos tienen habilidades para poder hacer frente a un cargo gerencial. No obstante, lo que sí representa una realidad y una necesidad importantes es la formación de los docentes en el área gerencial como apoyo a los estudios postgraduales que algunos puedan tener.



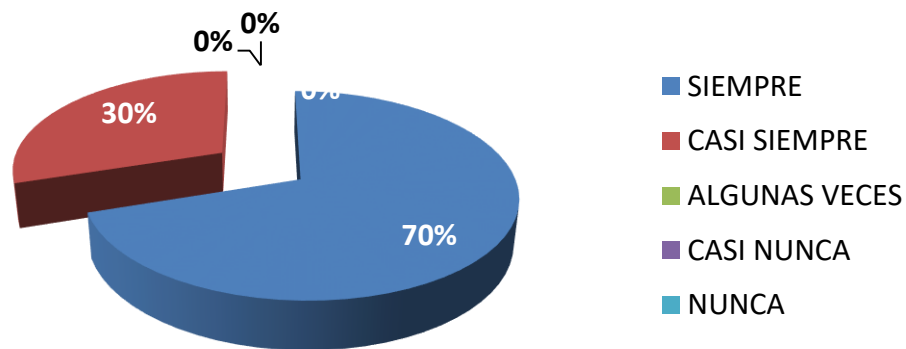
**Gráfico 18. Valora el desarrollo de un programa de formación de líderes gerenciales para todo el personal docente que labora en la institución.**

En el siguiente ítem los docentes encuestados respondieron lo siguiente. Siempre 85%, casi siempre 15%, algunas veces, casi nunca y nunca 0%. Es interesante este resultado, ya que el 85% de los encuestados consideran y valoran el desarrollo de un programa de formación para todo el personal docente que labora en la institución.

Barrios (2018), establece que: “toda organización con aspiraciones de excelencia debería estar enfocada en ampliar el conocimiento, en emplear métodos, normas, valores, lealtad; que permita enfrentar la realidad, adaptarse al contexto cambiante, complejo e incierto” (p. 217).

No se puede obviar esta realidad, es sumamente importante un programa de formación para todos los docentes, pues el mundo está en un avance constante, el conocimiento y la tecnología cada vez son más exigentes y es necesario que el docente tenga el conocimiento actual según la modernidad vaya avanzando. Los niños y niñas de la presente generación aprenden y se adaptan rápidamente a medida que la globalización y la tecnología van creciendo. Por tal motivo es necesario que el gerente educativo vea esta realidad y se preocupe por la formación de su personal educativo.

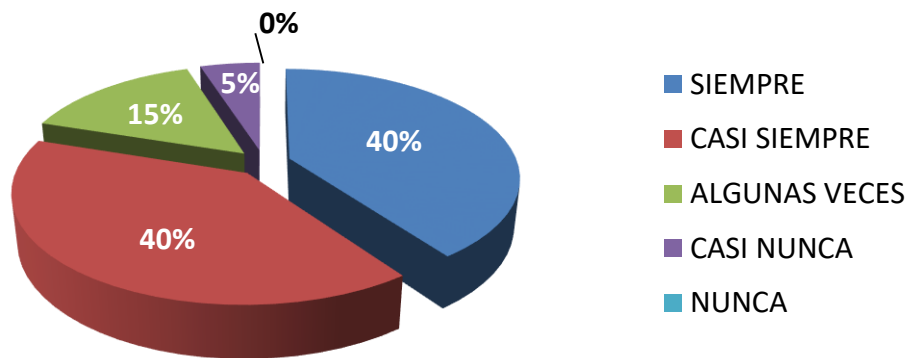




**Gráfico 19. Es importante la formación del liderazgo gerencial como medida de mejora para el correcto desempeño institucional.**

En este ítem la valoración fue la siguiente. Siempre 70%, casi siempre 30%, algunas veces, casi nunca y nunca 0%. Lo cual indica que el 70% de los encuestados considera de suma importancia la formación del liderazgo gerencial para el correcto desempeño institucional.

Sobre esta base, se establece la importancia de la formación de líderes educativos, pues se afirma a partir la experiencia que muchas veces el gerente no sabe cómo ser líder, pero en las instituciones sí hay docentes con cualidades propias para el liderazgo gerencial. Significa entonces, que se debe realizar un trabajo en equipo por medio del cual se aprovechen todas las potencialidades tanto de los gerentes como de los docentes y demás personal que labora en la institución y de esa manera se organice el trabajo según corresponda a cada quien en su área de trabajo. Esto sobre la base de la premisa que plantea Maxwell (2001) “Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer cosas grandes” (p.7), esto no por subestimar el potencial individual sino por reconocer el valor de la fuerza colectiva para alcanzar grandes objetivos, tanto en el ámbito organizacional como en el proceso de formación de los sujetos que integran la institución.



**Gráfico 20. Juzga la necesidad imperativa de transformar el sistema de selección de gerentes que lideran las instituciones educativas, sobre la base de sus cualidades de liderazgo.**

En el siguiente ítem los docentes encuestados expresaron. Siempre 40%, casi siempre 40%, algunas veces 15%, casi nunca 5%, y nunca 0%. El 40% de los docentes encuestados manifiesto que siempre y casi siempre existe la necesidad de transformar el sistema de selección de gerentes que lideran las instituciones educativas, sobre la base de sus cualidades de liderazgo.

La postura de Torrealba (2010) es que se centra en el rol del gerente educativo, quien requiere no solo de una serie de conocimientos específicos en el área técnica donde va a desempeñar su actividad, sino también, de habilidades y destrezas que permitan enfrentar la realidad social en la que se desenvuelve, con el propósito de poder comprender el por qué suceden los hechos y de estar en capacidad de introducir nuevos correctivos o cambios que faciliten su gestión. (p. 25)

En opinión del investigador, se cuenta con un manual donde no se respetan las normas ni los reglamentos allí establecidos. El reglamento de la profesión docente es muy claro al señalar cada una de los pasos, no cualquier persona puede ser gerente educativo tiene que tener ese perfil que lo acredite como apto para tal función. No obstante, es lamentable que en la actualidad

eso no se cumple, en la mayoría de las instituciones educativas para la selección de un gerente educativo, sino que se imponen los directivos de acuerdo con el perfil político que ostenta o el nivel de la relación personal que tenga con quienes tienen cargos superiores, bien sea por amistad, parentesco o cualquier otra razón, menos la calidad profesional y el perfil que pueda tener para ejercer ese puesto de liderazgo gerencial educativo. Y es allí donde se presenta la mayor preocupación para el investigador, pues no se trata de una empresa en la cual el riesgo mayor sea perder recursos económicos, se trata de la formación intelectual de los ciudadanos que pertenecen a una sociedad y que son parte del capital activo del presente y del futuro para el desarrollo del país y del contexto social y cultural.

Si el gerente que está a cargo de una institución educativa no posee las cualidades propias de un liderazgo transformacional y no sabe trabajar en equipo con su personal, será una institución que no funciona de la manera adecuada y que no tendrá la oportunidad de aprovechar el potencial humano y profesional que puede resultar de un trabajo mancomunado en beneficio de la institución y del sistema educativo en general. Por el contrario, si se tomarán en cuenta el perfil profesional del gerente y se evaluarán constantemente sus acciones de liderazgo, podría garantizarse un adecuado desempeño y aprovechamiento de las fortalezas del personal de la escuela y se atenderían con mayor interés las debilidades que resultan en el desempeño de la labor gerencial.

