



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA
FAVORECER EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE
LOS DOCENTES EN EL LICEO NACIONAL BOLIVARIANO "CAMORUCO"
MUNICIPIO SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

Autora: Lcda. Erika Estrada
Tutora: Msc. María A., Izaguirre T

Valencia, octubre, 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA
FAVORECER EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE
LOS DOCENTES EN EL LICEO NACIONAL BOLIVARIANO “CAMORUCO”
MUNICIPIO SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

Trabajo de Grado presentado ante el área de estudios de Postgrados de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación.

Autora: Lcda. Erika Estrada
Tutora: Msc. María A., Izaguirre T

Valencia, octubre, 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de grado titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES EN EL LICEO NACIONAL BOLIVARIANO “CAMORUCO” MUNICIPIO SAN CARLOS ESTADO COJEDES**, presentado por la ciudadana: Erika Ysvelia Estrada Bello, titular de la Cédula de identidad N° 18504371, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

NOMBRE	APELLIDO	CÉDULA	FIRMA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valencia, ____ de _____ de 2014

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Índice de tablas.....	vi
Índice de Gráficos.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento.....	Ix
Resumen.....	xi
Abstrac.....	xii
Introducción.....	1
 CAPITULO	
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
Delimitación de la Investigación.....	13
II. MARCO TEORICO.....	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	20
Bases Legales.....	46
Sistema de Variables.....	47
Tabla de especificaciones.....	49
III. MARCO METODOLOGICO.....	50
Tipo de Investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	50
Población y Muestra.....	51
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	52
Técnica de análisis.....	54
IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	55
Presentación de los resultados	56
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	82

V. LA PROPUESTA	
.....82	
Presentación.....	82
objetivos.....	84
Justificación.....	85
Factibilidad.....	87
Estrategia Metodológica.....	89
Viabilidad.....	89
Plan de formación.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99
ANEXOS	103

INDICE DE TABLAS

Tabla	pp.
1. Componentes de los Modelos I y II de Teoría en Uso.....	44
2. Tabla de Especificaciones.....	49
3. Rango de magnitudes de confiabilidad Alfa de Crombach.....	53
4. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 1.....	56
5. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 2.....	57
6. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 3.....	58
7. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 4.....	60
8. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 5.....	62
9. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 6.....	63
10. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 7.....	65
11. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 8.....	69
12. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 9.....	71
13. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 10.....	73
14. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 11.....	75
15. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 12.....	77
16. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 13.....	78
17. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 14.....	80
18. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 15.....	82
19. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 16 y17.....	83
20. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 18,19.....	84
21. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 20,21.....	85

INDICE DE GRÁFICOS

Tabla	pp.
1. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 1.....	56
2. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 2.....	57
3. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 3.....	58
4. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 4.....	60
5. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 5.....	61
6. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 6.....	62
7. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 7.....	63
8. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 8.....	64
9. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 9.....	66
10. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 10.....	67
11. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 11.....	68
12. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 12.....	70
13. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 13.....	71
14. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 14.....	72
15. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 15.....	74
16. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 16 y17.....	75
17. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 18,19.....	77
18. Distribución de frecuencias y porcentajes ítems 20,21.....	78

DEDICATORIA

A Dios, a la virgen y a mi ángel de la guarda primeramente, por guiarme, darme salud, fuerzas y por nunca abandonarme ayudándome a cumplir uno de los principios del cual profetizo mucho, que es el de que en esta vida debemos terminar todo lo que se empieza.

A mis padres, en especial a mi madre, por ese apoyo incondicional que siempre me brindó, por los consejos necesarios y siempre oportunos y por la educación que me dieron durante los años de vida que llevo a su lado.

A mi familia, que es el pilar fundamental de la enseñanza de una persona. Muy encarecidamente a mis tías, abuelas, esposo e hijas. Siempre encontraras una mano para levantarte, apoyarte e impulsarte a seguir intentando sin importar los obstáculos que se presenten, y en ellos la he encontrado.

A todos los profesores que me formaron como profesional, ya que gracias a ellos, a su dedicación y motivación al estudio he logrado superarme académicamente.

A todos mis compañeros, por el apoyo y el sin fin de gratos recuerdos y experiencias que nos unieron durante el fructífero recorrido de esta Maestría.

AGRADECIMIENTO

A Dios, todopoderoso que en todo momento estas presente, hoy agradezco tanto amor, tantas bendiciones que me has regalado, dándome esperanza e impulsos para seguir adelante y cumplir con cada meta que me propongo. A mis ángeles que hoy ya no están físicamente conmigo, pero desde el cielo me protegen, escuchan y acompañan rodeándome de su inmenso amor y bendiciones.

A ti mamá, porque son tuyos también estos méritos, por que tus brazos siempre se abrieron cuando necesite un abrazo. Tu corazón supo comprender cuando necesite una amiga. Tus ojos sensibles se endurecieron cuando necesite una lección. Tu fuerza y tu amor me han dirigido por la vida y me han dado las alas que necesitaba para volar y poder cumplir nuestros sueños.

A mi esposo por caminar conmigo una vez más en el cumplimiento de otra de mis metas y logros que también son tuyos, sin tu amor, apoyo y paciencia no fuese sido posible.

A mis hijas, la alegría y angustia de nuestro hogar, que día a día fortalecen mis ganas de seguir adelante e ir más allá solo con ver sus hermosas sonrisas.

A mis tías y abuelas, porque con su mano me han brindado todo lo que necesito en la vida, sabiendo ser más allá de su rol, siendo madres, amigas, hermanas para levantarme, apoyarme e impulsarme a seguir intentando.

A mi padrastro Edgar Ramírez, que ha ocupado un lugar muy especial en mi corazón, convirtiéndose en un apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mis profesores, que aportaron todo los conocimientos necesarios, lo que permitió desenvolverme en el trabajo de grado, enfrentando todos los obstáculos presentados.

A todos mis compañeros, María Febres, Junior Loreto; Edith Vargas y José Henríquez, por el apoyo y el sin fin de gratos recuerdos y experiencias que nos unieron durante el fructífero recorrido de esta Maestría.

Bendiciones para ustedes.

GRACIAS.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA
FAVORECER EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE
LOS DOCENTES EN EL LICEO NACIONAL BOLIVARIANO “CAMORUCO”
MUNICIPIO SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

Autora: Lcda. Erika Estrada
Tutora: Msc. María A., Izaguirre T.
Año: 2013

RESUMEN

El personal directivo requiere comprometerse activamente en la formación, como un paso fundamental en la tarea educativa; visto desde la óptica gerencial, se refiere a la capacidad del gerente, para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes, de allí, que se pretende realizar un estudio que presenta como objetivo general, proponer competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes. El estudio se sustentó en la teoría de la acción, de Ávila (2001), así como la teoría de diseño y de ejecución para explicar el comportamiento de las organizaciones, en este caso de las instituciones educativas. Para el desarrollo de la investigación se estableció la modalidad de proyecto factible, de diseño según el origen de los datos, de campo, el cual se aplicó a una población conformada por treinta y dos (32) docentes. De los cuales 27 son docentes de aula y 05 personal directivo. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, en su modalidad de cuestionario, el cual constó de veintiún (21) ítems, con 3 alternativas de respuesta a saber: siempre a veces y nunca, categorizadas en la escala tipo Lickert. La validación del instrumento se realizó a través del juicio de expertos, y para determinar el grado de confiabilidad se utilizara el método de Alfa de Cronbach, arrojando un rango de confiabilidad de 0,91. Se concluyó efectivamente, que las consecuencias de las labores del gerente educativo son variadas y complejas dado que sus responsabilidades son amplias, debido que abarcan todos los aspectos de una organización ante las exigencias del sistema educativo, siendo uno de los principales elementos las competencias gerenciales que el gerente instrumente de tal forma que deben responder y estar plenamente identificadas con las exigencias que en la institución educativa se requieren así como con las necesidades del personal docente que tiene a cargo.

Descriptor clave: Competencias Gerenciales, Práctica Pedagógica, Personal Directivo.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES EN EL LICEO NACIONAL BOLIVARIANO “CAMORUCO” MUNICIPIO SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Autora: Lcda. Erika Estrada
Tutora: Msc. María A., Izaguirre T.
Año: 2013

ABSTRACT

The directive personnel requires to commit actively in the formation, as a fundamental step in the educational task; seen from the managerial optics, he/she refers to the manager's capacity, to reach the goals that he/she has intended for the educational institution, with the support of their educational ones, of there that seeks to be carried out a study that presents as general objective, to propose managerial competitions to the directive personnel to favor the development of the pedagogic practice of the educational ones of the National Lice Bolivarian " Camoruco ", of the Municipality San Carlos in the State Cojedes. The study was sustained in the theory of the action, of Ávila (2001), as well as the design theory and of execution to explain the behavior of the organizations, in this case of the educational institutions. For the development of the investigation the modality of feasible project settled down, of design according to the origin of the data, of field, which was applied a population conformed by thirty two (32) educational. of which 27 are educational of classroom and 05 directive personnel. For the gathering of the information the technique of the survey was used, in its questionnaire modality, which consisted of veintiún (21) articles, with 3 answer alternatives that is: always sometimes and never, categorized in the scale type Lickert. The validation of the instrument was carried out through the trial of experts, and to determine the degree of dependability the method of Alpha of Cronbach it was used, throwing a range of dependability of 0,91. You concluded indeed that the consequences of the educational manager's works are varied and complex since their responsibilities are wide, due that embrace all the aspects of an organization before the demands of the educational system, being one of the main elements the managerial competitions that the manager orchestrates in such a way that you/they should respond and to be fully identified with the demands that are required in the educational institution as well as with the educational personnel's necessities that he is responsible for.

Key describers: Managerial competitions, Pedagogic Practice, Directive Personnel directive

Line of Investigation: Managerial processes.

INTRODUCCION

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo con un perfil que deje ver que como gerente posee competencias gerenciales para ejercerlo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, la cual es en la actualidad requerida, especialmente en puestos gerenciales, donde mucho más que la técnica las competencias demandan un estricto cúmulo de habilidades gerenciales, que permitan lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos, que alcance un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de cualquier situación que tenga como norte, conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio

cuyo objetivo fundamental es, proponer las competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes. El estudio en referencia se realizó en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo, en concordancia con las características de la investigación de campo, en el cual se utilizó un instrumento tipo cuestionario, que le serán aplicadas a la muestra seleccionada como base para la recopilación de los datos requeridos.

Este estudio está estructurado en cinco (05) capítulos, en donde el Capítulo I, da a conocer de manera general la problemática gerencial por la cual se atraviesa en un contexto mundial, devela la situación en el país, hasta ubicarlo en el ámbito en estudio, delimitándose el estudio para conocer el área de acción que abarcó el estudio, para dar paso a los objetivos de la investigación, y luego a la justificación. El Capítulo II, describió con amplitud los estudios preliminares que orientan la investigación, así como, las bases teóricas que fundamentan la misma.

En el Capítulo III, se refirió lo concerniente al marco metodológico, la descripción del tipo de investigación, las fases mediante las cuales se hace efectiva; se determina la población y muestra para la cual serán válidos los resultados, de la misma manera se describe el procedimiento que se llevó a cabo para diseñar el instrumento de recopilación de datos, además de la organización o tabulación de los datos recolectados y las técnicas utilizadas para el análisis de los mismos. El Capítulo IV, la presentación y análisis de los resultados, finalmente el capítulo V contiene la propuesta y las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación ha sido considerada como el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción de la sociedad que es requerida y necesaria para alcanzar un desarrollo integral, por cuanto a través de ella es formado el talento humano y se desarrolla el potencial creativo de las personas para el pleno ejercicio de la personalidad en una sociedad democrática y participativa.

En los últimos años el tema sobre competencias como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación en cualquier rama de la actividad económica, ha matizado un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación de trabajadores y la utilización de medios, métodos y formas de enseñanza dirigidas a que el aprendiz o trabajador adquiera la capacidad necesaria para el trabajo de forma creativa, sistemática y sobre todo abordando las diversas situaciones con innovación y precisión. Según Siliceo (2003) de tres componentes a saber;

Los conocimientos adquiridos que por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, pero que requieren una constante actualización; saberes prácticos, los cuales demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen entre otros, instrumentos, técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño y por último las actitudes, que promueven de forma integral, los intereses, las motivaciones y valores; lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro trabajador (p.87).

Es por ello, que asumir un enfoque por competencias en la formación profesional gerencial exige, una integración de estos componentes para lograr la necesaria flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones, como tendencia actual en el mundo del trabajo, con estándares de calificación en aumento, y el cambio más frecuente de lugar de trabajo y uso acelerado de las tecnologías de la información que exigen una mayor abstracción y manejo de instrumentos, técnicas y maquinarias más complejas, y demanda recursos laborales humanos multihábiles, polivalentes y con un perfil amplio de competencias para contribuir a un mejor desempeño de las funciones.

Estas exigencias implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas de los recursos humanos donde se requiere de un hombre capaz de dar óptimas soluciones a los problemas que se presentan en diversas esferas de actuación como pueden ser: en áreas tecnológicas, de servicio, y también en nuevas modalidades de ejecución del trabajo, todas en constante cambio.

Ahora, es relevante comprender los desempeños o realizaciones de una persona a través de todos los elementos que participan en la misma, siendo la tendencia en estos momentos la de analizar lo que el sujeto realmente hace, elevándose la importancia de conocer las estrategias que utiliza cuando trata o logra solucionar un problema, las operaciones que realiza cuando lee un texto, el conocimiento que utiliza para desempeñarse en una situación particular, poniendo en evidencia la necesidad de atender el contexto en que se realiza la actividad.

En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas (director y subdirector) garantizar ante la sociedad el cumplimiento a cabalidad de las políticas, objetivos y metas trazados, en

consecuencia, la calidad educativa depende, en gran parte, de la gerencia del director y subdirector, quienes deben poseer un conjunto de competencias gerenciales que les permita dinamizar las escuelas en pro de alcanzar los objetivos y metas.

Particularmente, Silíceo (ob. cit.) afirma que, “el director general de una empresa u organización, independientemente del servicio que preste, debe ser un agente de cambio, un auténtico líder, capaz de movilizar su energía, generando una actitud y un espíritu productivo” (p.89), por lo que ser gerente de una institución escolar, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas.

De esta manera, un buen gerente, requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas que le permitan diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

Para lograrlo, el personal directivo debe demostrar con la práctica que posee las competencias adecuadas para desempeñar sus funciones gerenciales con la mayor eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad, competencias estas, que deben estar íntimamente relacionadas con las capacidades, que como director tiene, para incidir en la acción que realizan los docentes, tanto en la práctica pedagógica como en la cultura institucional. Los planteamientos expuestos conllevan a considerar lo expresado por Álvarez (1999) en función de establecer:

La necesidad de que el director conozca y aplique con sensatez y

flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámicas de grupo, técnicas de organización, creación de estructuras, reuniones, conducción de equipos, toma de decisiones, manejo de conflictos, planificación, ejecución y control (p.78).

De esta manera, que cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas inherentes a los roles que debe cumplir; todo ello, para lograr efectividad en la gestión y superar los obstáculos gerenciales y organizativos. En Venezuela se describe desde el año 2005, a través el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) que:

La gerencia dentro de los centros educativos debe propiciar la participación social en el proceso de toma de decisiones, integrar de los diferentes aspectos que conforman la elaboración de proyectos educativos y promocionar un liderazgo transformacional para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias y libertad de pensamiento (p.67).

Lo anterior, presupone una concepción de gestión participativa que integra las demandas administrativas, pedagógicas y comunitarias, sustentado en la demanda de un aprendizaje constructivista, basado en experiencias significativas, de participación de todos los actores inmersos en el hecho educativo a través de la elaboración y puesta en marcha de proyectos educativos integrales comunitarios (PEIC) y proyectos pedagógicos de aula (PPA), en este escenario, los directores de las instituciones educativas deben ser individuos poseedores de ciertas cualidades personales, capaces de administrar la educación, apoyados en principios y decisiones que normativamente están declarados.

Es evidente que, a pesar de que la praxis docente debe regirse por los argumentos legales que la sustentan, los grupos de poder siguen moviendo sus tentáculos para llevar a los puestos gerenciales a los miembros de sus organizaciones, sin la necesidad del cumplimiento de los requisitos exigidos

en el referido reglamento. Dicha situación propicia una importante observación en base a constatarse la violación reiterada de los reglamentos o resoluciones que lo indican, con ello, que la selección de los gerentes educativos en el criterio de que el trabajador puede desempeñarse eficientemente en la posición inmediata superior del escalafón sin preparación previa especializada.

El autor citado considera que hasta ahora, “no todos los Gerentes Educativos poseen una sólida preparación académica en el área de la administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas (p.90).

Sobre este particular, Ferreira (2001), planteó que “las personas que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado” (p. 31), esta falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Por lo que, Arévalo (2006), acota que “la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa”. (p.3), esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Así mismo, Diez (2006), sostiene al referirse a los gerentes educativos que, ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, “asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales... y promover las relaciones interpersonales” (p.7).

Por consiguiente, en el Estado Cojedes, en la Coordinación Académica de la Zona Educativa del Estado Cojedes, y desde el Municipio Escolar N° 08, existe verticalismo y centralismo en las decisiones a tomar, rigidez administrativa, excesivos trámites y recaudos, planificación normativa, de simple cumplimiento, estadísticas poco confiables, escasa supervisión y, cuando existe, es básicamente de carácter fiscalizadora y controladora, así como poca comunicación entre instituciones educativas, los municipios escolares y las zonas educativas.