Finalmente, el investigador puede afirmar sobre la base de la información recolectada, que sí es pertinente la propuesta de un programa de formación para el liderazgo gerencial transformacional. Esta propuesta representa una oportunidad de formación profesional para aquellos docentes que deseen asumir el reto de dirigir una institución y liderar los procesos académicos y administrativos propios de gerencia educacional.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El estudio desarrollado a partir de la aplicación del cuestionario a 20 docentes de la Unidad Educativa Estatal “Estado Mérida”, el cual contenía 20 ítemes para ser respondidos a través de una escala de frecuencia con cinco opciones (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca) demostró la factibilidad de la investigación. Esto se afirma porque los docentes han expresado a través de sus respuestas que se requiere de una transformación o reestructuración en los sistemas gerenciales de las instituciones, sobre la base de un proceso de liderazgo transformacional que integre las funciones individuales y colectivas de quiénes hacen vida activa en la institución.

Asimismo, se afirma a partir de la recolección de información obtenida, que es necesario que las instituciones educativas activen y mantengan en continua revisión y actualización, programas de formación de liderazgo gerencial, que desarrolle y afiance las cualidades personales y profesionales propias de la función de un gerente. En este sentido, los docentes encuestados manifestaron su interés en participar en talleres de formación que los ayuden a consolidar las habilidades que se requieren para liderar una institución educativa. Así, se sugiere la necesidad de que los docentes conozcan y apliquen los procesos que intervienen en la dirección de una institución educativa.

En igual forma, se interpreta de la información obtenida que los docentes manifiestan interés en participar en los procesos de formación que les ayuden a avanzar en el fortalecimiento de su actuación dentro de un sistema organizado en el que se pueda trabajar en equipo. Los docentes

muestran interés en formar parte de una estructura gerencial que asuma los compromisos académicos y administrativos que permitan el apropiado desempeño de la institución educativa, de manera que se puedan aprovechar las habilidades y destrezas que cada sujeto posee y que pueden ser utilizados en beneficio del colectivo institucional.

Sobre esta base, es importante valorar la intención y la visión de progreso y avance continuo que poseen los docentes encuestados, pues la mayoría de ellos, expresa su sentir de formación y capacitación personal y profesional con la proyección de cumplir con excelencia los cargos gerenciales que podrían ocupar en tiempos futuros. Aunque algunos manifiestan temor por desconocer el proceso gerencial y se sienten intimidados por no cumplir con las expectativas y exigencias del entorno educativo inmediato y del sistema educativo en general. Por tal razón, se precisa la importancia de generar oportunidades de formación para desarrollar las cualidades de liderazgo gerencial que promuevan la transformación y la mejora de los espacios educativos en concordancia con las exigencias sociales actuales.

Se concluye esta presentación, análisis e interpretación de los resultados con la conciencia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se extraen del contexto investigativo y que pueden servir como base para diseñar un programa de formación de liderazgo que sea pertinente para aportar de manera proactiva en el aprovechamiento de las habilidades gerenciales de la Unidad Educativa Estatal "Estado Mérida". De ahí que, es oportuno generar espacios de intercambio en el que se planteen situaciones propias del entorno, con la finalidad de interactuar entre quienes forman parte de la institución y del entorno social inmediato de la institución. Finalmente, es importante que los directivos, docentes, personal administrativo, de apoyo y comunidad institucional asuman el compromiso de transformación y mejora en todo lo que corresponde con la actividad educativa, pues solo de esta manera se obtendrá un avance significativo en los procesos de intervención pedagógica y gerencial en el marco de la integralidad formativa.

## RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos y en las conclusiones derivadas de estos, el investigador realiza las siguientes recomendaciones:

Que se desarrollen talleres de formación de liderazgo gerencial para todos los docentes que pertenecen a la institución educativa.

Que se identifiquen y se promueva el fortalecimiento de las cualidades personales y profesionales de los docentes para la consolidación de una actitud de liderazgo gerencial transformacional en la institución.

Que se incentive al personal docente en la participación activa y protagónica de todos los procesos que integran el trabajo colaborativo en un escuela.

Que los directivos y docentes centren su atención e interés en la intervención de aquellos procesos que se adecuen a las exigencias sociales y contextuales de los estudiantes, haciendo énfasis en aquellos que favorecen el desarrollo integral de los educandos.

Que se tome en cuenta el perfil profesional de los docentes que pueden desarrollar cargos gerenciales y se evalúe continuamente su desempeño en el ejercicio de sus funciones.

Que exista un programa continuo de formación y actualización gerencial para la disertación y evaluación constante de los problemas y situaciones propias de la labor educativa.

Que se genere una política institucional de trabajo en equipo en el que se haga énfasis sobre el cumplimiento individualizado y colectivo de las labores pedagógicas, gerenciales y administrativas con la visión de apoyar y fortalecer el liderazgo gerencial.

Que se realicen campañas de concienciación sobre el sentido de pertenencia institucional que deben desarrollar los trabajadores educativos hacia su entorno laboral.

Que sean participantes activos con actitud de liderazgo gerencial.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

El liderazgo gerencial eficaz en una institución educativa representa la forma más idónea de garantizar el correcto desempeño de los procesos institucionales. Si una entidad educativa cuenta con un buen líder será capaz de sostener y proyectar la institución en todos sus espacios y protagonistas. La influencia de líder, propiamente consolidado, en la toma de decisiones y en la promoción proactiva del quehacer educativo, responderá de manera positiva en la demanda que exige estar en este puesto de autoridad.

El área de la gerencia educativa, es un área en el que confluye diversidad de elementos que trascienden en multiplicidad de situaciones a favor o en contra de la institución pedagógica y del sistema educativo en general. Si no se gerencia de la manera apropiada se generan, por consiguiente, debilidades que afectan a toda la comunidad institucional y a toda sociedad de la que hace parte la institución. Por tanto, el liderazgo gerencial se convierte en una función muy importante en la planificación y ejecución de todo cuanto tiene que ver con la educación y formación de quienes hacen vida activa en la institución.

Los procesos actuales de transformación e innovación que resultan del avance del conocimiento en el desarrollo global de la educación, requieren de una gerencia escolar que esté al nivel de las nuevas exigencias contextuales propias del progreso social. De esta manera, se debe avanzar también en los esquemas de formación que quienes ejercen la responsabilidad de liderar una institución, pues de ahí dependerá la mejora de los entornos educativos.

El trabajo individual de cada líder gerencial es importante, pero la verdad es que para hacer cosas trascendentales se requiere de la contribución de otras personas que apoyen la labor, ya sea directa o indirectamente. Así lo explica Maxwell (2001) cuando dice: “Uno es demasiado pequeño para pretender hacer grandes cosas” (p.1). El hecho de pretender hacer las cosas solo, no genera las condiciones necesarias para que exista algo verdaderamente importante. Es por ello, que siempre se necesita de la participación de otro u otros en el proyecto que se está realizando.

Ahora bien, muchas instituciones están integradas por gran cantidad de personas pero no todas cumplen con la labor que les corresponde. Es común ver personas saturadas de trabajo, haciendo lo que le corresponde a otros, con múltiples responsabilidades, bien sea porque los demás no cumplen o porque sencillamente no confían en el potencial de ellos, piensan que si delegan las responsabilidades el trabajo no será de buena calidad. Tales situaciones producen la necesidad de un buen liderazgo y un adecuado trabajo en equipo, puesto que cada individuo es diferente y cada uno tiene sus defectos y habilidades.

El trabajo en equipo no es igual a un equipo de trabajo. Trabajar en equipo es hacer que el equipo de trabajo comparta los mismos objetivos, que se preocupen por alcanzarlos de manera individual y colectiva; es decir, haciendo el trabajo que les corresponde pero en total concordancia con el de sus compañeros. No se trata de imponer acciones, se trata de llegar a acuerdos en los que todo el equipo esté conforme, para esto es necesaria una adecuada relación interpersonal, con amplios márgenes comunicativos basados en la responsabilidad y el respeto. Trabajar en equipo es estar consciente de que la responsabilidad individual es importante para el alcance de la totalidad los objetivos propuestos.

En igual forma, para que un equipo de trabajo pueda desarrollar un verdadero trabajo es indispensable un adecuado liderazgo. En todo equipo existe un líder, quien se encarga de direccionar la participación de los



integrantes de la forma más idónea y de acuerdo con sus habilidades. Al respecto González (2007) explica:

La palabra liderazgo, proviene del inglés “leader”, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas (planificación), organizadores (procesos) y líderes (inspiradores, innovadores, propiciadores del cambio). Una organización bien gerenciada tiene un gran potencial: mentes líderes. El líder no es un superdotado, un Mesías o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa. El líder es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender. Un líder es un maestro y un alumno, al mismo tiempo. (p. 1).

Es por ello, que el comportamiento de un individuo dentro de una institución educativa, va a depender, en mayor grado, de la actuación del líder. Si el líder es autoritario, no va a dar oportunidad de opinión y decisión a los demás integrantes del equipo, siempre va a imponer su voluntad y a querer que sus compañeros realicen el trabajo de la manera en que él lo designa, es decir, son simples ejecutores de labores. Por el contrario, si el líder es liberal, el equipo, o parte de éste, es quien va a tomar las decisiones y el gerente sólo se encarga de ejecutarlas, es la oposición al líder autoritario, este deja hacer todo sin tener un orden definido ni preocuparse demasiado por el procedimiento.

No obstante, como equilibrio de lo mencionado se encuentra el líder democrático o participativo, quien se encarga de buscar las mejores soluciones pero en consenso con los demás integrantes del equipo. El líder va a mantener su posición de gerente pero siempre con el apoyo de sus compañeros, así se garantizará el trabajo y se obtendrán los objetivos deseados, puesto que hay un compromiso igualitario entre todos los miembros de la institución.

El éxito de una comunidad educativa siempre va a depender del trabajo de todos los integrantes del equipo. Estos deben estar conscientes de sus

fortalezas y debilidades, de la magnitud del compromiso que adquieren al formar parte de una organización, del seguimiento de las normas ya establecidas y de las formas de trabajo coordinadas en conjunto. El ambiente también es un factor muy importante, pues allí se relacionan diversas culturas, formas de pensamiento, doctrinas y perspectivas de vida que deben respetarse y sobrellevarse, teniendo como base el respeto y la tolerancia interpersonal.

Si un individuo es irrespetado en su ambiente laboral, no va a desarrollar cómodamente sus ocupaciones. Si no hay participación en la toma de decisiones, no se observará la pluralidad de pensamiento e ideas que pueden surgir sobre un tema. Si no hay libertad de expresión sobre lo que, a su parecer, está bien, está mal o puede mejorarse, el comportamiento será siempre pasivo, predecible y lineal, de acuerdo con la intencionalidad de quien los dirige y no la del grupo en general. No hay que olvidar que cada individuo cumple una función en el desempeño de sus labores y que su actuación será tan valiosa como la del resto del equipo, de eso se trata el verdadero liderazgo gerencial, de poder trabajar con todas las fortalezas y oportunidades que hay en la institución para aminorar las debilidades y amenazas que surgen debido a múltiples factores.

En este sentido, dentro de cada institución se debiera generar un programa de formación de liderazgo gerencial que atienda cada uno de los aspectos antes planteados y que esté en constante actualización y adecuación de los estándares transformacionales que se producen en el ambiente académico. De ahí que, se esté en un proceso de formación continua en el que se evalúen los constantemente los cambios e innovaciones que surgen a nivel educativo y profesional. Asimismo, es importante que todo el personal docente que pretenda ejercer funciones gerenciales, desarrolle un perfil profesional adecuado a las exigencias que esta labor implica, más allá de los posibles estudios de pregrado y postgrado que pueda haber realizado. Esto con el fin de contextualizar la función gerencial sobre la base de las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas propias de cada institución en particular, para lo que se requiere una formación focalizada en lo que corresponde a la actuación directa y precisas a las situaciones que emergen en cada espacio educativo.

Desde esta perspectiva del investigador, se propone el diseño de un plan de acción para la formación profesional en el tema de liderazgo como medida de fortalecimiento para la gerencia de la Unidad Educativa Estatal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira. Dicho plan de formación consta de la elaboración de cuatro talleres que integran la posible ruta de aprendizaje contextualizado sobre las necesidades de su entorno, que deben seguir los profesionales de la docencia que pretenden ejercer labores gerenciales.

Sobre la base de los talleres de formación, es importante mencionar que se tomaron como aprendizajes principales los que derivaron del análisis del contexto inmediato, manifiesto por los docentes a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información y que, según ellos, afectan de manera directa la labor gerencial de la institución educativa. Se recuerda que, en este caso particular se tomó como ejemplo la Unidad Educativa Estatal "Estado Mérida", institución donde el investigador ejerce sus labores de docencia y la cual ha servido de población de estudio para esta investigación. Por tal razón, sobre la base de la experiencia del investigador dentro de esta institución y como observador directo de los procesos gerenciales que se han producido durante los años de servicio que ha pasado allí, más el cotejo gerencial con otra institución donde laboró anteriormente, se elaboran estos talleres de formación con el argumento teórico seleccionado para este estudio.

De esta manera, se presentan como textos bases para la elaboración de estos talleres de formación, tres textos escritos por el empresario y conferencista estadounidense John Maxwell, quien ha escrito más de 80 libros con un enfoque principal en el tema de liderazgo. John Maxwell es conocido como uno de los escritores y conferencistas más importantes en la actualidad

en el desarrollo del conocimiento empresarial basado en el liderazgo, sus técnicas y principios han sido aplicados por multiplicidad de organizaciones con resultados positivos y eficaces al momento de desarrollar las cualidades de quien lidera una organización o empresa. Por tal motivo, se traslada este conocimiento desde el ámbito empresarial al educativo, y se presenta en este estudio como una alternativa de formación en el liderazgo gerencial a través de la formulación de principios útiles en el manejo del liderazgo en el ámbito educativo.

Los tres textos del autor mencionado que se utilizarán en estos talleres de formación son los siguientes: Las 21 leyes irrefutables del liderazgo (2000); Las 21 cualidades indispensables de un líder (2000) y las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo (2001), fechas de su primera publicación, pero cada libro tiene algunas ediciones más actuales. Estos textos ofrecen, de manera sistematizada, una serie de principios o máximas que pueden ser comprendidas y puestas en prácticas de manera efectiva en los entornos escolares. En igual forma, se toma como sustento teórico para esta propuesta el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Maureira (2007) sobre el que se propone guiar estos talleres.