En el contexto específico del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, ubicado en el Municipio San Carlos, pareciera privar la tendencia según la cual los funcionarios que cumplen funciones de gerencia distribuidos en la dirección, y coordinaciones de Seccional y Evaluación, carecen de perfil de competencias, que les permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera exitosa, por cuanto, mediante observaciones directas realizadas por los supervisores del Municipio Escolar, conclusiones que reposan en archivos de la instancia supervisora, los funcionarios liderizan de manera autocrática o por el contrario dejan hacer, no involucran al personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan.

En notorio que la intervención gerencial presenta debilidad debido a

que no interactúan en las discusiones entabladas por el grupo de docentes en búsqueda de alternativas para el mejoramiento de la institución, poca valoración de los gerentes educativos en relación a fortalecer la incorporación del personal docente para que se incorpore al trabajo cooperativo y participativo, carente revisión de la planificación de los docentes sin considerar que el gerente educativo tiene como responsabilidad principal el mejoramiento de la práctica pedagógica del docente, a fin de que éste cumpla cabalmente sus tareas de planificadores, evaluadores y orientadores dentro del proceso enseñanza y aprendizaje.

Es importante significar que, Ascanio (2005) expresa: “que como gerente educativos es insuficiente el desarrollo de estrategias de motivación para inducir a los educadores a mejorar como tales, es muy poco lo que se está haciendo, es así como este aspecto no recibe el tratamiento que debería” (p.15), la falta de motivación por parte de los gerentes educativos, se traduce en un ambiente de apatía y desinterés en las instituciones educativas, así mismo denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en las organizaciones educativas.

Es de hacer notar, que la intención investigativa direcciona el propósito que se persigue en función, de donde surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué conocimientos sobre competencias gerenciales posee el personal directivo del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”?

¿Cuáles competencias gerenciales ejecuta el personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”?

¿Será factible el diseño de competencias gerenciales al personal

directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”?

¿Cómo será el diseño de competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar qué conocimientos sobre competencias gerenciales posee el personal directivo del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

- Identificar competencias gerenciales ejecuta el personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

- Determinar la factibilidad del diseño de competencias gerenciales para el personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

- Diseñar competencias gerenciales para el personal directivo para

favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Justificación de la Investigación

El Sistema Educativo Bolivariano no puede operativizar sus acciones al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan, es necesario introducir innovaciones en el proceso gerencial para alcanzar lograr las metas de una institución con un alto capital, cuyo producto es la construcción de un ciudadano integral, esta acción institucional debe estar bien manejada y debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos de directrices en los distintos niveles.

La realización de esta investigación se basa en la necesidad de que los recursos humanos docentes que laboran en la esfera educacional, con responsabilidad gerencial, requieran de un progreso constante para asumir nuevas demandas de formación, aprendizaje y socialización orientadas a obtener mayores éxitos en la praxis educativa.

Es de relevancia considerar, que dentro de las necesidades y prioridades del sistema educativo y de acuerdo con los avances culturales, debe establecer de manera continua y sistemática para el personal docente con funciones directivas, programas permanentes de actualización de conocimientos, especialización y perfeccionamiento profesional, que conlleve Aplicación de estilos de dirección y el comportamiento profesional de los docentes que ocupen cargos directivos que apunten a un mejoramiento efectivo de su desempeño profesional para enfrentar el reto por la calidad de la educación.

El estudio presenta una relevancia organizacional debido a que encauza la labor del personal directivo en función de orientar las acciones hacia el logro de las metas del contexto, direccionando la resolución de los problemas a través de toma de decisiones acertadas, basadas en la experiencia y en la actitud conveniente de un buen gerente con miras a favorecer la calidad del proceso educativo, de allí que, Stoner (2000), considera que: “la labor de todo gerente es identificar y seleccionar un curso de acción adecuado para resolver problemas” (p.78) basadas en los lineamientos de las políticas dentro de los principios y normas que rigen la organización.

Desde la perspectiva pedagógica, el Sistema Educativo prevé que se cuente con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor, por ello quienes coordinan y dirigen actividades dentro de las instituciones deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

El estudio que se somete a consideración, constituyendo un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre las competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Por consiguiente, da a conocer la importancia práctica, en función de que los gerentes educativos, directores, subdirectores, coordinadores de Departamentos y Evaluadores entre otros, tendrán a su disposición un conjunto de herramientas de trabajo que reflejaran con seriedad, validez y confiabilidad mecanismos o estrategias para desde la praxis gerencial favorecer el proceso educativo en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”.

Los gerentes educativos deben hacer un desempeño óptimo de sus

funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas, para lo cual se requiere tener conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas, de allí, la importancia institucional del estudio, va a propiciar acciones que posibiliten diseñar y ejecutar proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

Para lograrlo, el director debe demostrar con la práctica que posee competencias gerenciales adecuadas para desempeñar sus funciones con la mayor eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad, es de resaltar que las competencias deben estar íntimamente relacionadas con las capacidades, que como gerente tiene, para incidir en la acción que realizan los docentes, tanto en su práctica pedagógica como en la cultura institucional.

Finalmente se puede expresar, que el estudio tiene un altísimo porcentaje de realización puesto que se cuenta con el recurso humano, económico y material idóneo para llevar a cabo una investigación de significativo alcance como la que se propuso. Se cuenta además con el tiempo necesario para dar cabal cumplimiento a cada una de las pautas trazadas en el marco del cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Delimitación de la Investigación

El presente estudio, se realizó en el contexto situado en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, ubicado en el Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, en el lapso correspondiente al año escolar 2013-2014.

Es importante connotar que, el estudio referido a las competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la practica

pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, se enmarca en la línea de investigación, Procesos Gerenciales en Educación, por cuanto tiene como fin develar las categorías que estructuran las competencias que a nivel gerencial en el contexto educativo deben poseerse para un desempeño efectivo, por una parte a nivel gerencial, lo cual se encauzara en la responsabilidad que se tiene con el colectivo escolar, y por otra de mayor preponderancia la que directamente va a propiciar herramientas, asesoramiento, y orientaciones al personal docente para favorecer su desempeño y así contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

En las últimas décadas diversos autores, universidades, así como organizaciones relacionadas o preocupadas por la materia educativa se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones educativas, por lo que, es necesario hacer una revisión de estudios que se vinculan con el presente estudio, para ser tomados como referencia y tomar ciertas orientaciones.

Entre los trabajos más destacados se puede citar a Gutiérrez (2010), quien en un estudio titulado “Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Primarias de Altagracia de Orituco, y el Clima Organizacional de dichas instituciones”, enfatiza la necesidad de relacionar el estilo gerencial del personal directivo de las Escuelas Primarias de Altagracia de Orituco con el clima organizacional de las mencionadas instituciones.

Para el logro de este objetivo, se realizó un análisis profundo de tres tipos de estilos gerenciales: autoritario, democrático y Laissez – Faire, de los tipos de comunicación y de las teorías de motivación que se consideraron más adaptadas al trabajo en cuestión.

La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de trabajo de campo, según la dimensión cronológica es descriptiva. En atención al método se utilizó el método correlacional, específicamente la prueba de asociación Chi cuadrado.

Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario estructurado con

50 ítems que se aplicó por separado a dos estratos muestrales: El primero conformado por los 17 directivos de las escuelas básicas, el segundo formado por el 50 % de los docentes de aula los cuales fueron seleccionados al azar.

Los resultados de la investigación determinaron, que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altagracia de Orituco, es el Laissez – Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Se indica además que no hubo una definición clara sobre las clases de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Los procedimientos estadísticos correlacionales, revelan que existe relación entre el estilo Laissez- Faire encontrado como estilo gerencial predominante y la comunicación informal. Porcentualmente se encontró que existe relación entre el estilo gerencial y la subdimensión motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar.

Es de hacer notar que el estudio se relaciona con el propuesto, debido a que ambos andan en búsqueda de mejorar el clima organizacional en las mencionadas escuelas, además de adoptar a las necesidades institucionales estilos gerenciales acordes con cada situación particular, y a la vez contempla la necesidad de implementar cursos, programas de mejoramiento y postgrados que contribuyan a aumentar la capacidad gerencial de los directivos educacionales.

En el mismo orden de ideas, Rausseo (2010), en su trabajo “Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Primaria en la Participación Docente”, analiza los Estilos de Liderazgo del Director de Educación Primaria y su influencia en la participación de los docentes, el estudio se realizó en el Distrito Escolar N° 2 del Estado Aragua, de la cual se extrajo una muestra que constituyó el 25 % de los docentes que conformaron la población en

estudio. Para la recolección de los datos sobre las variables en estudio, se utilizó un cuestionario estructurado tipo escala de Likert dirigido respectivamente a los docentes seleccionados al azar. El tratamiento de los resultados comprendió un análisis descriptivo de los datos, y un análisis de varianza.

Los resultados obtenidos permitieron confirmar que, el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización, de la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Por lo que, ambos estudios guardan relación, ya que buscan consolidar un nivel efectivo de competencias gerenciales en el desempeño del Director educativo para que su acción contribuya con el mejoramiento de la calidad educativa.

Farfán (2009), elaboró una investigación denominada, “El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educacional para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta”, presenta como objetivo, analizar la importancia del Liderazgo Situacional como alternativa gerencial en los Departamentos y Coordinaciones de los Institutos de Educación Secundaria de la Entidad Federal en referencia.

Se realizó una descripción real de la situación que viven las Instituciones Educativas, que permitió la conformación de la muestra integrada por 108

Docentes seleccionados entre los directivos, jefes de departamento, coordinadores y docentes de aulas a quienes se les aplicó un cuestionario a fin de solicitar la información necesaria.

Los resultados obtenidos permiten concluir que, los encargados de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza aprendizaje, no es cónsona con las necesidades y expectativas que tienen los docentes en la actualidad. Existe la necesidad de establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis que desde el punto de vista gerencial viven las Instituciones Educativas del país.

Es importante considerar que ambos estudios buscan conocer en qué medida las competencias gerenciales son determinantes para favorecer el mejoramiento de la calidad educativa, lo que propiciar un buen clima organizacional educativo.

Así, Ascanio (2009), en su estudio titulado “El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes”, plantea la necesidad de analizar el rol de líderes cumplido por los supervisores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional.

La investigación se llevó a cabo en instituciones donde se imparte Educación Primaria. Para el estudio en referencia se utilizó un diseño de investigación de campo, *expost-facto*, no experimental, transaccional, descriptivo. Se elaboró para la recopilación de los datos referidos, un cuestionario integrado por 27 ítems con cuatro alternativas cada uno; el mismo fue aplicado a una muestra representativa del 36 %, evidenciando los resultados que los supervisores cumplen en forma muy deficiente, su rol de líderes motivadores de los docentes, para que éstos se dediquen a trabajar por su mejoramiento profesional.

De igual forma, los resultados manifiestan que los docentes poseen un alto grado de motivación hacia el desarrollo de actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que los Supervisores diseñen y desarrollen estrategias que permitan lograr un personal con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a dichos supervisores, cumplir su rol de líderes a cabalidad.

Por lo tanto, los estudios guardan relación por considerar conveniente que es necesario motivar para alcanzar el mejoramiento Profesional en los Docentes, y así poder hacer uso del adecuado tipo de líder que los directivos deben asumir plantea la necesidad de analizar el rol de líderes cumplido por los supervisores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional.

Finalmente, García (2009), en su investigación “Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica”, plantea la necesidad de dar respuesta a los cambios e innovaciones que se han generado en el ámbito educativo, a través del proceso de modernización y fortalecimiento de la Educación Básica, el cual demanda de organizaciones escolares exitosas con gerentes calificados y especializados. La investigación se llevó a cabo en las Escuelas Básicas del Distrito Escolar N° 1 del Estado Barinas.

Para el trabajo en referencia se utilizó una investigación de tipo descriptivo – exploratorio, en el marco de la cual se seleccionó una muestra conformada por el 11 directivos y 79 docentes esta muestra fue seleccionada a través del muestreo probabilístico estratificado al azar simple por afijación proporcional, a la población en referencia se les aplicó un cuestionario para recabar información sobre los tópicos relevantes del estudio. El análisis de los resultados permitió derivar fallas de los Directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales,

no se cumplen los objetivos establecidos, la planificación de las actividades, en la comunicación, y en la ausencia de liderazgo.

Es importante connotar, que los autores citados, sirven de antecedentes a la investigación por ser coincidentes en la necesidad de que los gerentes educativos debe deben tener condiciones de líder, de allí, que éstos deben están bien formador y preparados, en cuanto a las teorías de la motivación, organizacionales, para ser capaces de planificarlas según las circunstancias, y haciendo con ello gala de un buen desempeño gerencial.

En líneas generales, es necesario utilizar un estilo gerencial donde gerentes y subalternos participen mancomunadamente en la toma de decisiones, y finalmente el gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan un desempeño que contribuya con el mejoramiento de la calidad educativa a través del trabajo docente, se mantenga motivado al personal para que se desempeñe con entusiasmo y dedicación.

Bases Teóricas

Es importante significar, que Sabino (2002) define las bases teóricas como "...el aspecto donde se reflejan varios puntos relacionados con el tema que se está investigando" (p.19), es decir, la fundamentación está enmarcada por las teorías que sustentan la investigación y generan un constructo que permite comprender y ampliar la temática en estudio.

Competencias

Las competencias en el contexto institucional, permiten develar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las

personas.

Cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general, se cita a McClelland (1973) considera que, “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo” (p.67), contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que solo lo son en promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello, que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y constituyen las condiciones para efectuar un trabajo o actividad de manera apropiada.

Por su parte, Badillo y Villasmil, (2004) sintetizan las competencias como, “el conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados” (p.78), agregan “ Las personas que forman parte de un grupo tiene necesidades diferentes de las del grupo en sí, pero se hace indispensable que el líder las perciba y trate de integrarlas” (p.54).

Las competencias constituyen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, puesto que pueden ser aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos.

Competencia Gerencial del Personal Directivo

En el mismo orden de ideas, Benavides (2002) el termino competencia gerencial del director, se entiende como, “la habilidad que este posee para

sistematizar acciones, lograr la integración del personal docente y racionalizar recursos en los planteles” (p.56). Visto desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes.

Por tanto, los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismos y de los demás, en un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos.

La preparación de la persona, según el autor, es un proceso social y como tal, implica la relación con los otros: sólo es posible desarrollarse como persona en interacción con otras personas.

Esta dimensión es fundamental para los gerentes, porque su actividad está muy marcada por la dinámica interpersonal. Los gerentes educativos en la actualidad, requieren asumir la construcción de la relación con las otras personas, como un proceso dialógico tendente a fortalecer valores humanos (solidaridad, amistad, servicio, respeto...).

Tipos de competencias gerenciales

De acuerdo a las competencias se dan a conocer diverso tipos, entre los que se encuentran:

1. Competencias gerenciales, de acuerdo a la denominación que les da Benavides (2002) se refieren al “conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para logra un desempeño

idóneo y eficiente” (p.69).

Entre este tipo de competencias se incluyen los conocimientos, las habilidades y el autoconcepto, liderazgo, motivación. En relación al conocimiento, el gerente educativo requiere tener una base sólida con todo lo relacionado al hecho educativo, así como con aspectos inherentes al sistema educativo, sus niveles, la normativa educativa y en general lo relacionado con el proceso educativo; de igual manera debe conocer los fundamentos básicos administrativos y gerenciales.

En otras palabras, debe tener un conocimiento especializado referido al alcance y la cobertura de los contenidos pertinentes, de manera que pueda proyectarlos y transferirlos a situaciones específicas de su labor como gerente de una institución educativa.

Por otro lado, es menester que el gerente se capacite de manera continua, es decir que se actualice permanentemente, para que pueda integrar el conocimiento adquirido al contexto laboral y comunitario.

Un gerente ocupado y preocupado conoce bien las funciones que le corresponde realizar, de igual manera se preocupa por obtener los conocimientos que puedan ayudarlo a mejorar su desempeño laboral, agrega Díaz (2007) “En esta nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la necesidad de orientación del grupo que dirige buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente” (p.88).

Igualmente Benavides (ob.cit) agrega: “La comunicación Cómo es una competencia que resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz

determinando la forma como la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor. (p.66)

2. Competencias genéricas, según Tobón, (2006) se consideran de “manera colectiva, es decir comunes, para profesiones que se incluyan dentro de la misma área o sector” (p.45). Este tipo de competencia contribuye a beneficiar la gestión y la permanencia del empleo, así como también se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, de manera tal que pueden ser evaluadas; sobre la motivación Tobón (ob.cit) refiere:

La motivación surge por la expresividad del líder, se estimula la creatividad y el compromiso intelectual y social, se promueve la actuación de otros, se celebra logros y se reconocen las contribuciones individuales. Estas son las características del futuro docente si se desea que sea agente poderoso y responsables de los cambios previstos (p.8)

Entre las competencias genéricas se ubican:

a) La gestión de recursos, Consiste en conocer cuáles son los recursos que se requieren para poder realizar las actividades necesarias para la organización, de tal forma que se asignen a los procesos que se ejecuten. Por otro lado, implica motivar a los representantes para que participen en actividades que requiera la institución educativa, como reparaciones menores o de la infraestructura, adquisición de materiales y equipos, entre otros.

b) Resolución de problemas, Esta competencia conduce a resolver los problemas que surjan, fundamentándose en el logro de los objetivos estratégicos de la organización .El gerente ubica los problemas en el marco laboral y trata de solventarlos ajustándose al contexto en el que se presenten, a los actores involucrados en el mismo, y al logro de los objetivos

de la institución, así trata de ejecutar acciones concretas y pertinentes.

c) Planificación del trabajo, Consiste en administrar el proceso de trabajo, de acuerdo a las necesidades del personal, especialmente buscando incentivar al personal docente, con un diagnóstico previo de las realidades de la escuela. Toma en cuenta igualmente los requerimientos de la comunidad con una orientación hacia lo social.

3. Competencias específicas, Constituyen las competencias particulares de una determinada ocupación, las cuales en su mayoría se adecuan a procesos educativos y de formación para el trabajo.

Tobón (2006) describe dentro de este grupo particular de competencias para los gerentes educativos:

- a) el diseño del Proyecto Educativo Institucional
- b) Liderazgo del Proyecto Educativo de la institución escolar
- c) la evaluación del proyecto educativo institucional.

El diseño del proyecto educativo se orienta al ofrecimiento de oportunidades de participación de los docentes en los proyectos que se desarrollan en la institución escolar, para ello el gerente educativo diseña actividades para integrar tanto a docentes como representantes en las actividades escolares y estimula la creación de recursos didácticos factibles de utilizar en la institución.

La evaluación del proyecto educativo institucional, comprende la verificación de la ejecución de las acciones realizadas por los docentes, de acuerdo a lo planificado y de los resultados del rendimiento académico estudiantil presentados por los docentes, recogidos en el instrumento

particularmente elaborado por el gerente.

Las competencias gerenciales tienen que ver con los comportamientos específicos que hacen referencia al uso y mejoramiento del desempeño personal, de acuerdo a lo planteado por Benavides (2002), en este sentido, “el gerente educativo requiere asumir un liderazgo positivo, de servicio para animar y acompañar los procesos al interior del centro educativo y la comunidad” (p.67).

La tarea de generar un servicio educativo de calidad implica el desarrollo del personal de forma continua y permanente, a fin de facilitar el trabajo en equipo mediante la cooperación y el liderazgo de su director. Para ello propicia la formación de círculos de estudio entre los miembros del personal, estimula también su actualización mediante talleres que contribuyan al desarrollo de sus docentes y el personal en general.

Lo anterior, guarda relación con la investigación presentada puesto que viene a favorecer la práctica pedagógica de los docentes, requerida para generar resultados educativos acordes con las innovaciones socio-económicas que surgen a diario y dentro de las cuales el currículo ha sido y seguirá siendo adaptado de tal forma de formar de manera integral a los y las estudiantes.

Compromiso Organizacional

Díaz (2009), considera que el compromiso organizacional puede ser definido como: “una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella” (p.7). De esta forma, el empleado toma la organización como de él,

siente que el triunfo de ésta es el suyo y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia buscando el bienestar de la organización y de todos los que la integran. En el mismo orden de ideas, Robbins (2008), lo conceptualiza como:

Un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización y sus metas, quiere seguir formando parte de ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente con ella y dirigiendo esfuerzos en beneficio de la organización y la gerencia debe formarse para que así suceda (p.66)

Teniendo como base las definiciones antes señaladas, es evidente que el compromiso con la organización, es decir, su filosofía favorece el proceso de la planificación en virtud ello implica una fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización determinada, lo cual a la vez consolida los valores con la organización y al mismo tiempo crea una interacción entre ésta y él para asumir los retos de la organizacionales y lograr la excelencia en la labor. Refiere además Díaz (ob.cit):

El progreso y el estímulo del docente en el desempeño motivando a la identificación con la institución para crear un clima organizacional estable además de consolidar las competencias gerenciales de quienes dirigen la institución (p,56)

Aunado a lo anterior, está el compromiso organizacional que involucra un componente de tres elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización, igualmente, al compromiso del individuo con la organización, de modo que, se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma, pero ello a partir de una formación gerencial holística, que siente las bases

de flexibilidad y participación.

No obstante, el compromiso organizacional viene a ser un medio a los fines que el gerente educativo en el contexto educativo bordado en esta investigación logre generar en cada docente la internalización de la filosofía organizacional lo cual sin duda contribuirá a una praxis docente adecuada.

Gerencia Educativa

La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo Venezolano. El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones.

Según Pérez (1996), la Gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (p. 7). El gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

De igual manera González (2003), señala:

...Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización (p. 17).

Desde la perspectiva educativa, Requeijo y Lugo (2002), precisan que la gerencia “es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas

y tecnológicas” (p.45), estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Es igualmente importante agregar lo acotado por Requeijo y Lugo (Ob, cit):

A efectos de estructurar hacia donde debe abocarse la acción pedagógica deben tenerse asumirse en forma holística en cuenta las necesidades institucionales en cuenta las necesidades institucionales de tal manera que la planificación contribuya a partir de un diagnóstico para sistematizar estrategias capaces de proporcionar soluciones a las necesidades existentes así como prever acciones ante posibles situaciones. (p.112)

Por otro lado el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país.

Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

A tal efecto, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de

gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

Dimensiones Gerenciales

Farfán (2009), considera que: “la gerencia en toda organización educativa constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnico-docentes-administrativos” (p,78) prosiguiendo el criterio del autor, tales procesos que se desarrollan, han de estar íntimamente relacionado con la acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso, a lo que enfatiza: “el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir los procesos gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control” (p 79).

Para, Weiten (2006) “la formación de los cuadros gerenciales, es un fin ineludible que le permitan hacer uso óptimo de los recursos disponibles, sobre la base de la filosofía organizacional para plantear estrategias”(p.34), para ello el gerente debe poseer una actitud flexible e integradora.

De allí que, dentro del comportamiento esta la autorregulación que es la forma en la que el ser humano se regula y controla a sí mismo, para saber

cómo debe ser su actuación y asumir cualquier interacción entre su ambiente.

Funciones Gerenciales

-Planificación

Según Stoner (2000), la planificación: “implica que los gerentes piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas” (p. 11).

En este mismo orden de ideas González (1995), expresa:

La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. (p. 64).

Es así, como se destaca la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales. Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la organización o empresa en pos de sus metas u objetivos.

Organización

Otro de los procesos importantes lo constituye la organización, según Stoner (2000), “Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12) De

acuerdo a lo expresado Koontz (2001), dice que:

El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles. (p. 24).

De aquí, se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. Para lograr este objetivo, es recomendable dividir a la organización en general en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización.

Dirección

La gerencia, es otra de las funciones relevantes dentro de una organización, a través de ella los directivos establecen el carácter de la organización. Para Koontz (ob.cit), “la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración”. (p. 25). Por su parte Stoner (2000), la dirección “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p. 13).

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen

medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación. Stoner (ob.cit) establece que:

Cuando el líder en una organización es percibido como autoritario, competitivo, que busca controlar las tareas y a la gente, defensivo, con miedo a manifestarse vulnerablemente y a expresar sus sentimientos, este líder refleja un estilo Modelo I., las relaciones interpersonales y grupales que genera son más defensivas que facilitativas (p.34)

Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución. En esta etapa el gerente debe convencer a los demás a que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

Control

Las etapas descritas, no cumplirían definitivamente su impacto, sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, Stoner (2000), expresa: “el gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas” (p. 13).

De esta manera, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para

el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes, a lo que Hellriegel, citado por Stonner refiere: “Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas” (p.23). De allí, el fin del control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores de la organización con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

El desarrollo de esta etapa permite tal como lo sugiere Mockler citado por Stoner y Freeman (1994), es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas; y 4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización por la vía más adecuada, lográndose los objetivos de la organización.

En ese orden de ideas, lo antes señalado está relacionado con este estudio en virtud que las funciones gerenciales implican el desarrollo de una planificación previa la cual debe ser adecuadamente organizada a los fines de ser ejecutada y finalmente controlada, lo que sin duda requiere de ciertas competencias comunicacionales, motivacionales entre otras de tal forma que el docente sienta que su función educativa debe ser mejor cada día.

El Gerente y el Líder

Un gerente es en principio el individuo adecuado para dirigir las fases de mantenimiento, o sea aquellas en las que la misión principal ha de ser la administración del orden organizacional preestablecido, la implantación de

sistemas y procedimientos, la coordinación y el control. Es aquel, que considera según, Anzizu (1999): “la adecuación táctica siempre que no se requieran cambios importantes en la línea de mando” (p.66)

La empresa que requiere adaptarse al cambio y que solo tiene gerentes, asume un mayor costo hacia la transición, los gerentes solo planifican cambios, ya aseguran el mismo cuando implica pequeños movimientos o muy lentos.

El autor Castañeda (2008), le atribuye a la figura del líder una serie de características entre las cuales figuran la capacidad de guiar a sus seguidores en búsqueda de la excelencia de la organización a lo que expresa: “Los líderes exitosos deben estar dispuestos a propiciar la interacción para lograr que todas las personas en sus áreas de influencia cooperen entre sí, hacia la obtención de las metas” (p.55)

Esta característica específica es referida por autores como Taffinder (1998) el cual considera que el liderazgo transforma mientras que la gerencia reacciona. Se sustenta entonces la posibilidad de que el liderazgo debe ser abordado como una perspectiva más amplia de la gerencia, enmarcado en un contexto específico, agrega además Castañeda (ob.cit) “el progreso y el estímulo del docente en el desempeño motivando a la identificación con la institución para crear un clima organizacional estable además de consolidar las competencias gerenciales de quienes dirigen la institución” (p,56)

Esta afirmación, del contexto planteada por este autor requiere realizar un análisis de las variables que han incidido a lo largo del tiempo, en la adopción de diferentes estilos de liderazgo. La puesta en práctica de un determinado estilo así como la aplicación de un determinado modelo de producción pueden generar cambios oportunos o no.

Aunado a ello, un determinado método pueda resultar más adecuado para una organización que para otra. Un mayor costo hacia la transición, los gerentes solo planifican cambios, y aseguran el mismo cuando implica pequeños movimientos o muy lentos, por lo que la puesta en práctica de un determinado estilo así como la aplicación de un determinado modelo de producción pueden generar cambios oportunos o no. De allí se deriva, que la aplicación de un método pueda resultar más adecuado para una institución que para otra.

Estilos Gerenciales

Los estilos, Guédez (2000), los sintetiza en cuatro: uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico.

1. Estilo gerencial autocrático, según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.
2. Estilo gerencial burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.
3. Estilo gerencial desidioso, consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.
4. Estilo gerencial estratégico, según Guédez (ob.cit), adopta una

perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada.

Cada una de estas alternativas se adoptan según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevaletientes.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos, pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa y además señala Guédez (ob.cit) implica además: “que la gerencia determine la necesidad de formación y crecimiento que experimenta el docente como ser humano, tanto personal como profesional. (p.78)

Transformacional por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. Igualmente Guédez (2000) acotó: “El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos”. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

La dimensión transaccional, remite a aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental.

El gerente en consecuencia debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que ese individuo debe relacionarse con otros en la organización. El éxito de la empresa u organización depende de la relación armoniosa de sus integrantes.

Por último, sobre la creatividad Guedez (ob.cit) refiere: "la creatividad de la gerencia significa que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles" (p.48) Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación.

La relación con la investigación presentada radica en que en función al estilo gerencial que asuma el personal directivo será un factor determinante para mejorar la práctica docente, lo que entonces exige cierta revisión y actualización de tal forma de fomentar las competencias necesarias para ello.

Práctica pedagógica

De acuerdo a los postulados de Zufiaurre y Gabari (2000), definen la práctica pedagógica del docente como: "el conjunto de roles que ejecuta el educador en el trabajo educativo con sus alumnos" (p.76).

La Práctica Pedagógica, se puede definir también, como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizaje implícitos en todo diseño curricular, en tal sentido, es el gerente educativo quien debe guiar el proceso educativo de sus docentes mediante su propia planificación, organización, dirección, manejo de conflictos y búsqueda de recursos. Para los efectos del Currículo de Educación Secundaria Bolivariana (2007) el docente debe actuar como:

Un promotor de experiencias significativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando el desarrollo de la creatividad, la participación activa en su aprendizaje, la transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores (p.78).

De ahí que la formación pedagógica sea un componente relevante para el gerente educativo, por ser quien anima el proceso de una institución educativa y, mismo tiempo, quien construye la plataforma para que la propia institución aprenda constantemente.

Desde esa conceptualización, se derivan elementos cognitivos, afectivos y procedimentales.

- a. Lo cognitivo, estrechamente relacionado con la orientación del currículo, es fuente de la práctica pedagógica.
- b. Lo afectivo, implica las relaciones del gerente con los demás miembros de la comunidad educativa, estudiantes, padres y representantes, docentes y personal administrativo.
- c. La parte procedimental, refleja, la acción gerencial dentro y fuera del ambiente escolar, su formación permanente, los lugares donde se desenvuelve, en otras palabras, la manera como desarrolla su gestión pedagógica.

Desarrollo efectivo de la práctica pedagógica

La efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, Kilian (2004), define la efectividad como:

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y también como Realidad, validez. En la primera acepción es, por tanto,

equivalente a eficacia. En cuanto al correspondiente adjetivo, efectivo, va, en su segunda acepción es sinónimo de eficaz, pero tiene además otros significados: Real y verdadero, en oposición a quimérico, dudoso o nominal (p.32).

Transfiriendo estos planteamientos al campo educativo, específicamente en lo que respecta las funciones del director la efectividad del Desarrollo de la Práctica Pedagógica del Docente, constituye simplemente lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, o dicho de otra forma, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso, refiriendo igualmente el autor antes citado “Los líderes exitosos deben estar dispuestos a propiciar la interacción para lograr que todas las personas en sus áreas de influencia cooperen entre sí.(p.93). Se infiere así, que los directores son agentes de calidad y la inflexibilidad agobia la praxis educativa y debe canalizar sinérgicamente a los miembros del equipo que dirige.

Factores Condicionantes del desarrollo efectivo de la Práctica Pedagógica

La práctica pedagógica del docente implica interacción con sus estudiantes dentro de un contexto y orientada por el currículo. En esa perspectiva, tiene que ver con diversos factores que la condicionan de alguna manera, en esta investigación se asumirán los siguientes: currículo, factor humano, y el contexto, entre otros.

El currículo, debe ser concretado gerencialmente a la diversidad de prácticas, además de la pedagógica, incluyendo acciones de tipo administrativo, político, de supervisión y evaluación, entre otros.

En este sentido, la conceptualización que propone Ander- Egg (ob.cit) quien asume el currículo como, “Instrumento pedagógico-didáctico que

planifica la actividad educativa a nivel de establecimientos docentes, con el fin de articular el conjunto de experiencias planificadas o no- que tienen lugar en la escuela y las oportunidades de aprendizaje que el centro docente se promueven (p.102).

Parafraseando al citado autor, esa definición le imprime al currículo, la orientación de proporcionar coherencia a la acción del docente y a la vez la flexibilidad que se requiere, dependiendo de las circunstancias y del contexto en que se realice el hecho educativo. Es decir, el currículo integra la teoría y la práctica, estableciendo una relación entre él y los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Resulta importante, señalar los niveles de concreción del currículo: la dimensión prescriptiva referida al diseño curricular o currículo nacional, donde se establecen los lineamientos de las políticas educativas para todo el sistema educativo del país, la dimensión operativa en la cual se desarrolla el diseño curricular a nivel de la institución educativa. El nivel de concreción, al cual se hace referencia en esta investigación, lo constituye la dimensión operativa referida al desarrollo curricular institucional y de aula, mejor conocidos como proyectos pedagógicos del plantel y de aula.

Los Proyectos Pedagógicos de Aprendizaje (PPA) favorecen en los educandos la construcción del aprendizaje con el mayor grado de experiencias significativas posibles y, a la vez, que el docente se sienta satisfecho y gratificado en su labor propiciando el crecimiento profesional, utilizando las estrategias que se adecuen a los discentes, sus necesidades y al contexto.

Se vincula con este estudio investigativo en virtud que la práctica pedagógica efectivamente debe surgir en el marco de ciertos aspectos tanto

pedagógicos como socio-gerenciales que de alguna forma están en coherencia con el entorno donde ocurre el hecho educativo, por lo que cada gerente debe aplicar ciertas a tales fines ciertas competencias que de forma armónica tanto con lo antes señalado como con el currículo favorezca el desempeño pedagógico del personal que dirige.

Fundamentación Teórica

Teorías de Acción

De acuerdo a Ávila (2001), expresa, que:

Son teorías de diseño y de ejecución de acción y se utiliza por extensión para explicar el comportamiento de las organizaciones. La Teoría de Acción se constituye en la base para explicar los procesos de cambio, especialmente con los cambios relacionados con los esfuerzos que el hombre realiza cuando se propone modificar una situación presente. (p. 2).

Según Soto (2001), “el fenómeno de no estar conscientes del origen de nuestras acciones es lo que Ávila, (ob. cit) en sus análisis de la práctica profesional, conciben como la mayor fuente de continuos errores e ineffectividad en esa práctica”. (p. 128). Es de hacer notar que, la práctica profesional puede entenderse y mejorarse haciendo explícito el cuerpo de las reglas y principios que constituyen la teoría de acción del individuo.

La Teoría de Acción se ha de entender según el autor “como un constructo mental, constituido por el conjunto de valores o variables rectoras, normas, supuestos y estrategias de acción que orientan la conducta del individuo” (p.10). En la teoría de acción se puede distinguir dos dimensiones: la teoría explícita y la teoría en uso.

1. La Teoría Explícita es la que el hombre suele comunicar cuando se le

interroga sobre su comportamiento pasado o sobre lo que haría en determinadas circunstancias.