### **Propósitos**

Promover en los docentes la formación de las cualidades personales y profesionales en beneficio del desarrollo del liderazgo transformacional en las instituciones educativas.

Incentivar a los docentes a que desarrollen las cualidades y principios, tanto individuales como colectivos, considerados como importantes dentro del liderazgo transformacional.

Orientar el compromiso de toda la estructura profesional docente hacia la transformación del liderazgo gerencial dentro de los entornos educativos

Participar en el proceso de transformación de líderes gerenciales, por medio del cual no solo se desarrolle el conocimiento sino también la conciencia

individual del docente y del gerente sobre la importancia de su participación y desempeño en la institución educativa y en la sociedad en general.

## **TALLERES DE FORMACIÓN EN EL LIDERAZGO GERENCIAL TRANSFORMACIONAL**

### **TALLER 1: PERFIL DE UN LÍDER**

Se pretende describir de manera detallada las cualidades fundamentales que debe tener un líder. Estas se estudiarán sobre la base de los postulados del escritor Maxwell (2007) en su texto titulado: **21 Cualidades indispensables de un líder**. Aunque es un texto que tiene más de 20 años de su primera publicación, pues tiene varias ediciones y actualizaciones, a criterio del investigador, su contenido es adaptable a la época y necesidades actuales de las instituciones educativas y a las funciones gerenciales de sus líderes directivos. A continuación se mencionan de manera puntual y precisa cada cualidad planteada por el autor, con el principio y la máxima que la argumenta. Asimismo, se indica la fuente donde se puede ubicar el texto completo, digital y gratuito, para que se pueda acceder a la información completa para ampliar cada cualidad.

### **CUALIDADES DE UN LÍDER**

#### **1. CARÁCTER**

**Principio:** Sé un pedazo de roca

**Máxima:** “El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza.”

*Bernard Montgomery, British Field Marshall*

#### **2. CARISMA**

**Principio:** La primera impresión puede ser determinante.

**Máxima:** “¿Cómo puedes tener carisma? Preocúpate más en hacer que otros se sientan bien consigo mismos que hacerlos sentir bien contigo.” *Dan Reiland, vicepresidente de desarrollo de liderazgo, INJOY*

### 3. COMPROMISO

**Principio:** Es lo que separa a los hacedores de los soñadores

**Máxima:** “El que ha hecho lo mejor para su propio tiempo, ha vivido para todos los tiempos.” *Johann von Schiller, Dramaturgo*

### 4. COMUNICACIÓN

**Principio:** Sin ella, viajas solo

**Máxima:** “Desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje.” *Gilbert Amelio, Presidente de la National Semiconductor Corp.*

### 5. CAPACIDAD

**Principio:** Si la desarrollas, ellos vendrán.

**Máxima:** “La capacidad va más allá de las palabras. Es la habilidad del líder de decirlo, planearlo, y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo, y sepan que te quieren seguir.” *John C. Maxwell*

### 6. VALENTÍA

**Principio:** Una persona con valentía es mayoría.

**Máxima:** “La valentía es estimada correctamente como la primera de las cualidades humanas... porque es la que garantiza todas las demás.” *Winston Churchill, Primer Ministro Británico.*

## 7. DISCERNIMIENTO

**Principio:** Pon fin a los misterios no resueltos.

**Máxima:** “Los líderes inteligentes creen solo la mitad de lo que oyen. Los líderes con discernimiento saben cuál mitad creer.” *John C. Maxwell*

## 8. CONCENTRACIÓN

**Principio:** Mientras más aguda sea, más agudo serás tú.

**Máxima:** “Si persigues a dos conejos, ambos escaparán.” *Autor desconocido*

## 9. GENEROSIDAD

**Principio:** Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros.

**Máxima:** “Dar es el nivel más alto de vivir.” *John C. Maxwell*

## 10. INICIATIVA

**Principio:** No deberías salir de casa sin ella.

**Máxima:** “El éxito parece estar relacionado con la acción. Las personas de éxito son activas. Cometan errores pero no se rinden.” *Conrad Hilton, ejecutivo de hotel*

## 11. ESCUCHAR

**Principio:** Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos.

**Máxima:** “El oído del líder tiene que vibrar con las voces de la gente.” *Woodrow Wilson, expresidente de Estados Unidos*

## 12. PASIÓN:

**Principio:** Toma la vida y ámala.

**Máxima:** “Cuando un líder se expresa con pasión, generalmente encuentra pasión como respuesta.” *John C. Maxwell*

### 13. ACTITUD POSITIVA

**Principio:** Si crees que puedes, puedes.

**Máxima:** “Una persona de éxito es aquella que puede construir una base firme con los ladrillos que otros le han arrojado.” *David Brinkley, periodista de televisión*

### 14. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**Principio:** No puedes dejar que tus problemas sean un problema.

**Máxima:** “La medida del éxito no es si tienes un problema difícil que resolver, sino si es el mismo problema que tuviste el año pasado.” *John Foster Dulles, ex secretario de estado*

### 15. RELACIONES

**Principio:** Si tomas la iniciativa, te imitarán.

**Máxima:** “A la gente no le importa cuánto sabes, hasta que saben cuánto te interesan.” *John C. Maxwell*

### 16. RESPONSABILIDAD

**Principio:** Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo.

**Máxima:** “Un líder puede abandonar cualquier cosa, menos la responsabilidad final.” *John C. Maxwell*

### 17. SEGURIDAD

**Principio:** La competencia nunca compensa la inseguridad.

**Máxima:** Ningún hombre será un buen líder si quiere hacerlo todo él mismo u obtener todo el crédito por hacerlo. *Andrew Carnegie, industrial*

### 18. AUTODISCIPLINA

**Principio:** La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo.



**Máxima:** “La primera y gran victoria es conquistarse uno mismo.” *Platón, filósofo*

## 19. SERVICIO

**Principio:** Para progresar, sirve a los demás primero.

**Máxima:** Tienes que amar a tu gente más que a tu propia posición. *John C. Maxwell*

## 20. APRENDER

**Principio:** Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo.

**Máxima:** “Escuchar y leer debe tomarte aproximadamente diez veces más tiempo que hablar. Esto te asegurará que estás en un proceso de continuo aprendizaje y mejoramiento.” *Gerald McGinnis, presidente de Respironics, Inc.*

## 21. VISIÓN

**Principio:** Puedes conseguir solo lo que puedes ver.

**Máxima:** “El futuro pertenece a aquellos que ven las posibilidades antes de que sean obvias.” *John Sculley, Ex ejecutivo de Pepsi y de las Computadoras Applet*

Estas son las cualidades que, según el criterio del autor del texto, son indispensables en el perfil de un líder, y que en este caso en específico, son tomadas por el investigador para diseñar el primer taller de formación gerentes con un liderazgo transformacional.