2. La Teoría en Uso por su parte, es la que un observador puede inferir del comportamiento real del sujeto.

La Teoría Explícita a menudo contrasta significativamente con la Teoría en Uso la cual puede ser directamente observada o inferida del comportamiento real. Pero la Teoría de Acción no se limita al estudio individual, Ávila extienden la explicación de esta teoría al estudio del cambio organizacional.

En concordancia con lo expresado, Soto en (2001), dicen:

Las organizaciones tendrían también una teoría de acción para dar sentido a sus funciones y a su comportamiento, es decir, teorías “explícitas” que dichas organizaciones anuncian al mundo y teorías “en uso” que podemos inferir mediante la observación directa del comportamiento organizacional. Con base a esta Teoría de Acción, Soto proponen una definición de aprendizaje organizacional (p. 19).

En criterio de Soto (ob. cit.), “los aprendizajes pueden ser poco profundos y Relativamente fáciles de lograr como sucede cuando el hombre o la organización modifican sus estrategias de acción sin afectar los valores o variables gobernantes de su Teoría de Acción (aprendizaje de recorrido simple), aunque podrían ser aprendizajes profundos, complejos, difíciles y hasta dolorosos, como ocurre cuando el hombre o la organización se ven en la necesidad de modificar valores fundamentales de su Teoría de Acción (aprendizaje de doble recorrido)”. (p. 2).

En consecuencia Soto (ob. cit), define el aprendizaje organizacional como: “...toda modificación de la teoría de acción de una organización precedida de un esfuerzo colectivo ejercido con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables” (p.

24).

Para Ávila (2001), existen dos modelos de Teoría en Uso. Los Modelos I y II se refieren a estilos de liderazgo más o menos favorables por el logro de aprendizajes profundos y perdurables.

Los componentes de los modelos incluyen:

Cuadro Nº 1.- Componentes de los Modelos I y II de Teoría en Uso.

Modelo I	Modelo II
Valores o Variables Rectoras	
1. Definir las metas y tratar de alcanzar las de manera unilateral. (control unilateral) 2. Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas. (dominio, poder) (autodeterminación) 3. Minimizar la manifestación o generación de sentimientos negativos (manipulación)	1. Disponibilidad de información válida (poder compartido, colaboración objetividad) 2. Escogencia libre basada en información relevante 3. Compromiso interno con las decisiones tomadas (participación).
Estrategias de Acción	
1. Diseñar y manejar el entorno unilateralmente (manipular la información) 2. Adueñarse de la tarea y controlarla (controlarla la tarea unilateralmente) 3. Protegerse a sí mismo de manera unilateralmente (cuidar la "imagen") 4. Proteger unilateralmente a los demás (proteger a "su" gente)	1. Hacer del diseño y manejo del entorno una labor conjunta (compartir la solución de problemas) 2. Hacer de la protección de sí mismo de los demás una empresa conjunta. (clima de apoyo y reconocimiento) 3. Expresarse en términos de categorías directamente observables. (comportarse asertivamente)
Efectos	
1. Comunicación restringida 2. Actitudes defensivas de los individuos y de los grupos 3. La libertad de escogencia,	1. Comunicación libre 2. Disminución de las actitudes defensivas 3. Alta libertad de escogencia,

compromiso interno y asunción de riesgos considerablemente reducidos 4. Efectividad disminuida	compromiso interno y asunción de riesgos. 4. Efectividad aumentada
---	---

Fuente: Ávila (2001).

Es de hacer notar, la existencia de una comparación entre los estilos de liderazgo descritos por Ávila (ob. cit), al principio, y los Modelos I y II propuestos por Soto. Así podría asociarse el Modelo I con el estilo no participativo y el Modelo II con el estilo participativo.

Cuando el líder en una organización es percibido como autoritario, competitivo, que busca controlar las tareas y a la gente, defensivo, con miedo a manifestarse vulnerablemente y a expresar sus sentimientos, este líder refleja un estilo Modelo I., las relaciones interpersonales y grupales que genera son más defensivas que facilitativas. El sentido de compromiso le viene de fuera. Enfatiza diplomacia y dominio centrado en poder y rivalidad. Tiene poca libertad de elección, poco compromiso interno y asume pocos riesgos. El aprendizaje que se da en un individuo así es autolimitante y de recorrido simple.

Del mismo modo lo antes mencionado guarda relación con la investigación presentada por cuanto el tipo de liderazgo asumido por el gerente educativo viene a ser un factor determinante en la forma como la praxis educativa sea asumida por los docentes, siendo de relevancia un gerente flexible, abierto al cambio y cuyas acciones sean percibidas de tal forma que genere voluntariamente el compromiso en los demás de hacer las cosas cada día mejor,

Bases Legales

Es importante significar que el estudio referido a las competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, se sustenta a nivel legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que refleja la importancia del desempeño docente, por lo que en el Artículo 104, establece que:

La educación estará a cargo de personas de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión.

El citado artículo, deja ver claramente lo importante y necesario de poseer competencias para el ejercicio adecuado de acuerdo al perfil de un cargo de importancia como lo es, ser director, y así asumir que se tiene la gran responsabilidad de estar permanentemente capacitándose para poder alcanzar de manera más efectiva los logros educativos y crear condiciones adecuadas en el contexto educativo para propiciar un desempeño efectivo de los actores del colectivo educativo.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Tomando en consideración, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 6, en el numeral 3 literal j, establece que en materia Educativa:

Planifican, ejecutan y coordinan políticas y programas orientados a la creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

De allí, que en el contexto educativo para un desempeño gerencial de manera efectiva deben desarrollarse acciones de planificación, ejecución y coordinación de programas orientados a la creación de una administración eficiente, donde los actores participen de manera activa con responsabilidad. Es de hacer notar, que la acción gerencial se complementa en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en el artículo N° 6 establece que se debe, "...elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsar el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización", lo que conllevara a considerar que, un gerente educativo debe poseer competencias que definen el perfil que debe tener para su ejercicio de manera efectiva, así como debe propulsar la creación de condiciones para que en el contexto educativo los actores educativos puedan desempeñar su labor en función del mejoramiento de la calidad educativa.

Sistema de Variables

En este aparte es importante significar que la variable, según Arias (2006), "es una cualidad susceptible de sufrir cambios, por lo cual el sistema de variables está constituido por un conjunto de características operacionalizadas" (p.43). El estudio correspondiente a determinar las competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano "Camoruco", del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, permite definir conceptual y operacionalmente las variables de estudio, entre las que se encuentran:

Competencias Gerenciales del Personal Directivo

Definición Conceptual

Benavides (2002)

Habilidad que el Director posee para sistematizar acciones y racionalizar recursos en los planteles.

Práctica Pedagógica

Definición Conceptual

Zufiaurre y Gabari (2000)

Conjunto de roles que ejecuta el educador en el trabajo educativo con los estudiantes.

Objetivo General: Modelo de competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Objetivo Específico	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar qué conocimientos sobre competencias gerenciales posee el personal directivo del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.	Habilidad que el Personal Directivo posee para sistematizar acciones y racionalizar recursos en los planteles (Benavides, 2002)	Competencia laborales	Integración	1
			Recursos	2
			Motivación	3
		Funciones Gerenciales	Planificaciones	4
			Organización	5
			Dirección	6
			Control	7
		Tipos de Liderazgo	Autocrático	8
			Burocrático	9
			Estratégico	10
	Conjunto de roles que ejecuta el educador en el trabajo educativo con los estudiantes (Zufiaurre y Gabari ,2000)	Roles Pedagógicos	Bases curriculares	11
			Interacción	12
			Formación	13
			Orientación	14
		Acciones Gerenciales	Compromiso	15
			Comunicación	16,17
			Formación profesional	18
	Factibilidad	19, 20, 21		

Fuente: Estrada(2013)

Tabla 2: Tabla de Especificaciones

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del camino adecuado que permita conocer la realidad, según Arias (2006), el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.18).

Tipo de Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se adoptó la modalidad de Proyecto Factible, la cual según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), consiste 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” (p.47).

Esta investigación comprende las etapas de diagnóstico, viabilidad del proyecto, diseño de la propuesta, y según el manual antes citado, puede llegar a la aplicación y evaluación del proyecto, si el investigador considera lo pertinente.

Diseño de la Investigación.

Es importante significar que, en este estudio se connotó en un diseño según el origen de los datos, de campo, que según Hurtado de Barrera (2012) se define como, “aquel en el que el investigador obtiene la información relacionada con su estudio a partir de fuentes vivas o materiales en su contexto natural o habitual...” (p.694). De acuerdo al diseño tomando

en cuenta la temporalidad y la secuencialidad, según Hernández y otros (1991) citado por Hurtado de Barrera (2012) es transeccional, en donde “el interés del investigador se centra en estudiar el evento en un momento único en el tiempo” (p.694), debido a que implica según Hurtado (2012) “la ausencia de manipulación de los eventos explicativos y mínima posibilidad de control por parte del investigador” (p.696)

Población y Muestra

Población

La población según Palella y Martins (2006), se define como:

Es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre lo que se va a generar soluciones. La población puede ser definida como un conjunto finito o infinito de elementos como personas o cosas, pertinentes a una investigación y que generalmente pueden ser inaccesibles (p.115)

La población de la presente investigación estuvo conformada por el personal docente del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, el cual está constituido por treinta y dos (32) de los cuales 27 son de aula y cinco (05) personal directivo: un (01) Director, un Coordinador Pedagógico, dos (02) Coordinadores de Evaluación y un (01) Coordinadores de Seccional.

Muestra

Al respecto Palella y Martins (ob.cit), expresa que la muestra “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p.116).

Es decir, el estudio se ubica dentro de los elementos de la población, para determinarse por métodos no probabilísticos, con un tipo de muestreo

censal, que según Ramírez (1997) afirma que “es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p.45), por ello la muestra del presente estudio es de tipo censal, y estuvo conformada por el personal docente del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”

Técnica e Instrumentos de recolección de datos

Para Palella y Martins. (ob.cit), la técnica de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información” (p. 126), para la recolección de los datos pertinentes al estudio, se utilizó la técnica de la encuesta, precisada por Arias (ob. cit.), “... como la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Como instrumento el cuestionario, el cual según Sabino (2006) es: "un listado de preguntas fijas cuyo orden y redacción permanecen invariables, en este caso se le entrega al respondiente dicho cuestionario para que éste, por escrito consigne por sí mismo las respuestas" (p.45). El mismo constó de veintiún (21) ítems, con 3 alternativas de respuesta siendo éstas siempre, a veces y nunca y categorizadas en la escala tipo lickert.

Validez del instrumento de recolección de datos

Según Arias (2006) la validez, se obtuvo mediante el juicio de expertos, para ello el instrumento fue revisado previo a su aplicación por expertos en la materia objeto de estudios y en metodología, el cual consistió en revisar la pertinencia, la redacción, claridad y coherencia de los ítems elaborados. Luego de esta revisión y dado el visto bueno al instrumento se determinó que el mismo se ajustó a los objetivos de la investigación.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Según Palella y Martins (2006) señala que la confiabilidad como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos.

Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales, además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad si se repite, siempre da el mismo resultado” (p.176), y se determinó el grado de confiabilidad utilizando el método de Alfa de Crombach, ya que sus coeficientes de estimación son sencillos de computar y están disponibles en programas estadísticos. Para determinar el grado de confiabilidad se utilizó el método de Alfa de Crombach, cuyos rangos son:

Tabla 3

Rango de magnitudes de confiabilidad Alfa de Crombach

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

y la fórmula para calcular es la siguiente:

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

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

K = Cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las Varianzas por ítems

$\sum S_t^2$ = Varianza de los Valores totales.

El mismo arrojó una confiabilidad de 0.91, es decir una confiabilidad muy alta.

Técnica de Análisis de Datos

El análisis de los datos e información en forma cuantitativa, permite la aplicación de la estadística descriptiva, para después del análisis de cada uno de los ítems del instrumento, en donde se destacan las distribuciones de frecuencias relativas y absolutas por cada respuesta encontrada.

El proceso de análisis de los resultados, en definitiva se presentará en tablas y gráficos, según lo expuesto por Hurtado (2008), en lo referente a los resultados, los cuales “se describen, analizan e interpretan de forma ordenada los datos obtenidos en el estudio con el apoyo de cuadros, gráficos, entre otras, y se discuten con base en la fundamentación teórica, en concordancia con los objetivos de la investigación” (p.58).

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con Palella y Martins (ob.cit.) “una vez que se tiene la información, es decir terminada la recolección de los datos se suceden una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos”.(p.116), es decir, se hace necesario revisar, organizar, clasificar y tabular los resultados obtenidos con el fin de visualizarlos más claramente y poder analizarlos con mayor facilidad. De esa forma, se procedió a revisar el instrumento aplicado a efectos de realizar el correspondiente análisis de los datos recopilados cuya información fue reflejada y analizada a través de la estadística descriptiva en tablas y gráficos, tal como se muestran a continuación.

Por consiguiente, la técnica gráfica relativa a los cuadros estadísticos fueron contentivos de tres columnas, la primera referida a las alternativas para ello se consideró el porcentaje más alto, los mismos fueron vaciados en forma de cuadros con tres columnas una referida a las alternativas: SIEMPRE (S), A VECES (AV), y NUNCA (N) la segunda a las frecuencias de respuestas y la última a los porcentajes.

Pi **s**

Distribución de Frecuencias y Representaciones Graficas por Ítem.

Tabla 4. Gerencial –Integración

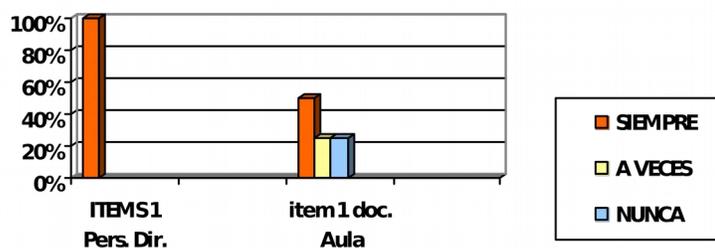
Variable: Competencia gerencial

Dimensión: Gerencial

Indicador: Integración

ítems	Pregunta								
	En esta institución educativa la integración directivos-docentes favorece para la práctica pedagógica								
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Dir.	5	100	-	-	-	-	5	100	
Doc. aula	14	50%	7	25	7	25	28	100	
Fuente: Estrada 2014							Total	33	100

Gráfico 1. Competencia Gerencial



Descripción: El ítem 1 estuvo referido a si la integración directivos-docentes favorece para la práctica pedagógica, donde el 100 por ciento del personal directivo respondió siempre, mientras que el personal docente de aula 50 por ciento dijo siempre, y 25 por ciento a veces y 25 por ciento nunca; siendo relevante citar a Benavides (2002) que considera que la competencia gerencial del director, se entiende como, “la habilidad que este posee para sistematizar acciones, lograr la integración del personal docente y racionalizar recursos en los planteles” (p.56); siendo entonces, de interés lograr mayores de índices de apreciación sobre la integración por parte de

los docentes de aula, puesto que la situación reflejada en el ítem 1 denota cierta debilidad y por consiguiente no favorece la praxis pedagógica

Tabla 5. Gerencial- gestión de recursos

Variable: Competencia gerencial

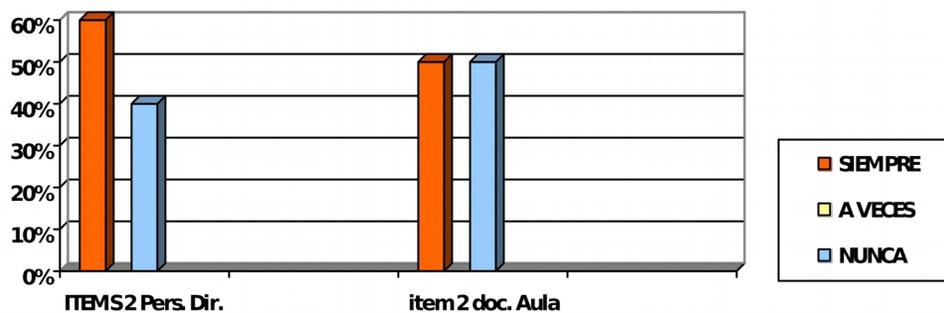
Dimensión: Gerencial

Indicador: Recursos

Ítems	Pregunta							
	Existe una adecuada gestión de recursos que garantiza el cumplimiento de la planificación establecida							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Dir.	3	60	-	-	2	40	5	100
Doc. aula	14	50%	-	-	14	50	28	100
							Total	33 100

Fuente: Estrada 2014

Gráfica 2. Gerencial- gestión de recursos



Descripción: Al indagarse sobre si existe una adecuada gestión de recursos que garantiza el cumplimiento de la planificación establecida, 60 por ciento del personal directivo respondió siempre y 40 por ciento respondió nunca, y en función a los docentes de aula 50 por ciento respondió siempre y 50 por

ciento nunca, situación que no corresponde con lo establecido por David (1994) sobre qué: “La planificación es un proceso gerencial, de naturaleza deductiva, diseñado para producir resultados esperados. (p.77), y en consecuencia existe la necesidad de hacer una revisión de lo planificado donde el personal tanto directivo como docentes de aula son clave para ello.