**Fuente electrónica del texto base:** 21 Cualidades de un líder. [https://books.google.co.ve/books/about/Las\\_21\\_cualidades\\_indispensables\\_de\\_un\\_l.html?id=TpKs0MRaUzAC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books/about/Las_21_cualidades_indispensables_de_un_l.html?id=TpKs0MRaUzAC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

**Cuadro 6. Taller 1. Formación del perfil de un líder transformacional**

Objetivo General de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	TEMAS	ACTIVIDADES	MÉTODOS
<p>Diseñar una propuesta de formación en el tema de liderazgo transformacional como medida de fortalecimiento para la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de rubio, estado Táchira</p>	<p>Diagnosticar cuales son la cualidades de liderazgo que se ejercen en la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia educativa</li> <li>- Procesos de la gerencia</li> <li>- Liderazgo gerencial.</li> <li>-Modelos de liderazgo gerencial.</li> <li>-Funciones</li> <li>-Acciones</li> <li>-Clima organizacional</li> <li>-Planificación</li> <li>-Organización</li> <li>-Dirección</li> <li>-Control</li> <li>-Perfil profesional</li> <li>-Cualidades de un líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploración del conocimiento previo a partir del direccionamiento de preguntas y respuestas, entre el moderador del taller y los representantes.</li> <li>- Se realizará una lectura sobre la importancia del liderazgo en una institución educativa.</li> <li>- Se desarrollará una breve disertación sobre los modelos de liderazgo, con énfasis en la propuesta de liderazgo gerencial transformacional.</li> <li>- Se realizará un torbellino de ideas sobre las cualidades de un líder gerencia, según la opinión de los asistentes. Se escribirán en el pizarrón las opiniones emitidas.</li> </ul>	<p><b>-Por la forma de razonamiento:</b> Método analógico y método analítico</p> <p><b>-Por las actividades de participación:</b> Método activo.</p> <p><b>- Por la forma de comunicar:</b> Interacción bidireccional. Comunicación grupal</p> <p><b>- Por la aceptación de lo enseñado:</b> - Método dogmático - Método heurístico</p>
	<p><b>Propósitos de la propuesta</b></p>	<p><b>RECURSOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desarrollarán cada una de las cualidades del líder planteadas por Maxwell (2000), según se plantean en el texto base. Allí el autor utiliza diversas estrategias, métodos y técnicas de aprendizaje que son útiles para fijar la información en los oyentes.</li> <li>- El tiempo aproximado para el desarrollo de cada cualidad es de 10 minutos.</li> <li>- Se sugiere desarrollar este taller en un mínimo de cuatro (4) sesiones de trabajo.</li> </ul>	<p><b>TÉCNICAS</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover en los docentes la formación de las cualidades personales y profesionales que debe en beneficio de la promoción del liderazgo transformacional en las instituciones educativas.</li> <li>- Incentivar a los docentes a que desarrollen las cualidades y principios, tanto individuales como colectivos, considerados como importantes dentro del liderazgo transformacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Texto base en formato digital.</li> <li>-Computadora</li> <li>-Video beam</li> <li>Material de apoyo con información resumida del tema.</li> <li>-Material para actividades didáctica según las explica el texto base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploración del conocimiento previo.</li> <li>- Torbellino de ideas.</li> <li>- Direccionamiento de preguntas y respuestas.</li> <li>- Intercambio de opiniones</li> <li>- Discusión dirigida</li> <li>- Demostración</li> <li>- Uso del ejemplo y la anécdota</li> <li>- Exposición</li> </ul>	

## **TALLER 2. LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO**

Este taller tiene como propósito principal orientar el compromiso de toda la estructura profesional docente hacia la transformación del liderazgo gerencial dentro de los entornos educativos. Sobre esta base se plantea desarrollar el taller titulado: 21 leyes irrefutables del liderazgo, el cual está elaborado sobre la base del texto que lleva el mismo nombre y que fue escrito por el autor anteriormente mencionado, John Maxwell. Aunque el texto tiene una fecha de publicación de hace más de 20 años, pues fue publicado por primera vez en el año 1998, el investigador considera que sus postulados tienen vigencia en la actualidad, pues, constituyen una base sólida e irrefutable sobre los principios que básicos que debe regir un buen liderazgo en cualquiera de sus posibles ámbitos de acción.

De esta manera, se enumeran a continuación las 21 leyes irrefutables del liderazgo y se exponen los principios básicos que sustentan cada uno de ellos. Asimismo, se elaboran las actividades que se proponen para el desarrollo del taller de formación de los docentes que deseen desarrollar habilidades de liderazgo. Para esto, el autor plantea en el inicio del libro, lo siguiente:

Los principios del liderazgo pasan la prueba del tiempo. Son irrefutables. Me gustaría que mientras lee los siguientes capítulos tenga presente las cuatro ideas siguientes: 1. Las leyes pueden ser aprendidas. Algunas son más fácil de entender y aplicar que otras, pero cada una de ellas puede ser adquirida. 2. Las leyes son independientes. Cada ley complementa todas las demás, pero usted no necesita una para poder aprender otra. 3. Las leyes traen consigo consecuencias. Aplique las leyes, y la gente lo seguirá a usted. Quebrántelas o páselas por alto, y no podrá dirigir a otros. 4. Estas leyes son el fundamento del liderazgo. Una vez que usted aprende los principios, debe ponerlos en práctica y aplicarlos a su vida. (p.9)

En este sentido, se considera que los postulados planteados por el autor como leyes, representan una manera activa y contextualizada en la actualidad sobre la base del cumplimiento de las funciones de liderazgo transformacional. Estos planteamientos ofrecen una configuración pertinente para quienes desean

reorganizar o redireccionar su gerencia educativa en función de las necesidades del entorno y del equipo de trabajo que cumple sus labores en la institución.

### **1. LA LEY DEL TOPE**

**Principio:** La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona.

### **2. LA LEY DE LA INFLUENCIA**

**Principio:** La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos.

### **3. LA LEY DEL PROCESO**

**Principio:** El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.

### **4. LA LEY DE LA NAVEGACIÓN**

**Principio:** Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta.

### **5. LA LEY DE E. F. HUTTON**

**Principio:** Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha.

### **6. LA LEY DEL TERRENO FIRME**

**Principio:** La confianza es el fundamento del liderazgo.

### **7. LA LEY DEL RESPETO**

**Principio:** Por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos mismos.

### **8. LA LEY DE LA INTUICIÓN**

**Principio:** Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo.

#### **9. LA LEY DEL MAGNETISMO**

**Principio:** Quien es usted es a quien atrae.

#### **10. LA LEY DE LA CONEXIÓN**

**Principio:** Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano.

#### **11. LA LEY DEL CÍRCULO ÍNTIMO**

**Principio:** El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él.

#### **12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES**

**Principio:** Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros.

#### **13. LA LEY DE LA REPRODUCCION**

**Principio:** Se necesita un líder para levantar otro líder.

#### **14. LA LEY DEL APOYO**

**Principio:** La gente apoya al líder, luego la visión.

#### **15. LA LEY DE LA VICTORIA**

**Principio:** Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

#### **16. LA LEY DEL GRAN IMPULSO**

**Principio:** El impulso es el mejor amigo de un líder.

#### **17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES**

**Principio:** Los líderes entienden que actividad no es necesariamente realización.

## **18. LA LEY DEL SACRIFICIO**

**Principio:** Un líder debe ceder para subir.

## **19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO**

**Principio:** Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir.

## **20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO**

**Principio:** Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.

## **21. LA LEY DEL LEGADO**

**Principio:** El valor duradero del líder se mide por la sucesión.

Cada uno de estos planteamientos, denominados leyes por el autor, está integrado por un desarrollo amplio y explicativo de todo lo que se relaciona con la aplicabilidad y la consolidación de cada principio, en función de la organización de los saberes puntuales y prácticos para cada propuesta. Esto es, cada ley se desarrolla a partir de conocimientos fundamentales para la puesta en práctica de cada postulado sobre liderazgo transformacional.

### **Fuente electrónica del texto base:**

[https://books.google.co.ve/books/about/Las\\_21\\_leyes\\_irrefutables\\_del\\_liderazgo.html?id=IKUpCQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books/about/Las_21_leyes_irrefutables_del_liderazgo.html?id=IKUpCQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

**Cuadro 7. Taller 2. LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO**

Objetivo General de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	TEMAS	ACTIVIDADES	MÉTODOS
<p>Diseñar una propuesta de formación en el tema de liderazgo transformacional como medida de fortalecimiento para la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira</p>	<p>• Describir la función del gerente como líder en la institución educativa para la formación de un clima laboral productivo y eficiente adaptado a las necesidades del entorno.</p>	<p>- Capacidad de liderazgo. -Influencia en el liderazgo. - Mitos sobre el liderazgo. -Proceso del liderazgo. -Fases del liderazgo. - La planeación en el liderazgo. - Fundamento del liderazgo. -La comunicación en el liderazgo. -Niveles del liderazgo. - El potencial de un líder.</p>	<p>- Exploración del conocimiento previo a partir del direccionamiento de preguntas y respuestas, entre el moderador del taller y los representantes. - Se realizará una lectura sobre la importancia del liderazgo en una institución educativa. - Se desarrollarán cada una de las leyes del liderazgo planteadas por Maxwell (2000), según se explican en el texto base. Allí el autor utiliza diversas estrategias, métodos y técnicas de aprendizaje que son útiles para fijar la información en los oyentes. - Se desarrollarán cada una de las técnicas planteadas en el texto base. - Se realizará una discusión dirigida para intercambiar opiniones sobre los temas planeados. - El tiempo aproximado para el desarrollo de cada cualidad es de 10 minutos. - Se sugiere desarrollar este taller en un mínimo de cuatro (4) sesiones de trabajo.</p>	<p><b>-Por la forma de razonamiento:</b> Método analógico y método analítico <b>-Por las actividades de participación:</b> Método activo. <b>- Por la forma de comunicar:</b> Interacción bidireccional. Comunicación grupal <b>- Por la aceptación de lo enseñado:</b> Método heurístico</p>
	<p><b>Propósitos de la propuesta</b></p>	<p><b>RECURSOS</b></p>		
	<p>- Orientar el compromiso de toda la estructura profesional docente hacia la transformación del liderazgo gerencial dentro de los entornos educativos  - Participar en el proceso de transformación de líderes gerenciales, por medio del cual no solo se desarrolle el conocimiento sino también la conciencia individual del docente y del gerente sobre la importancia de su participación y desempeño en la institución educativa y en la sociedad en general.</p>	<p>-Texto base en formato digital. -Computadora -Video beam Material de apoyo con información resumida del tema. -Material para actividades didáctica según las explica el texto base.</p>		<p>- Exploración del conocimiento previo. - Torbellino de ideas. - Direccionamiento de preguntas y respuestas. - Intercambio de opiniones - Discusión dirigida - Demostración - Uso del ejemplo y la anécdota - Exposición</p>

### **TALLER 3. TRABAJO EN EQUIPO**

Se plantea como tercer taller de formación par líderes gerenciales en el entorno educativo, el taller de trabajo en equipo, pues el investigador reconoce que es indispensable que un líder esté rodeado de personas con las que pueda trabajar de una manera equilibrada y proactiva en el desempeño de sus funciones. El líder gerencial se puede formar individualmente para cumplir con sus responsabilidades dentro de la institución educativa; sin embargo, debe estar consciente de que el buen desarrollo de la labor no solo dependerá de su trabajo sino del compromiso del equipo que lo acompaña en la institución educativa. Por tanto, se presenta a continuación el taller elaborado sobre la base del texto del escritor John Maxwell (2001), titulado: Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo, el cual representa un proceso de formación importante para el desarrollo del liderazgo gerencial educativo, pues a partir del trabajo en equipo se podrán establecer las fortalezas y debilidades y se podrán transformar en oportunidades para toda la institución.

A continuación se presentan los enunciados de las 17 leyes con los respectivos principios que los determinan, pero antes es importante realizar una cita de lo que el autor planea sobre el trabajo en equipo:

Casi todo lo que usted hace depende del trabajo en equipo. No importa si usted es un líder o un seguidor, un jugador o el entrenador, un profesor o un estudiante, un hijo o un padre, un alto ejecutivo u un trabajador voluntario de una organización caritativa. No importa quién sea usted, si aprende y aplica las leyes, su capacidad como parte de una equipo de trabajo aumentará. (p.6)

De esta manera, se promueve el fortalecimiento de las acciones que se desarrollan en un equipo de trabajo de la institución educativa en la que se desarrolló esta investigación, con la finalidad de que cada uno de los trabajadores que hacen vida activa en ese espacio, asuma, con propiedad y compromiso, este proceso de formación y de transformación que se pretende plantear a través de la puesta en práctica de las leyes que reorganizarán el trabajo de liderazgo gerencial educativo.



## **17 LEYES INCUESTIONABLES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

### **1. LA LEY DE LO TRASCENDENTAL**

**Principio:** Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas.

### **2. LA LEY DEL CUADRO COMPLETO**

**Principio:** La meta es más importante que la participación individual.

### **3. LA LEY DE LA ESPECIALIZACIÓN**

**Principio:** Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí.

### **4. LA LEY DEL MONTE EVEREST**

**Principio:** A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta.

### **5. LA LEY DE LA CADENA**

**Principio:** Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil.

### **6. LA LEY DEL CATALIZADOR**

**Principio:** Los equipos triunfantes tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan.

### **7. LA LEY DE LA BRÚJULA**

**Principio:** La visión da confianza y dirección a los miembros del equipo.

### **8. LA LEY DE LA MANZANA PODRIDA**

**Principio:** Las malas actitudes arruinan al equipo.

## **9. LA LEY DE LA CONFIABILIDAD**

**Principio:** Cuando de contar se trata, los compañeros de equipo deben poder contar los unos con los otros.

## **10. LA LEY DEL PRECIO**

**Principio:** El equipo no logra alcanzar su potencial cuando falla en pagar el precio.

## **11. LA LEY DE MARCADOR**

**Principio:** El equipo puede hacer ajustes cuando sabe dónde está parado.

## **12. LA LEY DE LA BANCA DE APOYO**

**Principio:** Los grandes equipos tienen mucha fuerza colectiva.

## **13. LA LEY DE LA IDENTIDAD**

**Principio:** Los valores compartidos definen al equipo.

## **14. LA LEY DE LA COMUNICACIÓN**

**Principio:** La interacción aviva la acción.

## **15. LA LEY DE LA VENTAJA**

**Principio:** La diferencia entre dos equipos igualmente talentosos es el liderazgo.

## **16. LA LEY DE LA MORAL ALTA**

**Principio:** Nada duele cuando se está ganando.

## **17. LA LEY DE LOS DIVIDENDOS**

**Principio:** La inversión en el equipo crece mucho a través del tiempo.

Si se denota cada planteamiento como una ley, regla o norma que debe ser cumplida y ejecutada dentro de cada contexto educativo, se visualizaría la consolidación de una dinámica gerencial totalmente participativa e integrada según la función o responsabilidad de cada uno de los integrantes de la institución educativa. Se trata entonces de la consolidación no solamente de un equipo de trabajo sino de un trabajo en equipo que garantizará el adecuado desempeño profesional en el entorno educativo. En este sentido, se promoverá el trabajo individualizado y colectivo de cada miembro de la institución y se cumplirá con el objetivo principal de la propuesta, el cual es participar de forma activa en el proceso de transformación del liderazgo gerencial educativo.