Tabla 6. Competencia gerencia – motivación

Variable: Competencia gerencial

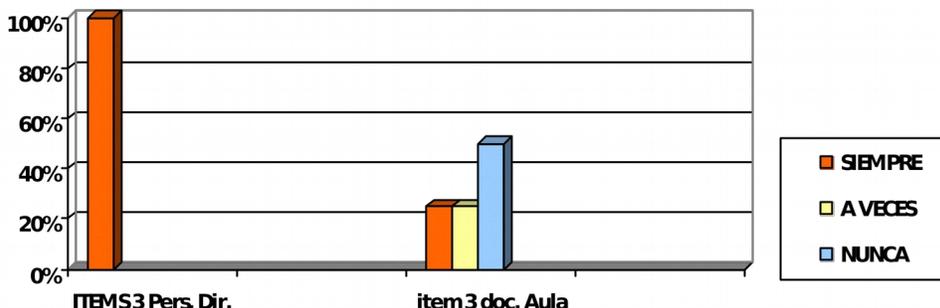
Dimensión: Gerencial

Indicador: Motivación

Ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
3	La motivación en esta institución educativa favorece el cumplimiento efectivo de los proyectos educativos planificados							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Dir.	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. aula	7	25	7	25	14	50	28	100
	Total						33	100

Fuente: Estrada 2014

Gráfico 2 Competencia Gerencial – motivación



Descripción: El 100 por ciento del personal directivo indagados respondió

siempre sobre si la motivación en esa institución educativa favorece el cumplimiento efectivo de los proyectos educativos planificados, mientras que los docentes de aula respondieron, 50 por ciento nunca, 25 por ciento siempre y 25 por ciento a veces, lo que conduce a tomar en consideración a Tobón (ob.cit) al señalar: “La motivación surge por la expresividad del líder, se estimula la creatividad y el compromiso intelectual y social, se promueve la actuación de otros, se celebra logros y se reconocen las contribuciones individuales lo que efectivamente constituye un beneficio para la organización educativa en vista que reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades en función a los resultados esperados.(p.88). Lo que según los resultados del ítem analizado no ocurre así, y conviene analizar dicha debilidad que de forma relevante afecta la praxis pedagógica, puesto que el hecho que un docente sienta que sus intereses no son considerados desmotiva la práctica pedagógica.

Tabla 7. Función gerencial- planificación.

Variable: Competencia gerencial

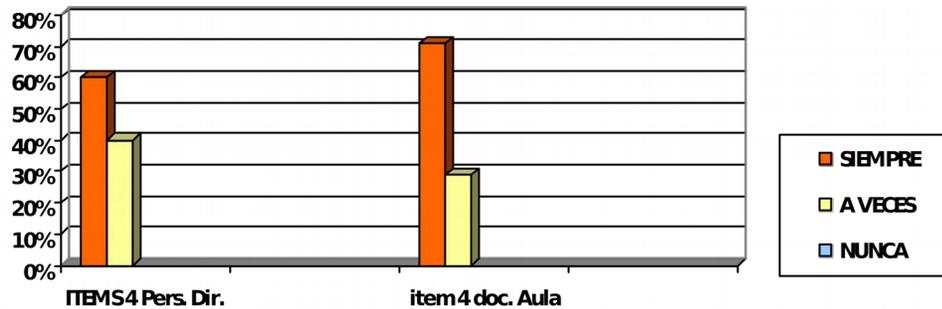
Dimensión: gerencial

Indicador: Planificación

ítems	Pregunta							
	La planificación de las metas y acciones responden a las necesidades educativas de esta institución							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir.	3	60	2	40-	-	-	5	100
Doc. aula	20	71%	8	29%	-	-	28	100
	Total						33	100

Fuente: Estrada 2014

Gráfico 4 Función gerencial- planificación



Descripción: En el ítem 4 correspondiente a si la planificación de las metas y acciones responden a las necesidades educativas de esa institución, 100 por ciento del personal directivo respondió siempre, y docentes de aula respondieron un 71 por ciento siempre y 29 por ciento a veces, no obstante, aunque en forma general es una fortaleza institucional, debe hacerse ciertos ajustes de tal forma que como considera Requeijo y Lugo (2002):

“A efectos de estructurar hacia donde debe abocarse la acción pedagógica deben tenerse asumirse en forma holística en cuenta las necesidades institucionales en cuenta las necesidades institucionales de tal manera que la planificación contribuya a partir de un diagnostico para sistematizar estrategias capaces de proporcionar soluciones a las necesidades existentes así como prever acciones ante posibles situaciones.(p.112)

Es de significancia lo antes citados, a los fines que a la hora de planificar el gerente educativo considere que la institución opera un subsistema social donde de forma integral deben diseñarse los planes y acciones hacia el logro de las metas educativas.

Tabla 8. Competencia gerencia- organización

Variable: Competencia gerencial

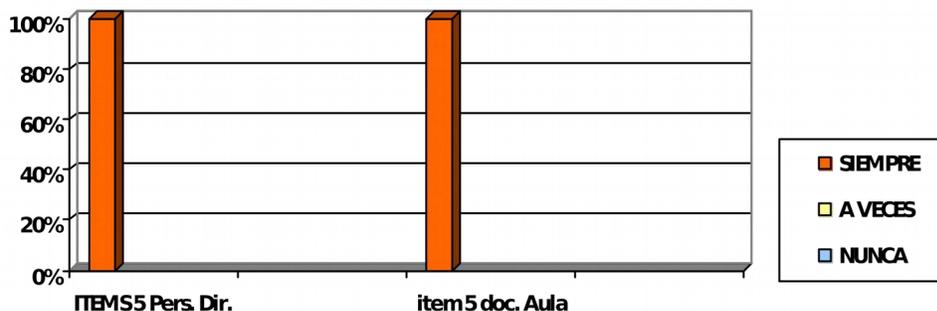
Dimensión: gerencial

Indicador: Organización

ítems	Pregunta							
5	Se organizan equipos de trabajo que propicien de forma mancomunada el logro de las metas educativas							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir.	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. aula	28	100	-	-	-	-	28	100
	Total						33	100

Fuente: Estrada 2014

Gráfico 5 Competencia gerencial organización



Descripción: En el ítem 5 vinculado a si se organizan equipos de trabajo que propicien de forma mancomunada el logro de las metas educativas un 100 por ciento del personal directivo coincidió al responder siempre, lo que en igual proporción del 100 por ciento respondió el personal docente de aula de la institución, siendo ello una fortaleza que debe aprovecharse señaló en un lo que llama a la reflexión a efectos que existe la necesidad de

proporcionarle los insumos necesarios a cada quien para manejarse con criterios de excelencia sustentados en el hecho de sentirse pieza fundamental en la organización.

Tabla 9. Competencia gerencial- planificación

Variable: Competencia gerencial

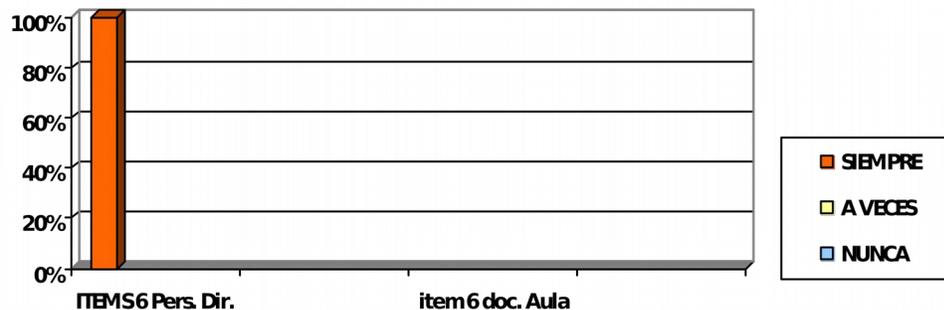
Dimensión: gerencial

Indicador: Dirección

ítems	Pregunta							
6	El desarrollo los planes es conducido de manera flexible e interactiva facilitando el logro de las metas planteadas.							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir.	4	80	-	-	1	20	5	100
Doc. aula	18	64	5	18	5	18	28	100
	Total						33	100

Fuente: Estrada 2014

Gráfico 6



Descripción: En función al ítem 6, se indagó si el desarrollo los planes es conducido de manera flexible e interactiva facilitando el logro de las metas

planteadas e personal directivo en un 80 por ciento respondió siempre y 20 por ciento nunca, y el personal docente un 64 por ciento respondió siempre y 18 por ciento respondió a veces y 18 por ciento nunca, siendo oportuno referir a Kilian (2004), que expresa: Los líderes exitosos deben estar dispuestos a propiciar la interacción para lograr que todas las personas en sus áreas de influencia cooperen entre sí.(p.93), lo que al parecer no se maneja en los términos más adecuados no obstante siempre se requiere fortalecerlo de tal forma que éste sea percibido en forma satisfactoria por todo el talento humano y la labor pedagógica se vea favorecida en su totalidad.

Tabla 10. Competencia gerencial-control

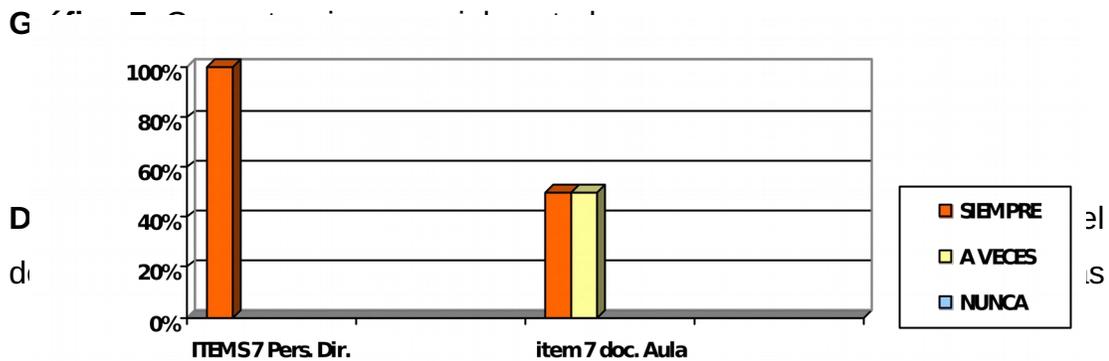
Variable: Competencia gerencial

Dimensión: gerencial

Indicador: Control

ítems	Pregunta							
7	Se controla de manera continua y sistemática el desarrollo de las acciones dirigidas al logro de las metas planificadas							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. aula	14	50	14	50			28	100
	Total						33	100

Fuente: Estrada 2014



abordado en el ítem 7, el personal directivo en un 100 por ciento respondió siempre, y un 50 por ciento de los docentes de aula respondió siempre y otro 50 por ciento a veces, reflejando ello cierta falla pues como considera Stoner (2000): “ Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas- (p.23); lo que sería dificultado e incidiría negativamente en el acción educativa y exigen instrumentar nuevas formas de aplicar el control de forma oportuna.

Tabla 11. Liderazgo- autocrático

Variable: Competencia gerencial

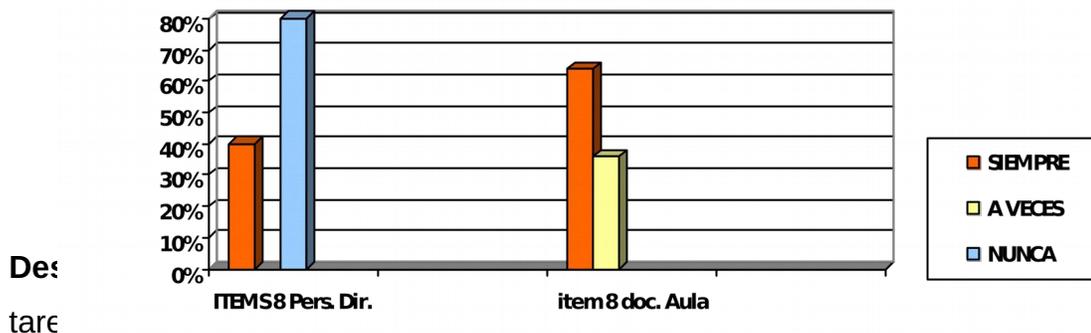
Dimensión: Liderazgo

Indicador: Autocrático

ítems	Pregunta							
	Se ordenan las tareas y delegan responsabilidades tendientes al cumplimiento de las metas educativas							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
	2	40	-	-	3	80	5	100
Doc. aula	18	64	10	34			28	100
	Total						33	100

Fuente: Estrada 2014

Gráfico 8 Liderazgo-autocrático



educativas, el personal directivo un 80 por ciento respondió nunca y un 20 por ciento siempre, no así el personal docente de aula que en un 64 por ciento dijo siempre, y 36 por ciento a veces, situación que conlleva a reflexionar la posición de Stoner (2000) que destaca:

Quando el líder en una organización es percibido como autoritario, competitivo, que busca controlar las tareas y a la gente, defensivo, con miedo a manifestarse vulnerablemente y a expresar sus sentimientos, este líder refleja un estilo Modelo I., las relaciones interpersonales y grupales que genera son más defensivas que facilitativas (p.34)

Es entonces de importancia que la gerencia de la institución educativa objeto de estudio fortalezca el cumplimiento de sus funciones de tal forma que logre cambiar la apreciación por parte de los docentes sobre como direcciona la institución, de tal forma que beneficie al talento humano que dirige y los resultados de sus acciones docentes sean satisfactorias.

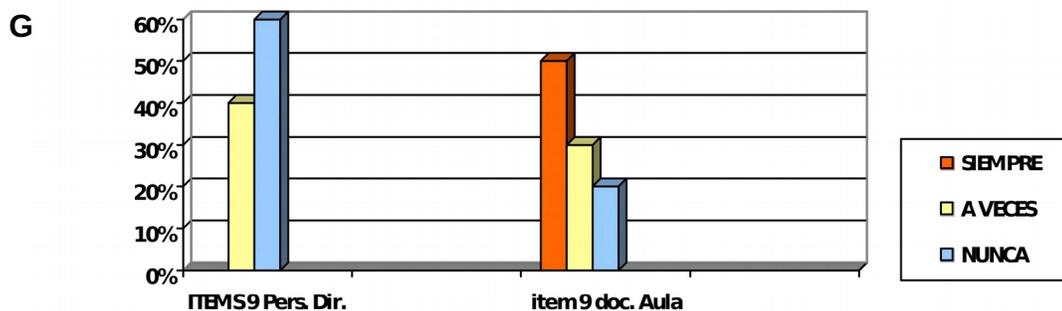
Tabla 12. Liderazgo- burocrático

Variable: Competencia gerencial

Dimensión: Liderazgo

Indicador: Burocrático

ítems	Pregunta								
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales		
9	Propicia la delegación de funciones sin considerar los niveles de responsabilidad y habilidades del personal docente								
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Per. Dir.			2	40	3	60%	5	100	
Doc. aula	14	50	8	30	6	20	28	100	
Fuente: Estrada 2014							Total	33	100



Descripción: Otro aspecto a nivel de la conducción directiva de la institución educativa en estudio fue si propicia la delegación de funciones sin considerar los niveles de responsabilidad y habilidades del personal docente, el personal directivo respondió en un 60 por ciento nunca mientras 40 por ciento restante, a veces, el personal docente de aula un 50 por ciento dijo siempre, 30 por ciento a veces y 20 por ciento nunca, lo cual no responde al criterio de Badillo y Villasmil, (2006), que consideran: “ Las personas que forman parte de un grupo tiene necesidades diferentes de las del grupo en sí, pero se hace indispensable que el líder las perciba y trate de integrarlas” (p.54), lo cual se refleja como debilidad gerencial en la institución educativa estudiada, que de alguna forma puede obstaculizar la práctica pedagógica al generar en el talento humano presión por cumplir con algo que escapa de sus manos.

Tabla 13. Liderazgo- responsabilidad compartida

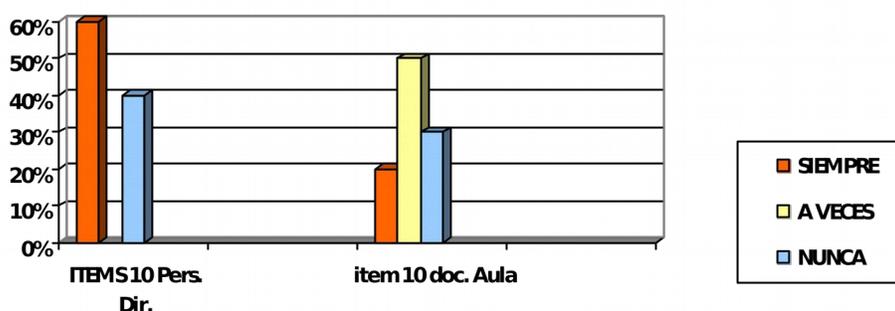
Variable: Competencia gerencial

Dimensión: Liderazgo

Indicador: Estratégico

ítems	Pregunta								
10	Se otorgan responsabilidades al personal docente a través de una acción concertada								
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	3	60			2	40	5	100	
Doc. aula	7	25	14	50	7	25	28	100	
Fuente: Estrada 2014							Total	33	100

Gráfico 11 Liderazgo-responsabilidad compartida



Descripción: Los resultados arrojados en el ítem 11, refleja cierta debilidad gerencial en virtud que a pesar que un 60 por ciento respondió siempre, sobre si se otorga responsabilidades al personal docente a través de una acción concertada hubo un 40 por ciento que señaló que nunca; lo docentes indagados respondieron un 50 por ciento a veces, 25 por ciento nunca y 25 por ciento siempre; lo cual debe mejorarse puesto que como considera Guedez (2000): “El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos al imponerse responsabilidades existe la posibilidad de generar cierta resistencia o negatividad en el cumplimiento de los objetivos lo que va en detrimento de la practica pedagógica” (p.43), es por

ello que de persistir la situación reflejada en los resultados antes señalados no permitiendo así la obtención de ofrecer una educación integral tal como lo prevé el currículo nacional, no se vería favorecida por una adecuada práctica pedagógica asociado a debilidades en competencias gerenciales.

Tabla 14. Roles pedagógicos- bases curriculares.

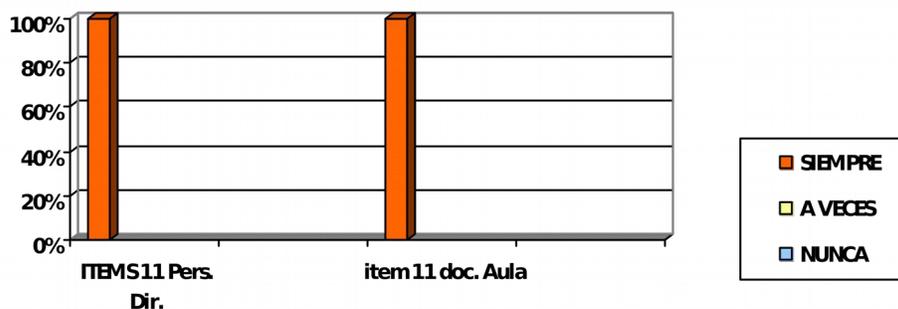
Variable: Práctica pedagógica

Dimensión: Pedagógicas

Indicador: Bases curriculares

Ítems	Pregunta								
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Total		
11	F	%	F	%	F	%	F	%	
11	5	100	-	-	-	-	5	100	
Doc. aula	28	100	-	-	-	-	28	100	
Fuente: Estrada 2014							Total	33	100

Gráfico 12 Roles pedagógicos- bases curriculares



Descripción: Tal como puede observarse en la tabla 14, lo arrojado en el ítem 12 fue que un 100 por ciento tanto del personal directivo como docente de aula, respondió que siempre se promueve la utilización del currículo educativo como fuente de la práctica pedagógica, siendo de importancia que así siga siendo, en vista que la finalidad gerencial como considera Egg (2000) “El currículo representa la orientación para proporcionar coherencia a la acción del docente y a la vez la flexibilidad que se requiere, dependiendo de las circunstancias y del contexto en que se realice el hecho educativo” (p.76), de allí la importancia para elevar la búsqueda de cambios y actitudes que potencie un aprendizaje eficaz, procurando un desempeño docente-institucional eficiente y efectivo, y para ello es de relevancia las acciones gerenciales, cuyo norte sea el mejoramiento y perfeccionismo del currículo en su aplicabilidad y como columna vertebral de la educación venezolana.

Tabla 15. Roles pedagógicos- interacción

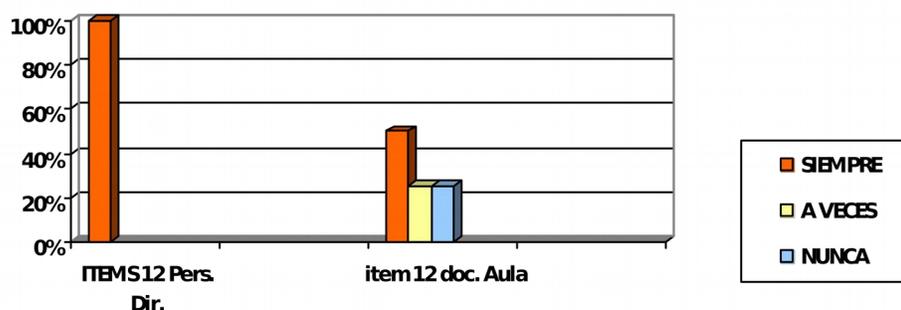
Variable: Práctica pedagógica

Dimensión: Pedagógicas

Indicador: Interacción

Ítems	Pregunta								
	En esta institución la interacción personal directivo y docentes favorece las oportunidades de aprendizaje.								
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
12	4	80			1	20	5	100	
Doc. aula	14	50	7	25	7	25	28	100	
Fuente: Estrada 2014							Total	33	100

Gráfico 13



Descripción: Respecto a si la interacción personal directivo y docentes favorece las oportunidades de aprendizaje, un 80 por ciento de los directivos respondió siempre y 20 por ciento nunca, el personal de aula respondió 50 por ciento siempre, y 25 a veces y nunca respectivamente,; pues como considera Castañeda (2008): “Los líderes exitosos deben estar dispuestos a propiciar la interacción para lograr que todas las personas en sus áreas de influencia cooperen entre sí, hacia la obtención de las metas” (p.99) Por ello la importancia de fortalecer tal aspecto en vista que el personal de aula difiere de lo considerado por el personal directivo, siendo la idea que la gerencia lejos de inspirar temor y sentimientos de presión como puede ocurrir, sirva para fortificar la autoestima, auto confianza, toma de decisiones entre otros aspectos que constituyen la praxis docente, lo cual debe verse reflejado en un docente interactuar al ofrecer soluciones, con disponibilidad para estimular, innovar, y aportar nuevos métodos y estrategias, evitando caer en la rutina y en la improvisación.

Tabla 16. Roles pedagógicos- formación

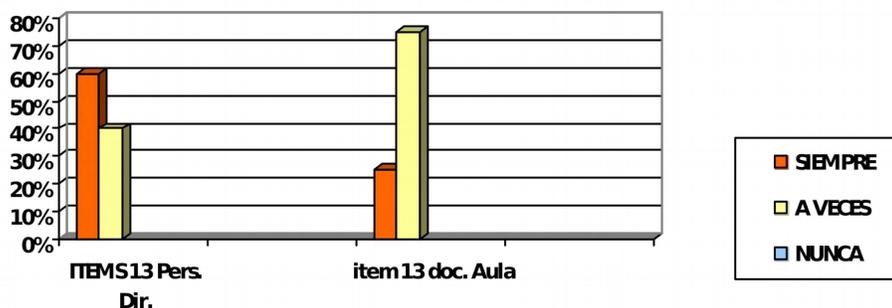
Variable: Práctica pedagógica

Dimensión: Pedagógicas

Indicador: Formación

ítems	Pregunta								
	La práctica pedagógica del personal en esta institución se favorece con la formación permanente.								
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
13	3	60	2	40			5	100	
Doc. aula	7	25	21	75			28	100	
Fuente: Estrada 2014							Total	33	100

Gráfico 14 Roles pedaaóaicos -formación



Descripción: En cuanto a si la practica pedagógica del personal en esta institución se favorece con la formación permanente, preguntado en el ítem 13, el 60 por ciento respondió siempre y 40 por ciento a veces, mientras que los docentes de aula en un 25 por ciento respondieron siempre y 75 por ciento a veces, pues es necesario como considera Guédez (2000): que la gerencia determine la necesidad de formación y crecimiento que experimenta el docente como ser humano, tanto personal como profesional. (p.78). Lo anterior, sin duda motiva dentro del entorno educativo en el desarrollo de las

funciones y en consecuencia habrá un desempeño sobresaliente, traducándose en una práctica pedagógica acorde a los resultados esperados.

Tabla 17. Roles pedagógicos- orientación

Variable: Práctica pedagógica

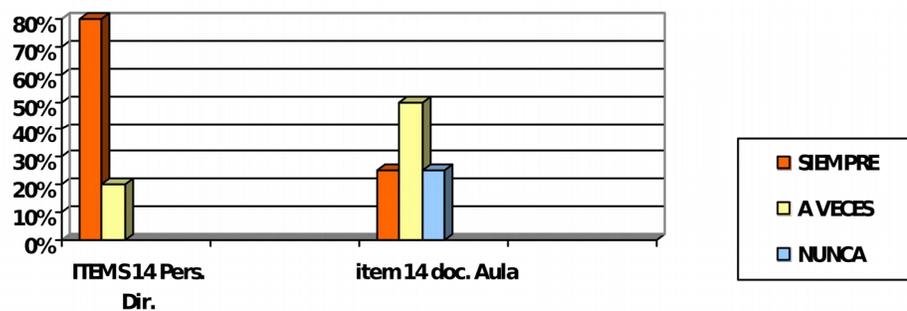
Dimensión: Pedagógicas

Indicador: Orientación

ítems	Pregunta							
	La practica pedagógica se ve favorecida por la orientación permanente del desarrollo de los proyectos educativos							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.	3	60	2	40	-	-	5	100
Pers. Doc.	7	25	14	50	7	25	28	100

Fuente: Estrada 2014

Gráfico 16 Roles pedagógicos -orientación



Descripción: Un 60 por ciento del personal directivo encuestado respondió siempre en relación a si la practica pedagógica se ve favorecida por la orientación permanente del desarrollo de los proyectos educativos y 40 por ciento respondió a veces, por su parte el personal de aula respondió un 50

por ciento a veces, 25 por ciento siempre y 25 por ciento nunca, lo que conduce a considerar lo expuesto por Díaz (2007), al expresar: “En esta nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la necesidad de orientación del grupo que dirige buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente” (p.88), no obstante, ello deberá ser el hilo conductor del personal directivo de tal forma que todo los docentes se vean favorecidos y apoyados operativamente sirviendo ello de incentivo y de valor institucional

Tabla 18. Roles gerenciales- compromiso

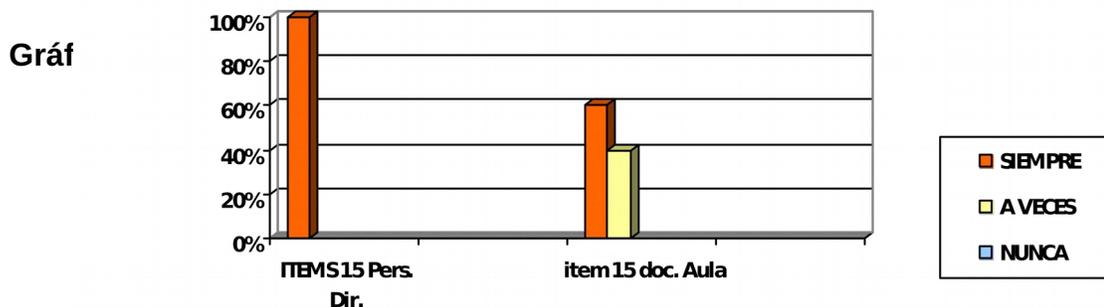
Variable: Práctica Pedagógica

Dimensión: Gerenciales

Indicador: Compromiso

ítems	Pregunta							
15	Existe el compromiso consensuado de realizar acciones compartidas para mejorar la práctica pedagógica.							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. aula							28	100
							Total	33 100

Fuente: Estrada 2014



Descripción: Referente a si existe el compromiso consensuado de realizar acciones compartidas para mejorar la práctica pedagógica, 100 por ciento del personal directivo señaló siempre mientras que el personal de aula indicó en un 60 por ciento a veces y 40 por ciento señaló siempre, lo que expresa la necesidad de aplicar nuevas competencias gerenciales que brinden apoyo efectivo dotado de compromiso gerencial lo cual estaría en correspondencia el criterio de Robbins y Finley (2008), que al respecto establecen:

Un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización y sus metas, quiere seguir formando parte de ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente con ella y dirigiendo esfuerzos en beneficio de la organización y la gerencia debe formarse para que así suceda (p.66)

Lo anterior confirma que el éxito de la práctica pedagógica, es potenciado con el compromiso gerencial extensivo y asumido a la vez por todos los y las docentes generando un ambiente agradable de confianza y humanismo.

Tabla 19. Roles gerenciales- clima organizacional

Variable: Práctica Pedagógica

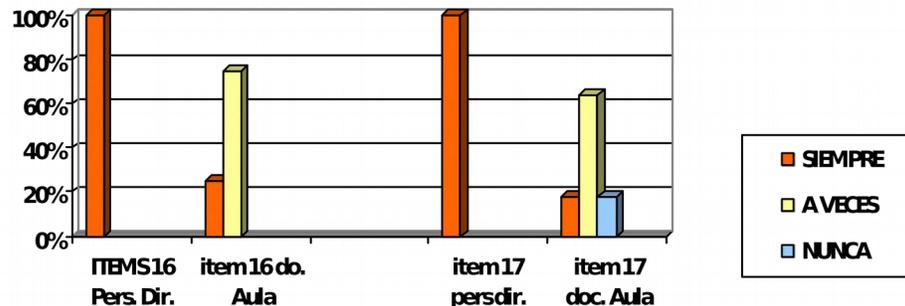
Dimensión: Gerenciales

Indicador: Comunicación

ítems	Pregunta							
16	Existe un clima de apoyo que fortalezca la práctica pedagógica							
17	La comunicación efectiva en esta institución representa una fortaleza entre el colectivo escolar							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.	4	80	1	20	-	-	5	100
Doc. aula	7	25	21	75	-	-	28	100
							Total	33 100
Per. Dir.	5	100	-	-	-	-	5	100
Pers. Doc.	5	18	18	64	5	18	28	100
							Total	33 100

Fuente: Estrada 2014

Gráfico 18 Roles gerenciales-clima organizacional



Descripción: En los ítem 16 y 17 se indagó sobre si existe un clima de apoyo que motiva la práctica pedagógica y si la comunicación efectiva en

esta institución representa una fortaleza entre el colectivo escolar respectivamente, cuyos porcentajes de respuestas en cuanto a al clima tal como lo refleja el gráfico 18, un 80 por ciento de los directivos señaló siempre igualmente y 20 por ciento dijo a veces, y el personal docente de aula el 75 por ciento indico a veces y 25 por ciento dijo siempre, lo que induce al análisis de la forma como se está gestionando el apoyo a la práctica pedagógica, por una parte, conviene reconocer el aporte de Castañeda (2008) al señalar: “el progreso y el estímulo del docente en el desempeño motivando a la identificación con la institución para crear un clima organizacional estable además de consolidar las competencias gerenciales de quienes dirigen la institución” (p,56); en ese orden conviene revisar esos aspectos con el fin de determinar que impide que el clima sea percibido en términos de satisfacción por todo el personal docente.

Sobre el aspecto de la comunicación, 100 por ciento de los directivos señalaron que siempre y los docentes de aula 64 por ciento señalaron algunas veces y 18 por ciento siempre y nunca, es decir, la comunicación en dicha institución, amerita revisión puesto que de la efectividad del flujo comunicativo se asegurar la continuidad y buen desarrollo del trabajo docente y como estableció Benavides (2002): “La comunicación cómo es una competencia que resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz determinando la forma como la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor. (p.66)

Tabla 20. Practica pedagógica- creativa

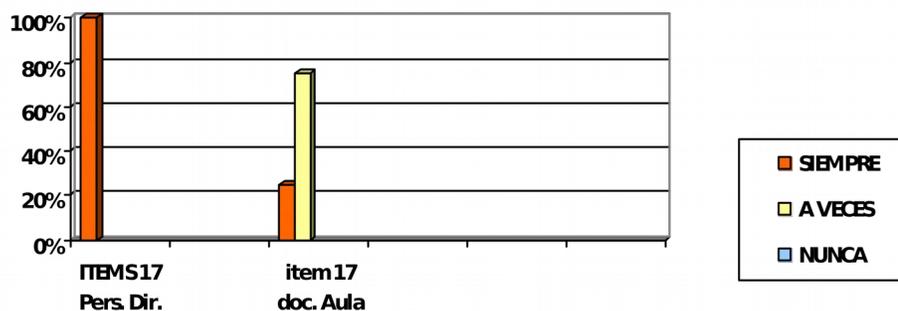
Variable: Práctica Pedagógica

Dimensión: Gerenciales

Indicador: Genera

Ítems	Pregunta								
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales		
	F	%	F	%			F	%	
18	5	100	-	-	-	-	5	100	
Doc. aula	7	25	21	75	-	-	28	100	
Fuente: Estrada 2014							Total	33	100

Gráfico 19 Práctica Pedagógica-creativa



Descripción: La tabla 21 refleja lo arrojado en los ítems 17 sobre si se propicia desde la perspectiva gerencial acciones que orienten la práctica pedagógica creativa y el 100 por ciento del personal directivo respondió siempre, y el personal docente de aula señaló en 75 por ciento a veces y 25 por ciento siempre, lo que indica la necesidad de reforzar las acciones gerenciales que reconozcan conductas conducentes a la creatividad tal como refiere Guedez (2000): “la creatividad de la gerencia significa que ella no puede

condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles” (p.48)

Tabla 21. Factibilidad técnica financiera- programa de competencias gerenciales.

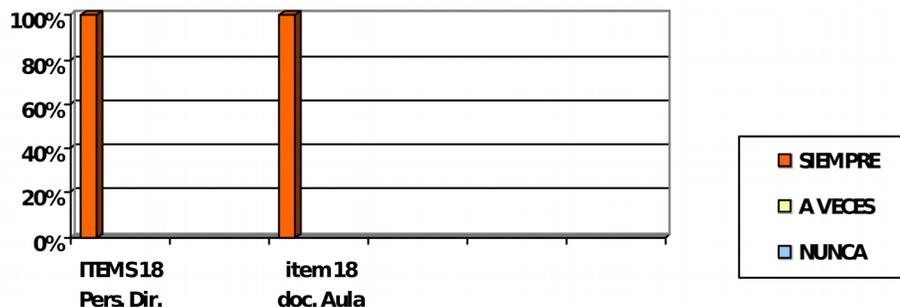
Variable: Práctica Pedagógica

Dimensión: Gerenciales

Indicador: Factibilidad

ítems	Pregunta							
20	Existe en esta institución la disponibilidad técnica-financiera para desarrollar un programa de competencias gerenciales que aporte valor agregado a la práctica docente							
21	Participaría usted en un programa de competencias gerenciales que fortalezca las acciones innovadoras en el desempeño como docente de aula o directivo							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%			F	%
Per. Dir.	5	100	-	-	-	-	5	100
Pers. Doc.	28	100	-	-	-	-	28	100
						Totales	33	100
Per. Dir.	5	100	-	-	-	-	5	100
Pers. Doc.	28	100	-	-	-	-	28	100
Fuente: Estrada 2014						Totales	33	100

Gráfico 20. Factibilidad técnica-financiera y programa de competencias gerenciales



Descripción: Sobre los ítems 20 y 21, reflejados en el gráfico anterior, relacionados a la factibilidad técnica financiera y humana el personal directivo y docentes respondió en ambos en un 100 por ciento siempre, lo cual permite determinar que el proyecto presentado es factible por cuanto existen los recursos técnico, financieros y demás de la aceptación por parte del talento humano para participar en el desarrollo de la misma.