**Fuente digital el texto base:** John Maxwell (2001). 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Disponible en:

[https://books.google.co.ve/books/about/Las\\_17\\_Leyes\\_Incuestionables\\_del\\_trabajo.html?id=WBzFPI4Y8C&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books/about/Las_17_Leyes_Incuestionables_del_trabajo.html?id=WBzFPI4Y8C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

**Cuadro 8. Taller 3. TRABAJO EN EQUIPO**

Objetivo General de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	TEMAS	ACTIVIDADES	MÉTODOS
<p>Diseñar una propuesta de formación en el tema de liderazgo transformacional como medida de fortalecimiento para la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira</p>	<p>Describir la función del gerente como líder en la institución educativa para la formación de un clima laboral productivo y eficiente adaptado a las necesidades del entorno.</p>	<p>-El trabajo en equipo -importancia del trabajo en equipo -Corresponsabilidad activa en el equipo de trabajo - Función subordinada para el trabajo en equipo. - Perfil profesional de los integrantes del equipo. - Niveles del trabajo en equipo. - Visión colectiva y compartida del trabajo en equipo.</p>	<p>- Exploración del conocimiento previo a partir del direccionamiento de preguntas y respuestas, entre el moderador del taller y los representantes. - Se realizará una lectura sobre la importancia del liderazgo y del trabajo en una institución educativa. - Se desarrollarán cada una de 17 leyes del trabajo en equipo planteadas por Maxwell (2001), según se explican en el texto base. Allí el autor utiliza diversas estrategias, métodos y técnicas de aprendizaje que son útiles para fijar la información en los oyentes.</p>	<p><b>-Por la forma de razonamiento:</b> Método analógico y método analítico <b>-Por las actividades de participación:</b> Método activo. <b>- Por la forma de comunicar:</b> Interacción bidireccional. Comunicación grupal <b>- Por la aceptación de lo enseñado:</b> Método heurístico</p>
	<p><b>Propósitos de la propuesta</b></p> <p>- Orientar el compromiso de toda la estructura profesional docente hacia la transformación del liderazgo gerencial dentro de los entornos educativos</p> <p>- Participar en el proceso de transformación de líderes gerenciales, por medio del cual no solo se desarrolle el conocimiento sino también la conciencia individual del docente y del gerente sobre la importancia de su participación y desempeño en la institución educativa y en la sociedad en general.</p>	<p><b>RECURSOS</b></p>	<p>- Se desarrollarán cada una de las técnicas planteadas en el texto base. - Se realizará una discusión dirigida para intercambiar opiniones sobre los temas planeados. - El tiempo aproximado para el desarrollo de cada ley es de 10 minutos. - Se sugiere desarrollar este taller en un mínimo de cuatro (4) sesiones de trabajo.</p>	<p><b>TÉCNICAS</b></p> <p>- Exploración del conocimiento previo. - Torbellino de ideas. - Direccionamiento de preguntas y respuestas. - Intercambio de opiniones - Discusión dirigida - Demostración - Uso del ejemplo y la anécdota - Exposición</p>
		<p>-Texto base en formato digital. -Computadora -Video beam Material de apoyo con información resumida del tema. -Material para actividades didáctica según las explica el texto base.</p>		

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

- Cada uno de estos talleres debe desarrollarse con la totalidad de los docentes que integran la institución educativa, bien sea que proyecten ejercer funciones de liderazgo gerencial o que solamente lideren en el aula de clase, pues se consideran muy pertinentes en la consolidación de habilidades gerenciales en la educación y en cualquier otro contexto.
- El investigador considera que cada uno de estos talleres fortalecerá el perfil profesional del educador y potenciará el trabajo gerencial en la institución educativa.
- Se valora la utilidad y la aplicabilidad actual del estudio de los textos seleccionados para estos talleres y se reflexiona en la importancia de los planteamientos allí expresados.
- Se considera valioso el estudio detallado de cada uno de los planteamientos sobre la base de un proceso de contextualización articulada entre todos los profesionales de la educación que laboran en la institución.
- Se recomienda que el líder gerencial asuma la responsabilidad de formación en estos talleres con la ayuda de equipos de trabajo organizados con anticipación en cada sesión, para que brinden apoyo y mayor facilidad de ejecución en el desarrollo de cada planteamiento.
- Se sugiere que se adecuen los capítulos y el estudio de estos según sea la debilidad del contexto inmediato donde se realizarán los talleres, pues se conoce la multiplicidad de situaciones propias de cada entorno.
- Se recomienda la lectura y el estudio previo del texto base, para facilitar la comprensión de cada tema y la aplicación al contexto de estudio según la realidad actual, de ello dependerá la cantidad de sesiones necesarias para desarrollar los temas de cada taller.
- Se recomienda que estos talleres se realicen de manera mancomunada y participativa, para que todos los asistentes tengan la oportunidad de disertar en función del bienestar individual y colectivo.

## REFERENCIAS

- Alcarraz, S. (10 de enero de 2017). ¿Qué es gerenciar? Escuela Mundial de Líderes. Disponible: <http://gerencialidersamuelalcarraz.logspot.com.co/2011/03/que-es-gerenciar.html>.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5453 (Extraordinaria), marzo 24 de 2000.
- Coz y Coronel, (2008) Las Relaciones Interpersonales de Directivos y Docentes y el Éxito Educativo de la Escuela Básica Pimentel Coronel Estado Carabobo. Trabajo de Grado sin Publicar Instituto Monseñor Arias Blanco Carabobo, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México. 8va. Ed.
- Durán S. (2010). El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado de Monte Rey. Trabajo Especial de Postgrado, Maestría Educativa Universidad de Monte Rey. México.
- Drucker, P. (1970). Un era de discontinuidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Gutiérrez, J. y Mondragón, V. (2019). Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña. (Revista en línea). NOVUM, 1(9), p.p. 74 - 105. <https://pixabay.com/es/medell%C3%ADn-colombia-banderas-182328/>

Hallinger, P. (2012). *School Leadership that Makes a Difference: Lessons from 30 Years of International Research* [Liderazgo de la escuela que hace: Lecciones de diferencia a partir de 30 años de investigación internacional]. Roma: Ministry of Education.

Hernández, A. (2003). *El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa*. Caracas: FEDEUPEL.

Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación*. México. D.F. McGraw - Hill Interamericana, S.A.

Inche, J., Andía, Y., Huamanchumo, H., López, M., Vizcarra, J. y Flores, G. (2003). Paradigma cuantitativo: Un enfoque empírico y analítico. *Industrial Data*. 6, 001, 23-37. [Revista en línea] Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/816/81606104.pdf>.

Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial* N° 5.929. Extraordinario, del 15 de agosto de 2009.

Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. (Revista en línea). *Revista Educación*, vol. 42, núm. 1. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42il.22115>

Maureira, Ó. (2007). *Liderazgo para la eficacia escolar: Una estrategia para la calidad*. Santiago de Chile: Ediciones UCSH.

Maxwell, J. (2000). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. (Libro en línea). Disponible:[https://books.google.co.ve/books/about/Las\\_21\\_leyes\\_irrefutables\\_del\\_liderazgo.html?id=IKUpCQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books/about/Las_21_leyes_irrefutables_del_liderazgo.html?id=IKUpCQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Maxwell, J. (2000). 21 Cualidades indispensables de un líder. (Libro en línea). Disponible:[https://books.google.co.ve/books/about/Las\\_21\\_cualidades\\_indispensables\\_de\\_un\\_l.html?id=TpKs0MRaUzAC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books/about/Las_21_cualidades_indispensables_de_un_l.html?id=TpKs0MRaUzAC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Maxwell, J. (2001). 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. (Libro en línea). Disponible:[https://books.google.co.ve/books/about/Las\\_17\\_Leyes\\_Incuestionables\\_del\\_trabajo.html?id=WBzFPI4Y8C&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books/about/Las_17_Leyes_Incuestionables_del_trabajo.html?id=WBzFPI4Y8C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Monroy, J. (2013). Liderazgo Directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente Caso De Estudio: Escuela Estadal “Rafael Saturno Guerra”. Valencia – Estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. (Documento en línea). Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>

Parella, y Martins (2006). El proceso de Investigación. Editores Gordons.

Paz, J. (1996). El Liderazgo y la gerencia. (Revista en línea). Revista Universidad EAFIT, Vol. 32. No. 102. Abril, mayo, junio 1996. pp. 7-19, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Disponible: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1200/1087/>

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



[http://www.excubitusdhe.org/web/wp-content/uploads/Reglamento\\_ley\\_org\\_educ-1.pdf](http://www.excubitusdhe.org/web/wp-content/uploads/Reglamento_ley_org_educ-1.pdf)

Rodríguez, C. (2010). Actitud de Apoyo Técnico Docente del Gerente Educativo. Caracas: Ensayo. Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Facultad de Humanidades y Educación.

Ruiz. (2013) Artículos académicos para Ruiz: Metodología Científica. Material variado. Recopilado de diferentes guías de trabajo.

Sabino, C. (2007). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.

Tamayo y Tamayo. (2004). El proceso de la investigación científica. (4a. ed.). México: Limusa.

Torcatt, T. Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. (Revista en línea) Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. 26, 2020. Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146003>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDEUPEL.

Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV (2), 51-72.

Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas. Editorial de las Ciencias. 1era Edición. Buenos Aires.

Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). ¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile? Santiago de Chile: Centro de Estudios de Políticas en Educación.

## **ANEXOS**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
SUBPROGRAMA DE GERENCIA EDUCACIONAL**

**Apreciado colega:**

Reciba un cordial saludo. El Instrumento que se presenta a continuación, tiene como finalidad la recolección de información para cumplir con los objetivos del trabajo de investigación titulado: **EL GERENTE EDUCATIVO COMO LÍDER. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS. CASO: UNIDAD EDUCATIVA ESTADAL ESTADO MÉRIDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE RUBIO, ESTADO TÁCHIRA**, el cual se presenta como requisito parcial para optar al título de Magister en Gerencia Educacional. Los objetivos del trabajo son los siguientes:

**Objetivo General:**

Diseñar una propuesta de formación en el tema de liderazgo como medida de fortalecimiento para la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de rubio, estado Táchira

**Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar cuales son la cualidades de liderazgo que se ejercen en la gerencia educativa de la Unidad Educativa Estadal Estado Mérida, ubicada en la ciudad de Rubio, estado Táchira.
- Describir la función del gerente como líder en la instrucción educativa para la formación de un clima laboral productivo y eficiente adaptado a las necesidades del entorno.
- Elaborar talleres de formación docente con la visión futura de formar líderes educativos que desarrollarán las funciones gerenciales de la institución.

Los datos que usted suministre serán de gran relevancia para el logro de los objetivos propuestos; por tanto, se agradece que el instrumento sea contestado con veracidad y ecuanimidad. Es importante explicarle que el instrumento tiene carácter anónimo y la información que usted suministre es de estricta confidencialidad, que solo será utilizada con los fines de esta investigación.

De antemano reciba mi agradecimiento por la colaboración prestada, queda de usted,

***El investigador***

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
SUBPROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

Responda colocando una (X) en la alternativa que considere pertinente, a través de la siguiente escala de frecuencia moderada: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N).

Lea cada ítem anteponiendo la expresión: ¿Con qué frecuencia?, para así obtener los resultados pertinentes a la escala seleccionada en la investigación.

<b>ÍTEMES</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1. Considera que ha habido un buen desempeño del gerente como líder de la institución educativa en la cual labora					
2. El director ha demostrado cualidades de liderazgo en el ejercicio de sus funciones gerenciales					
3. Considera que se demuestran los principios de justicia, equidad y transparencia como cualidades fundamentales dentro de la gerencia de la institución en la cual labora					
4. Evalúa la asertividad del gerente en la toma de decisiones relacionadas con la gerencia de la institución					
5. El líder gerencial de su institución mantiene buenas relaciones laborales con todo el personal que trabaja en la institución					
6. Estima que se ejerce un trato igualitario, ecuánime e imparcial por parte del gerente hacia el personal de la institución					
7. El director mantiene la exigencia profesional con todo el personal de la institución sin manifestar preferencias o parcialidad					
8. Reconoce que se toman las medidas evaluativas del perfil profesional en la selección y nombramiento de los gerentes de la institución					
9. Apoya que para la selección de un gerente educativo se deben tomar en cuenta sus habilidades de liderazgo sobre la base de sus prácticas profesionales					
10. El líder de la escuela promueve el clima laboral para la organización y cumplimiento de las actividades del personal de la institución					

11. El director de la institución en la cual usted labora, está atento a las necesidades educativas y deficiencias en el desarrollo pedagógico de los docentes					
12. El gerente como líder propone el desarrollo de actividades que apoyen la preparación de los docentes para un mejor desempeño laboral					
13. Estima que la estructura gerencial de la institución educativa de la que usted forma parte, está organizada adecuadamente según el perfil profesional de los docentes y las necesidades formativas de los estudiantes					
14. El gerente de la escuela planifica y ejecuta supervisiones constantes para la evaluación del desempeño profesional del personal de la institución					
15. Observa la integración de la escuela con la comunidad por medio de estrategias gerenciales para un mejor desempeño institucional					
16. El director de la escuela fomenta la participación colectiva de la escuela y la comunidad en el mantenimiento integral de la institución					
17. Considera que debe existir un programa de formación de líderes educativos con la visión futura de preparar a los docentes para el ejercicio de labores gerenciales					
18. Valora el desarrollo de un programa de formación de líderes gerenciales para todo el personal docente que labora en la institución					
19. Estima que es importante la formación del liderazgo gerencial como medida de mejora para el correcto desempeño institucional	Q				
20. Juzga la necesidad imperativa de transformar el sistema de selección de gerentes que lideran las instituciones educativas, sobre la base de sus cualidades de liderazgo					

***Muchas gracias por su colaboración***