Conclusiones

Efectivamente, las consecuencias de las labores del gerente educativo son variadas y complejas dado que sus responsabilidades son amplias, debido que abarcan todos los aspectos de una organización ante las exigencias del sistema educativo, siendo uno de los principales elementos las competencias gerenciales que el gerente instrumenta de tal forma que deben responder y estar plenamente identificadas con las exigencias que en la institución educativa se requieren así como con las necesidades del personal docente que tiene a cargo.

Ahora bien, en relación al diagnóstico realizado en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, tanto al personal directivos como a los docentes de aula se pudo determinar que las competencias gerenciales implementadas por la gerencia del mismo, está provista de cierta debilidad, pudiendo

asociarse a cierto desconocimiento sobre nuevos esquemas gerenciales que permitan fortalecer una serie de aspectos que a juicio de dicho personal directivo son adecuados o efectivos, mas no así, a consideración del personal docente cuya percepción sobre aspectos como interacción, no llenan las expectativas acuerdo a la información recabada , siendo probable que hay escasas acciones coordinadas de manera de que exista una integración gerencial y personal de aula, lo cual se soporta cuando se igualmente los resultados no fueron mayoritariamente positivos en cuanto al manejo de los recursos y la motivación, lo que denota una perspectiva de futuro que no responda acertadamente a las necesidades del personal que labora en aula en dicha institución educativa.

Lo anterior, puede estar relacionado a cierta incongruencia en la planificación y el resto de funciones administrativas como son la dirección, organización y control, viéndose de igual forma refleja en la apreciación de los docentes sobre el hecho que la asignación de tareas se hacen sin tomar en cuenta sus responsabilidades, o que permite deducir que no constituye una fortaleza en su totalidad, el carácter humanizante y democrático de los lideres, al desviar en cierta forma la demostración de respeto por la persona y valoración de sus capacidades y habilidades.

Sin embargo, como aspecto positivo destaca el reconocimiento, por parte del personal docente, del trabajo en equipo para el desarrollo de actividades, por cuanto consideran que las actividades del mismo están orientadas positivamente hacia facilitarles las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir adecuadamente con su trabajo.

En función a todo ello existe la factibilidad de desarrollar la presente propuesta sobre Competencias Gerenciales del Personal Directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los Docentes del Liceo

Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, debido a que hay disponibilidad de recursos tanto técnicos como financieros así como el interés del colectivo docente de participar en actividades de capacitación sobre la materia.

Relativo a las competencias gerenciales ejecutadas por el personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, puede decirse que se encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, con cierta rigidez e inflexibles sobre las personas y las tareas, mostrando una labor propia de la administración clásica alejada de las modernas tendencias gerenciales que hoy en día, caracteriza a las organizaciones, y en la cual la alta gerencia suele reserva para sí las decisiones relevantes.

A lo anterior hay que agregar que aunque existe la disponibilidad de una perspectiva gerencial creativa e independiente, cuyas bases filosóficas están centradas en el contenido curricular a efectos de desarrollar el hecho educativo, y, además hay un acercamiento entre los líderes y el personal docente según consideraciones del personal directivo, los docentes así no lo consideran, siendo ello un factor limitante de la interacción de ambas partes del mismo modo, la comunicación no conduce en los términos deseados al entendimiento entre las personas, lo que no facilita una práctica pedagógica que coordine las actividades que le son propias

Igualmente la comunicación es otro elemento de las competencias gerenciales que refleja debilidad así como la formación y orientación y la al menos la percepción que existe falta mayor compromiso de algunos docentes frente a su labor, pues aunque se evidencia el trabajo en equipo falta de comunicación gerentes y docentes reduciendo la efectividad de la

praxis pedagógica y en consecuencia el logro de los objetivos y el mejoramiento institucional.

Recomendaciones

Para el cambio en la capacidad gerencial y la eficacia de la organización educativa, necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la implementación de un modelo educativo basado en la formación integral desde la perspectiva del humanismo, puede recomendarse, una vez concluida la investigación:

- Que el personal que ocupa cargos de responsabilidad directiva participe en un programa de capacitación, cuyas competencias gerenciales provean de innovación a la práctica pedagógica de los docentes que dirige.

- Planificar la actualización de los conocimientos en cuanto al uso y aplicación de nuevas estrategias gerenciales para desempeñar una eficiente orientación y acompañamiento a los docentes de aula.

- Conformar equipos de seguimiento con el propósito de asegurar la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por el directivo durante la administración de las funciones gerenciales.

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Modelo de competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco” Municipio San Carlos Estado Cojedes.

Presentación

El Modelo de competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, fortalece la capacidad para la conducción de la práctica pedagógica más eficaz en vista que conduce a instrumentar acciones que redundarán en eficiencia organizacional y satisfacción laboral para el talento humano, a partir de una planificación cuyas bases serán las competencias o elementos gerenciales que manejan los cuadros directivos, mediante la actualización y adecuación de conocimientos llevados a la praxis convirtiendo la organización educativa en una estructura funcionales donde prevalezca un trabajo interdisciplinario, con personas competentes, con dominio de los procesos y como elemento clave con gran capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismo como personas.

Es por ello, que quienes gerencian o gestionan las organizaciones educativas, deben asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos o estilos gerenciales acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo y para ello requieren del desarrollo de competencias obtenidas a través de planes de formación gerencial compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofórmulas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos y habilidades, actitudes y aptitudes, necesidades, creencias mentales o cogni-

tivas.

Concretamente, en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, resulta relevante que haya un equilibrio entre actitudes, conocimientos y capacidades así como las competencias que deben ponerse en práctica para ejecutar la planificación, bajo una visión compartida con los objetivos organizacionales, donde en cierto modo lo empírico sea reemplazado mayormente por la necesidad propia de enriquecer el quehacer gerencial, para enfrentar la orientación al colectivo educativo y el manejo de los factores que generan incertidumbre de manera: eficiente, oportuna y acertada.

El plan que se ofrece está constituido por conversatorios y encuentros reflexivos de actualización, dirigido a los directivos del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, abarcando tema de reforzamiento de las competencias gerenciales. Ofreciendo ciertas estrategias para el mejoramiento del desempeño de las funciones educativas, hacia la búsqueda de alternativas que le permitan ajustar el proceso de transformación que se gesta en el país y que indudablemente el director como integrante de esta dinámica se involucra y sea generador y parte del mismo.

Objetivos del Modelo de Estrategias Gerenciales

Objetivo General

Fomentar las competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Objetivo específico

- Proporcionar instrumentos conceptuales y metodológicos para fortalecer las competencias gerenciales del personal directivo del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Justificación

Ante las debilidades descritas en el trabajo referidas a los directivos en el cumplimiento de sus funciones, la propuesta que se presenta se justifica en vista que es una alternativa que va a proporcionar herramientas y estrategias que serán de relevancia para realizar en forma eficaz y eficiente el desempeño de las funciones directivas con una visión holística atendiendo a las dimensiones intelectuales, afectivas, pedagógicas y sociales del personal directivo del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Lo anterior, en virtud que el conocimiento de la realidad obliga a los gerentes del Siglo XXI a tener una clara conciencia social, ya que los valores e ideales están dirigidos a la solidaridad, el servicio, el conocimiento, la experiencia, el liderazgo, la responsabilidad compartida, el conocimiento científico, la toma de decisiones y la innovación, pero no serán posibles sino con el uso continuo de una metodología apropiada, que necesariamente implica renovar y fortalecer las competencias tanto profesionales como personales.

En el mismo orden de ideas, el modelo presentado, conduce de forma sistemática a consolidar la acción gerencial operativa cumpliendo con las normas y exigencias de los retos de la educación venezolana, al proporcionar elementos teóricos y metodológicos que soporten la cultura organizacio-

nal proporcionando soluciones de enmarcadas en el cumplimiento de lo planificado dentro del esquema filosófico institucional.

El modelo se enmarca en el aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa. Morillo, Valbuena y Salas (2006)

Se sustenta en el enfoque sistémico o de la organización inteligente que plantea Senge (1996) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.

El aprendizaje se centra en la mejora continua del trabajo, la solución de los problemas y las respuestas oportunas, hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. También se sustenta en la Teoría de acción de Argyris y Schon (1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

Factibilidad de la propuesta

La factibilidad del modelo de competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes, dependerá de la aceptabilidad, no obstante, en la propuesta tiene un propósito logrando avances en la identidad institucional, su historia y fortaleciendo la capacidad de gestión descentralizada, construyendo espacios autónomos, en lo pedagógico, gerencial y comunitario.

Por otra parte, en el estudio de factibilidad se comprobó la viabilidad del proyecto desde los siguientes aspectos:

Institucional. Tomando en cuenta a la comunidad como institución, ésta conforma una organización con recursos humanos calificados, constituidos por directores, docentes, alumnos, asociaciones de vecinos, comunidades educativas y otras que dispone del Municipio San Carlos, en el estado Cojedes, para garantizar el desarrollo del diseño de estrategias gerenciales dirigido al mejoramiento del desempeño directivo.

Económica. Partiendo de que la propuesta tiene como base un modelo de competencias gerenciales, económicamente la institución cuenta con los recursos para ello, tomando en cuenta el aporte del colectivo educativo.

Legal. El proyecto Educativo Nacional (2001) plantea, la necesidad de viabilizar un nuevo modelo epistémico basado en la construcción de una teoría original, que se construya a partir de los conocimientos de los profesionales Nacionales, y en mayor énfasis con aquellos que en su quehacer diario desde las aulas interactúan con los educandos edificando una esencia colectiva y humanista. Desarrollando así una concepción centrada en la práctica y revisión permanente de los proyectos que se ejecuten en las aulas.

A su vez el Proyecto Nacional Simón Bolívar como línea estratégica para la suprema felicidad social, intenta crear un modelo incluyente social, productivo, humanista y endógeno, el cual es posible lograr si los directivos o gerentes de una institución practican estas líneas estratégicas en su labor diaria e induce a su personal a abocarse en estos lineamientos ya mencionados logrando así cumplir con las nuevas tendencias educativas y a su vez fortaleciendo la práctica pedagógica de los docentes.

Pedagógica. El maestro Simón Rodríguez veía a la educación como una potencialidad creadora capaz de revertir el orden establecido: “Para tener Republica hay que comenzar por hacerlos Republicanos, por formar pueblo, por crear una mentalidad, vamos a formar ciudadanos de un país en crecimiento, vamos a convertirlos en la gente capaz de realizar esa República, en la escuela”, por lo antes expuesto, se sustenta la hipótesis de que la forma más viable para afianzar conocimientos y hacer posibles las propuestas que contribuyan al desarrollo del país, y a su vez adquirir las destrezas necesarias en función de consolidar y ejecutar con éxito un plan, proyecto o meta; es por medio del estudio o la aplicación de pedagogías adecuadas.

Por medio de este trabajo de investigación se brindaran estrategias que mejoren la gestión pedagógica de los docentes, beneficiando así a los actores educativos en cualquier institución que se aplique dicha propuesta.

Social. Actualmente cambiar la educación no significa que también cambie la sociedad, pero tampoco lo contrario; la primera de una de las causas y a la vez de las expresiones de un conjunto social. La acción educativa organizada puede influir en todo el desenvolvimiento social en la medida en que comprenda y exprese, además; en que su propia calidad y profundidad interprete y comprenda. La voluntad de cambio debe ser conciencia de todos y sus acciones emprendidas desde toda la nación.

Por su parte, esta propuesta en su esencia es de un amplio enfoque social ya que está orientada a resaltar las competencias gerenciales de los directivos y por medio de ellas favorecer la práctica pedagógica de los docentes, generando un cambio positivo en un orden cronológico de ideas y entorno social amplio que va desde directivos, docentes, estudiantes y por consiguiente hasta la comunidad.

Estrategia Metodológica

La propuesta se desarrollará en tres fases. La primera en la divulgación y promoción para dar a conocer la importancia de las competencias gerenciales para favorecer la práctica pedagógica de los docentes. La segunda fase es la elaboración de un catálogo de formación para mejorar la práctica pedagógica de los docentes a través de las orientaciones del directivo.

Esta estará conformada por tres talleres. Cada uno de (11) horas académicas con un total de (33) horas. Se harán discusiones abiertas, técnicas expositivas, discusiones grupales, reflexiones individuales, dinámicas, simulaciones, coevaluaciones y autoevaluaciones. El plan se evaluará a través de la retroalimentación de los participantes la cual estará en constante observación. Y, la tercera y última fase será la evaluación de las actividades realizadas para ver si se lograron o no los objetivos propuestos.

Viabilidad de la Propuesta

Esta viene dada por la realización de la práctica de la propuesta y su fundamentación, la cual en el diagnóstico de necesidades se consideró viable, porque se diseñó atendiendo a los resultados obtenidos del diagnóstico del instrumento aplicado. El mismo, evidenció la necesidad de diseñar un plan formativo sobre las competencias gerenciales para favorecer

la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Estructura del Catálogo de formación

El catalogo está estructurado por tres fases.

Primera fase: (Divulgación de la Información), Esta fase está orientada hacia la información, motivación y organización de actividades para los docentes, dándoles a conocer todos los aspectos relativos al conjunto de estrategias metodológicas para la adquisición de habilidades y la formación de liderazgo transformacional. Es decir dar a conocer el plan de formación ofrecido para favorecer la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes. El mismo, será realizado a través de talleres que van a permitir conocer las competencias gerenciales idóneas a aplicar para lograr el objetivo planteado. Paralelamente se colocarán afiches alusivos al tema y se entregaran trípticos promocionando los diversos talleres.

Segunda fase: (Planificación de actividades). En esta fase se presentan las diferentes acciones a seguir requeridas para la construcción de la base del conocimiento y las prácticas que se generan en el liderazgo de una forma sistemática en la preparación y capacitación los directivos, que les permita fortalecer las competencias gerenciales en su rol de transformadores, articulando y promoviendo la aceptación de las metas del grupo; divulgue altas expectativas en el logro; provea modelos apropiados; estimule intelectualmente al seguidor; ofrezca apoyo individual; y suscite una cultura escolar sólida y congruente.

Las actividades están enmarcadas dentro de un catálogo de formación, el cual, contiene tres talleres con una duración de 32 horas académicas en total, 10 horas

en el primer taller, 10 horas para el segundo y 12 horas en el tercero. El primer taller denominado, La vinculación de los Procesos Administrativos con los Tipos de Gerencia. Dicho taller tiene como propósito fundamental dar a conocer las funciones que debe desempeñar el directivo y la forma más idónea en que debe hacerlo, es decir; las competencias que se sugiere debe emplear en su labor diaria como gerente en pro de hacer el proceso enseñanza – aprendizaje más efectivo.

El segundo taller, se titula: Comunicación Institucional para mejorar la eficacia pedagógica. Su propósito fundamental, es desarrollar habilidades para escuchar e interpretar lo aprendido en el taller analizando el ¿Para qué sirve lo que aprendí? Dando a conocer así las competencias gerenciales que optimicen la gestión pedagógica.

Y finalmente, en este mismo orden de ideas; el ultimo taller titulado Funciones del Director y su Actuación en la Integración de los Actores Educativos, busca informar a los docentes sobre la propuesta presentada y a su vez dar a conocer el compendio de informaciones con los que se cuenta en la realización de los talleres y puedan así utilizarlo en la elaboración de planificaciones, inclusive ejecutarlo en su rol diario. E ir de la mano con la innovación y actualización de los nuevos proyectos que buscan reforzar el proceso enseñanza- aprendizaje y lograr una educación de calidad.

Tercera fase: (Ejecución) Se refiere específicamente a la puesta en práctica de dicho plan siguiendo el curso de acción trazado por la trayectoria seleccionada y el cronograma que se establezca para tal fin.

Cuarta Fase: (Evaluación) Una vez implementado el plan ha de someterse a una permanente supervisión y control, para poder retroalimentarlo durante el proceso ejecutorio y determinar si se está cumpliendo con lo previamente establecido, es decir, si el mismo está siendo eficaz de acuerdo con el o los objetivos planteados, o si por el contrario se hace necesario corregir alguna deficiencia o debilidad que pueda incidir sobre los resultados esperados. En

este sentido, en el cronograma respectivo se ha de especificar reuniones periódicas entre los diferentes grupos de trabajo y los coordinadores, ya que de esta manera se pueden realizar (si fuese necesario) los ajustes correspondiente.

Planificación de las Actividades

I Fase (Divulgación de la Información)

Tópicos Generales	Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas
Competencias Gerenciales	. Analizar la influencia de los tipos de gerencia en los procesos administrativos.	Procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control.	Elaboración de trípticos y afiches informativos
Practica Pedagógica	. Conocer las competencias gerenciales que fortalezcan la práctica pedagógica de los docentes.	Definiciones de: gerencia educativa, gerencia estratégica, competencias gerenciales.	

II y III Fase (Planificación y Ejecución de Actividades)

Taller N°1: La vinculación de los Procesos Administrativos con los Tipos de Gerencia. Duración: 10 horas académicas.

Tópicos Generales	Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas
Tipos de gerencias y sus procesos administrativos	. Analizar la influencia de los tipos de gerencia en los procesos administrativos.	Procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control.	-Técnica de logotipos. (Presentación a través de un objeto o símbolo)
Competencias Gerenciales	. Conocer las competencias gerenciales que favorezcan el proceso de enseñanza – aprendizaje.	Definiciones de: gerencia educativa, gerencia estratégica, competencias gerenciales.	- Formación de subgrupos para desarrollar Conversatorio.

Taller N°2: Comunicación Institucional para mejorar la eficacia pedagógica.

Duración: 10 horas académicas.

Tópicos Generales	Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas
--------------------------	------------------------------	-------------------	----------------------------------

Comunicación Institucional Y Eficacia Pedagógica.	. Desarrollar habilidades que conlleven a una comunicación asertiva, obteniendo un eficaz desenvolvimiento pedagógico.	.Comunicación, tipos de comunicación, proceso Hablar – Escuchar, barreras de la comunicación, tipos de líderes, valores personales y organizacionales. Expectativas. ¿Qué aprendí y para que me sirve?	.Dinámica de grupo. Técnica para la comunicación: desarrollando habilidades para escuchar.
---	--	--	--

Taller N°3: Funciones del Director y su Actuación en la Integración de los Actores Educativos. Duración: 12 horas académicas.

Tópicos Generales	Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas
--------------------------	------------------------------	-------------------	----------------------------------

<p>Funciones del Personal Directivo y Planes de Integración.</p>	<p>. Elaborar una planificación tomando en cuenta los parámetros definidos por la institución para confrontar los resultados alcanzados a través de un formato de evaluación.</p>	<p>.Rol del directivo en tiempos de cambio, la Misión de la Institución, identificar debilidades y fortalezas, Planificar partiendo de (debilidades y fortalezas), Parámetros definidos por la institución, Planificación para la integración escuela comunidad. Evaluación de la planificación.</p>	<p>.Dinámica de grupo. Técnica de diagnóstico, planificación y trabajo en equipo. La Baraja de la planificación.</p>
--	---	--	--

Actividades Generales:

- Intercambiar ideas e impresiones entre grupos.
- Organizar grupos de trabajos dentro de los talleres.
- Organizar grupos de trabajos, para elaborar el Proyecto Educativo en función a sus necesidades e intereses.
- Presentar el Proyecto en una plenaria.
- Promover una discusión en torno al diseño presentado.
- Realizar la versión definitiva del Proyecto.

Observación: La realización de los talleres será de manera individual por cargo (personal directivo y docentes de aula), en función de que cada una de ellas posee estructuras, realidades y están ubicadas en contextos geográficos diferentes.

IV Fase (Evaluación de la Planificación)

FORMATO DE EVALUACIÓN

Modelo de competencias gerenciales Apellidos y Nombres:	Fecha:
Cargo:	

Primera Fase: Motivación					
Actividad Realizada	MB (5) 100%	B (4) 75%	R (3) 50%	M (2) 25%	MM (1) 0%
¿Cómo calificó los talleres impartidos?					
Segunda Fase:					
Actividad Realizada	MB (5) 100%	B (4) 75%	R (3) 50%	M (2) 25%	MM (1) 0%
¿Qué le pareció las reuniones entre semanas realizadas para discutir la planificación y dar ideas creativas?					
¿Qué tal consideró las mesas de trabajo realizadas quincenalmente para el análisis de la ejecución de las actividades?					
Tercera Etapa: Desarrollo de una comunicación efectiva y trabajo en equipo					
Actividad Realizada	MB (5) 100%	B (4) 75%	R (3) 50%	M (2) 25%	MM (1) 0%
¿Cómo apreció los talleres aplicados para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes?					

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AnderEgg, E. (2000) *Métodos y técnicas de investigación social Vol.1.Acerca del conocimiento y del pensar científico*. Argentina: Editorial Lumen.

- Anzizu, J. (1999). **El Management ¿Arte o Ciencia?** Fondo Editorial Español Madrid, España.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación.** 5ta edición Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- Álvarez, G.. (1999). **Función Organizacional Directiva** Pedagógica. 3ª Edición. Mc Graw Hill.
- Arévalo, J. (2006). **Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Ascanio (2009). **El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes.** Trabajo de Grado No publicado.
- Avila, Ch. (2001). **Inner Contradictions OfRogorus** Research. New York AcademicPress.
- Argyris y Schon (1978) **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.** Addison – Wesley Publishing, Co.
- Badillo y Villasmil, (2006) **Perfil por Competencias. Taller teórico-práctico.** UNERMB. Junio de 2006
- Benavides, O. (2002) **Competencias y competitividad.** Colombia: Editorial Mc. Graw-hill.
- Castañeda, L. (2008). **El Líder inspirador. La inspiración del Liderazgo Excelente.** Ediciones Poder. México DF.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial N° 36860.<http://www.google.com/pdf1.pdf>. [Consulta: 2011, Mayo 21].
- Díaz S, J A. (2009) **El talento humano en las organizaciones.** Tecnia. San José de Costa Rica, INA. v.3, n° 11, ene.-abr. 2009.
- Diez L., J. M. (2006). **Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta.** Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo.

- Farfán, L. (2009). ***El Liderazgo Situacional***: una alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas. Estado Nueva Esparta.
- Fernández, F. (2001). ***Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones***. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Ferreira, M. (2001). ***Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar***. Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas. Venezuela.
- García (2009). ***Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica***. Trabajo de Grado No publicado.
- González, A. (2003). ***Funciones Gerenciales***. Ediciones Santino.
- González, A. (1995). ***Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar***. Santino
- Guedez, V. (1995). ***Gerencia, Cultura y Educación***. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Guedez, V. (2000). ***Gerencia, Cultura y Educación***. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Gutiérrez (2010), ***“Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Primarias de Altagracia de Orituco, y el Clima Organizacional de dichas instituciones.*** . Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Hernández S., R., Fernández, C., Baptista, P. (2009). ***Metodología de la Investigación***. México: McGraw-Hill Interamericana
- Killian, Z (2004). ***Planificación y Control de la Producción Pública***. Madrid: Lito Formas
- Koontz , O. (2001). ***Administración Una Participación Global***. McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Pardo. México.
- Ley Orgánica de Educación (2009) ***Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929*** Caracas: Autor

- Loreto Araque (2014) **Proyecto Canaima Educativo como Herramienta Tecnológica en la gestión pedagógica de la E.B. "María Clemencia Suarez de Guerra"** Universidad de Carabobo Bárbula.
- Mc Clelland (1973) **Competencias: Un nuevo reto**. Traducido del Testing for competence rather than for intelligence. Washington DC: American Psychologist.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). **Currículo del Subsistema para la Educación Secundaria**. Caracas- Venezuela.
- Morillo T, Valbuena M y Salas D. (2006) **Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico**. Ediciones Vega S.R.L. Caracas, Venezuela.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2da Edición. Fondo Editorial de Universidad pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- Pérez, J. (1996). **El Liderazgo y la Gerencia**. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- Ramírez, T. (1997). **Como hacer un proyecto de investigación**. (1º Ed.) Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- Rausseo (2010). **Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Primaria en la Participación Docente**. Distrito Escolar N° 2. Estado Aragua.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). **Decreto 10111**. Gaceta Oficial 605496. Extraordinario. Caracas Venezuela.
- Requeijo – Lugo. (2002). **Administración Escolar**. Editorial Biosfera S.R.L. Caracas. Venezuela.
- Robbins, S. y Finley M (2008). **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Sabino, C. (2006). **El Proceso de Investigación**. Editorial PANAPO. Caracas.
- Senge P (2008) **La Quinta Disciplina**. Buenos Aires, Argentina: Editorial GRAMICA.

- Silíceo, F. (2003). **Competencias del Docente**. 4ta Edición. Editorial CCS. Madrid- España
- Soto, G. (2001). Factores **Asociados a la Participación, Caso: Gerentes Académico – Docentes de la Universidad “Simón Rodríguez”**. Programa de Post-Grado de la U.S.R.
- Stoner, J. (2000). **Administración**. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4ª Edición. México.
- Stoner, J. y Freeman, J. (1994). **Desempeño Administrativo**. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. México.
- Tobón, (2006) **Formación en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Tovar, G. (1996). **Principios de Administración**. Editorial Continental. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). **Manual de Trabajo de Grado De especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas Venezuela.
- Weiten, W (2006). **Psicología Temas y Variaciones**. (6ta Edición) México. Thomson.
- Zufiaurre, B. y Gabari, M. (2000). **Didáctica para Maestras**. Editorial CCS. Madrid- España.

Anexos

ANEXO A
Instrumento de Evaluación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



Estimado Docente:

El presente instrumento tiene como propósito recolectar información correspondiente a las Competencias Gerenciales del Personal Directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los Docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.

Los datos aportados de manera gentil por usted, serán utilizados con fines estadísticos, investigativos y bajo estricta confidencialidad.

Se agradece la colaboración prestada, y la objetividad al aportar la información.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.
2. Se le agradece ser objetivo al responder los ítems.
3. Es necesario que se respondan todas las preguntas.
4. Marque con una equis (X) la opción que considere correcta.

Agradeciendo la colaboración.

Atentamente,

**Erika Estrada
Autora**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



Instrumento de Recolección de Datos:

Instrucciones:

A continuación se presenta este cuestionario de preguntas con tres alternativas de respuestas simples, S: siempre, AV: a veces N: nunca, marque con una (X) las respuestas que usted considere correcta:

Nº	Ítems	Escala		
		S	AV	N
	Considera usted como personal que labora en esta institución que:			
1	Hace uso de los contenidos pertinentes para el logro de los objetivos educacionales			
2	Gestiona recursos necesarios para el cumplimiento de la planificación educativa establecida			
3	Planifica acciones específicas que conlleven al cumplimiento de los proyectos establecidos en la planificación institucional			
4	Establece en la planificación las metas y acciones tomando en cuenta las necesidades educativas existentes en la institución			
5	Distribuye de manera efectiva el trabajo que propicie de forma mancomunada logro y metas educativas en la institución			
6	Motiva al personal docente para el cumplimiento de las tareas que conducen a alcanzar las metas institucionales			
7	Realiza de manera continua y sistemática la revisión de las acciones emprendidas por lo docentes que conllevan a alcanzar las metas			
8	Enmarca su actuación ordenando y delegando en el personal docente responsabilidades que conlleven al cumplimiento de las metas educacionales			
9	Su actuación diaria está sujeta a las decisiones de los superiores			
10	Propicia la delegación de funciones sin considerar los niveles de responsabilidad y habilidades del personal docente			
11	Otorga responsabilidades al personal docente a través de una acción concertada.			
12	Promueve en el personal docente la utilización del currículo educativo como fuente de la práctica pedagógica			
13	Como directivo, crea condiciones para el establecimiento de relaciones efectivas con el personal docente			
14	Promueve la formación permanente en el contexto educativo para favorecer la práctica pedagógica			
15	Promueve en el personal docente, de forma coherente la utilización del currículo donde se integre la teoría y la			

	práctica para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje			
16	Promueve el desarrollo operativo de los diversos proyectos educativos que se desarrollan para potenciar la práctica pedagógica			
17	Genera que la práctica pedagógica debe realizarse en acciones compartidas con un alto nivel de compromiso			
18	Promueve el desarrollo de acciones conjuntas en un clima de apoyo que potencie la práctica pedagógica de los docentes			
19	Promueve el establecimiento de comunicación efectiva entre los actores del colectivo escolar			
20	Propicia desde la perspectiva gerencial acciones que valoren la práctica pedagógica			
21	Orienta la construcción de acciones innovadoras que generen efectivo desempeño docente en el contexto escolar			

ANEXO B
Confiabilidad de la prueba piloto.

Item/pe rs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	30
2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	50
3	3	2	2	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1	38
4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	3	2	3	3	2	2	3	44
5	2	2	2	3	2	1	3	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2	1	28
6	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	30
7	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	45
8	3	2	2	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1	38
9	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	29
10	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	35
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
12	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	1	37
13	3	2	2	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1	38
14	3	2	2	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1	31
15	3	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	30
16	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	45
17	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	30
18	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	50
19	3	2	2	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1	38
20	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	50
	0,9	0,2	0,2	0,7	0,2	1	0,8	0,3	0,7	0,9	1,2	0,3	0,7	1,2	0,3	0,7	1,2	0,7	1,2	0,7	1,2	86

Reporte de la corrida de los datos de la prueba piloto, a través del Software Estadística Versión 7.0

Number of items in scale: 20

Number of valid cases: 21

Number of cases with missing data: 0

Missing data were deleted: casewise

SUMMARY STATISTICS FOR SCALE

Mean: 90125000000

Sum: 1099,0000000

Standard Deviation: 20,356482104

Variance: 425,38656364

Skewness: ,399403752

Kurtosis: -1,110158841

Minimum: 66,000000000

Maximum: 125,000000000

Cronbach's alpha: ,911707410

Standardized alpha: ,911073696

Average Inter-Item Correlation: ,429886252

ANEXO C

Formatos de Validación del Instrumento



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



Apellidos y Nombre del evaluador: Msc. Jiménez Rivas Luis Cesar
 Especialidad: Magíster en Gerencia Avanzada en Educación Grado académico: Magíster Cargo que desempeña: Director en el L.N.B. "Eloy G. González" Fecha: 14/12/2013.

Tabla de validación del Instrumento

Instrucciones: En los ítems a evaluar se entiende por redacción la forma gramatical expresada en el lenguaje formal. Pertinencia, es la relación entre los objetivos de estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado, la coherencia es la relación entre los objetivos del estudio y los ítems; por último, la relevancia, es la importancia de los ítems para generar conclusiones.

Ítems	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	E	B	R	E	B	R	E	B	R	E	B	R	
1	x			x			x			X			
2	x			x				X		X			
3		x		x				X		X			
4	x			x			X			X			
5		x			x		X			X			
6	x			x			X			X			
7	x			x			X			X			
8	x			x			X			X			
9	x			x			x			x			
10	x			x				X			X		
11	x			x			x			X			
12	X				x		x			x			
13		x		x				X		X			
14	x			x			x			X			
15	X			x			x			x			
16	x			x			x			X			
17	X			X			X			x			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			x			X			

Legenda: E: Excelente **B:** Bien **R:** Regular

¿Considera que el número de ítems cubre los objetivos propuestos?

Si: X No: _____

Sugerencias:

Gracias por su colaboración.

Firma:



C.I. N°:

11.337 910



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



Apellidos y Nombre del evaluador: Msc. Campero C, Nicolás A.
Especialidad: Magíster en Gerencia Avanzada en Educacion Grado
académico: Magíster Cargo que desempeña: Director en el "NER 322
Cojedes" Fecha: 14/12/2013.

Tabla de validación del Instrumento

Instrucciones: En los ítems a evaluar se entiende por redacción la forma gramatical expresada en el lenguaje formal. Pertinencia, es la relación entre los objetivos de estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado, la coherencia es la ilación entre los objetivos del estudio y los ítems; por último, la relevancia, es la importancia de los ítems para generar conclusiones.

Ítems	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	E	B	R	E	B	R	E	B	R	E	B	R	
1	x			x			x			X			
2	x			x			X			X			
3	X			X			X			X			
4	X			X			X			X			
5	X			x			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			x			
10	X			X			X			x			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			x			
13	x			X			x			X			
14	x			x			x			X			
15	X			x			x			x			
16	x			x			x			X			
17	X			X			X			x			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			x			X			

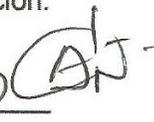
Legenda: E: Excelente **B:** Bien **R:** Regular

¿Considera que el número de ítems cubre los objetivos propuestos?

Si: X No: _____

Sugerencias:

Gracias por su colaboración.

Firma: Nicolás Campese 

C.I. N°: 13920367



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



Apellidos y Nombre del evaluador: Msc. Colmenares G. Gerardo de J.
 Especialidad: Magíster en Gerencia Avanzada en Educación Grado académico: Magíster Cargo que desempeña: Sub-Director en “Escuela de Talento del Estado Cojedes” Fecha: 14/12/2013.

Tabla de validación del Instrumento

Instrucciones: En los ítems a evaluar se entiende por redacción la forma gramatical expresada en el lenguaje formal. Pertinencia, es la relación entre los objetivos de estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado, la coherencia es la relación entre los objetivos del estudio y los ítems; por último, la relevancia, es la importancia de los ítems para generar conclusiones.

Ítems	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	E	B	R	E	B	R	E	B	R	E	B	R	
1	x			x			x			X			
2		x		x			X			X			
3		x		x			x			X			
4	x			x			X			X			
5	X				x		X			X			
6	X			x			X			X			
7	X			x			X			X			
8	X			x			X			X			
9	X			x			x			x			
10	X			x			x			x			
11	X			x			x			X			
12		x			x			X			x		
13	x			x				X		X			
14	X			x			x			X			
15	X			x			x			x			
16		X		x			x			X			
17		x		X			X			x			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			
21	X			X			x			X			

Leyenda: E: Excelente **B:** Bien **R:** Regular

¿Considera que el número de ítems cubre los objetivos propuestos?

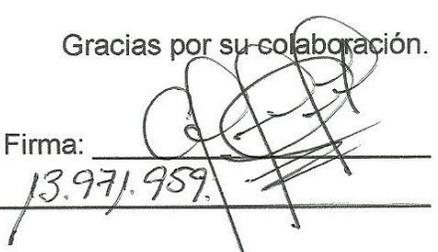
Si: X No: _____

Sugerencias:

Gracias por su colaboración.

Firma: _____

C.I. N°: _____

Handwritten signature and ID number. The signature is a cursive scribble. The ID number is 13.971.959.